Лекція №3

«Психологічна культура готельно-ресторанного сервісу»

ПЛАН

1. Психологія служби сервісу.

2. Стратегія поведінки працівників

3. Психологія процесу обслуговування при здійсненні замовлення.

4. Тактика обслуговування на етапах здійснення замовлення.

5. Психологічні особливості процесу обслуговування

Посилення конкуренції, боротьба за клієнта - характерна риса бізнесу у сфері сучасного сервісу. У цих умовах дуже важливим елементом сервісної діяльності стає психологічний аспект. Тут важливо і знання психологічного портрета клієнта, і позитивний психо-емоційний настрій персоналу сервісної служби - як показує світова і вітчизняна практика, в світі бізнесу не існує дрібниць у питаннях залучення та закріплення клієнтів, тим більше в сфері сервісної діяльності. Особливу роль необхідно відвести і психологічним аспектам управління сервісною діяльністю. Взагалі, важливо не тільки залучити клієнта, надати йому послугу; важливо так надати цю послугу, щоб наступного разу клієнт знову звернувся саме у вашу сервісну службу, та ще за його рекомендацією до вас звернулися нові клієнти. Коли у сервісної служби організовується постійна клієнтура, вимоги та запити якої відомі персоналу, таких клієнтів легше добре і правильно обслужити, попередити всі їх запити і побажання ..

Одного разу прийшов до вас клієнта треба справою переконати в тому, що ніде більше він не знайде (за ту ж оплату) більш уважного і попереджувально-вичерпного сервісу, ніж у вашій фірмі, і ніде більше його не зустрінеш так доброзичливо, що не поставляться з таким розумінням і увагою до його побажань.

Таким чином, розширюється клієнтська база, збільшується обсяг надаваних послуг і, що вельми важливо в будь-якому бізнесі, - збільшується прибуток сервісної організації

Виходячи з наведених міркувань, я і вибрала темою моєї курсової роботи саме психологічний аспект сервісної діяльності в багатьох його проявах - клієнтському, управлінському, роботі персоналу і т.д. Все це відноситься до питань психології праці (у нашому випадку - психології сервісу) - однієї з галузей практичної психології.

1. Психологія служби сервісу.

Психологія сервісу - одна з галузей психології. Тут, у сфері послуг, загальні закономірності психології мають своєрідну забарвлення. Так, спілкування обслуговуючого персоналу з клієнтурою характеризується особливостями, які відсутні в трудовому колективі, в колі сім'ї, і притаманні лише колективам сервісній службі.

Виходячи з цього, для розуміння поведінки людини, що виступає в ролі клієнта, працівникові сервісу не тільки потрібно знати принципи загальної психології, а й знати і, що дуже важливо, вміло застосовувати на практиці психологічні принципи процесу обслуговування споживача. Тому так важливо приділяти велику увагу вивченню особистості клієнта, особистості персоналу підприємства сервісу (й управління їм), їх взаємовідносинам у процесі обслуговування. Не менш важливі й питання взаємовідносин між членами трудового колективу підприємства сервісу.

Завданнями психології сервісу є:

- Розробка методів впливу на споживача для стимулювання їхнього бажання вдатися до послуг підприємства сервісу;

- Вивчення потреб замовників, якими вони керуються при розміщенні замовлень;

- Вивчення попиту на різні послуги в залежності від статі, віку та індивідуальних особливостей клієнтів;

- Розкриття психологічних чинників організації процесів обслуговування;

- Вивчення питань психології моди, психології впливу реклами;

- Розгляд психологічних умов організації праці працівників контактної зони.

Виходячи з вищесказаного, можна дати наступне визначення психології сервісу - це спеціальна галузь психологічної науки, що вивчає особливості та роль психічних явищ в обслуговуючої діяльності працівників контактної зони і споживчої діяльності клієнтів.

Знання психології сервісу допоможе персоналу:

- Зрозуміти поведінку замовників (споживачів послуг сервісу) для вибору найкращого варіанту (способу) їх обслуговування;

- Пізнати себе, свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання своєї поведінки;

- Розібратися в поведінці своїх колег для надання їм (у разі виникнення такої необхідності) допомоги та підтримки.

Працівникам контактної зони необхідно знати (і вміло застосовувати в процесі трудової діяльності) психологію сервісу, оскільки їх діяльність характеризується великою повсякденним психологічним змістом. Насправді, успішне обслуговування багато в чому залежить від уміння працівника сервісу зрозуміти психико-індивідуальні особливості клієнта і розпізнати його сьогохвилинне стан і на цьому побудувати тактику спілкування з замовником. Тому-то сьогодні працівники сервісу, особливо працівники контактної зони, зобов'язані знати психологію взаємин із споживачами послуг не менше, ніж технологію надання послуги або виготовлення якогось виробу.

Уміння працівників служби сервісу вибрати доцільну стратегію поведінки при обслуговуванні - одна з необхідних складових успіху бізнесу.

Розглянемо практичну ситуацію. Зима. Клієнт пригнав в авторемонтну майстерню свій автомобіль із проханням відремонтувати непрацюючий обігрівач в салоні і полагодити електроприкурювач. Причому замовлення оформлений як терміновий. Яке ж було обурення клієнта, коли наступного дня з'ясувалося, що через відсутність копійчаної деталі обігрівач не відремонтовано, хоча в автомагазині через дорогу ця деталь була в продажу. Попереджувальний продавець автомагазину не тільки продав цю деталь, але і протягом півгодини відремонтував непрацюючий обігрівач. Тим самим підприємство автосервісу назавжди втратило клієнта, а його конкуренти, навпаки, його придбали.

Однією з особливостей обслуговування в підприємстві сервісу є те, що клієнт часто приходить не один, тому працівник фірми має бути готовий спілкуватися відразу з декількома типами людей.

Переговори є важливим етапом у процесі обслуговування, тому до них слід ретельно готуватися. Чим важливіше переговори, тим більш ретельної підготовки вони вимагають. Слід заздалегідь продумати кілька варіантів перебігу переговорів, прорахувати результати, в процесі переговорів вибрати потрібний варіант і намагатися його дотримуватися.

Під час діалогу потрібно враховувати ряд практичних рекомендацій:

1. Не вирішуйте проблему з ходу, налагодьте відносини з клієнтом, позбудьтеся офіційності.

2. Коли доводиться вирішувати декілька питань відразу, необхідно вибудувати свої цілі в порядку їх важливості, визначити те, чим можна пожертвувати.

3. Спочатку вирішите питання, які викликають розбіжностей.

4. Будьте незмінно коректні і попереджувальні, навіть коли клієнт вас жорстко атакує.

5. Будьте готові відповісти на будь-яке питання

6. Використовуйте висловлювання співрозмовника для розвитку його ж думок

7. Посилайтеся на чужий досвід.

8. Вмійте слухати.

9. Навіть невдало закінчені переговори не можна грубо обривати, треба залишати надію на вирішення в майбутньому.

Облік психологічних особливостей окремих типів клієнтів, підбір індивідуальних методів роботи з ними, безсумнівно, нададуть позитивну роль в процесі обслуговування і підвищать ефективність роботи підприємства сервіса.2. Основні поняття психологічного компонента управління у сфері сервісу.

Управління, в тому числі і управління у сфері сервісу - це наука і практика перекладу керованої системи в нове, більш високе якісний стан на основі цільової орієнтації колективу, розробки адекватних планів і їх здійснення. Психологія управління - це суміжна галузь (напрям) наук психології та управління, вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності з метою підвищення її ефективності.

Програмно-цільовий підхід в управлінні - це такий підхід, при якому керівник орієнтується на досягнення кінцевого результату з логіки поетапного дії: формування «дерева цілей», розробка адекватної виконує програми, реалізація керуючої програми.

Норма-зразок - це модельне уявлення ідеалу діяльності чи поведінки членів колективу; норма-зразок з якісно-кількісного-ними характеристиками, що дозволяє в математизированной формі визначати міру її реального досягнення; називається квалиметрическим еталоном відповідної діяльності.

Управлінська емпатія - це здатність керівника проникати в духовний світ підлеглих і адекватно визначати свою позицію в конкретних ситуаціях спілкування. Управлінська рефлексія - це здатність керівника бачити себе очима своїх підлеглих і опережающе визначати їх реакцію на свої прогнозовані дії.

Мотивація - це спонукання людей до активної діяльності, обумовлене зверненням до мотиваційної сфері. Мотиваційну сферу особистості становлять потреби, переконання, світогляд, ідеали, схильності, інтереси, бажання, прагнення, домагання, самооцінка, очікувана оцінка особистістю групи.

Мотиваційним управлінням називається цілеспрямоване вплив керівника на мотиваційну сферу членів колективу переважно у вигляді наказів і санкцій, а за допомогою норми-зразка діяльності та соціально-психологічних умов її інтеріоризації, при яких мотиваційна сфера перебудовується адекватно поставленої управлінської мети, а члени колективу починають діяти в напрямку, опосередковано заданому керівником.

Оптимальний мотиваційний - це сукупність спонукань до діяльності в наступному співвідношенні: ВМ> ВПМ> ВОМ, де ВМ - внутрішня мотивація, що базується на мотиваційній сфері особистості, ВПМ - зовнішня позитивна мотивація (через заохочення, «пряник»), ВОМ - зовнішня негативна мотивація (через покарання, «батіг»).

Створення ситуації критичної самооцінки (СКС) - це генерування такий сукупності соціально-психологічних обставин, при якій члени колективу бачать себе як би з боку з оголеними достоїнствами і недоліками, впливають на суспільно цінне і особисто значиме зміст спільної діяльності.

Створення ситуації делегування ініціативи (СДІ) - це проектування і здійснення таких управлінських процедур, при яких управлінська ідея перетворюється на конкретну форму ініціативи членів колективу.

Створення ситуації установки (СУ) - це проектування і здійснення таких управлінських процедур, при яких досягається интериоризация членами колективу пропонуються їм ролі і формується стан внутрішньої готовності до відповідного дії чи адекватному сприйняттю управлінської інформації.

Створення організаційно-діяльнісної ситуації (ОДС) - це проектування і здійснення сукупності управлінських процедур «занурення» колективу в процес «вирощування» нового досвіду чи перебудови позиції за своєрідним сценарієм: - ненав'язливе запрошення колективу для роздумів з актуальної проблеми теорії і практики (таку роль пускового механізму може зіграти завдання захоплюючого змісту, міні-ОДГ (організаційно-ділова гра), якась форма «мозковий атаки» і т. д.); - Невимушене, дуже м'яке пред'явлення норми-зразка діяльності зіткнення готівкової позиції учасників ситуації з запрограмованої в норме-зразку; - Переклад учасників ситуації з стані неусвідомленої некомпетентності в стан усвідомленої некомпетентності, интериоризация норми-зразка і формування внутрішньої мотивації її здійснення; - Організація практичної діяльності відповідно до норми-зразком.

Здійснення переказу соціально значущої мети в мотив діяльності членів колективу (інтеріоризації управлінської мети) за допомогою методів мотиваційного управління становить соціально-психологичес-кую стратегію мотиваційного програмно-цільового управління (МПЦУ), результативно означала народження енергії спрямованого, дії.

Випереджальна реалізація керівником соціально-психологічних функцій стосовно оперативно-технологічним функцій є сутністю соціально-психологічної тактики МПЦУ, забезпечують психологічну грунт успішної діяльності колективу підприємства сервісу відповідно до управлінським циклом.

Програмно-цільова психологія управління (ПЦПУ) - це теорія і практика рішення традиційних завдань психології управління на основі:

а) мотиваційного програмно-цільового управління як втілення мотивації в структурі програмно-цільового підходу, в результаті якого традиційна управляюча програма збагачується інноваційними складовими, соціально-психологічної стратегією і соціально-психоло-ня тактикою, традиційне «дерево цілей» - мотиваційним підставою як мети психологічної підготовки персоналу підприємства сервісу до відповідного праці, традиційна виконуюча програма - нормою-зразком психологічної готовності персоналу до праці;

б) формування та реалізації загальних і специфічних якостей керівника, необхідних для успішного здійснення мотиваційного програмно-цільового управління;

в) забезпечення зворотного зв'язку за результатами управлінської діяльності, що є наслідком рівня реалізованої сформованості якостей керівника та рівня мотиваційного програмно-цільового управленія.2.1. Психологічні закономірності управлінської діяльності.

Як відомо, управління здійснюється через взаємодію людей, тому керівнику у своїй діяльності необхідно враховувати закони, що визначають динаміку психічних процесів, міжособистісних взаємин, групової поведінки. До такого роду закономірностей можна віднести наступні.

Закон невизначеності відгуку. Інша його формулювання - закон залежності сприйняття людьми зовнішніх впливів від відмінності їх психологічних структур. Справа в тому, що різні люди і навіть одна людина в різний час можуть по-різному реагувати на однакові впливи.

Це може призводити і нерідко призводить до нерозуміння потреб суб'єктів управлінських відносин, їх очікувань, особливостей сприйняття тієї чи іншої конкретної ділової ситуації і як результат - до використання моделей взаємодії, неадекватних ні особливостям психологічних структур взагалі, ні психічному стану кожного з партнерів в конкретний момент в зокрема.

Закон неадекватності відображення людини людиною. Суть його полягає в тому, що жодна людина не може осягнути іншу людину з таким ступенем достовірності, що б достатня для прийняття серйозних рішень щодо цієї людини.

Це сверхсложностью природи і сутності людини, яка безперервно змінюється відповідно до закону вікової асинхронності. Справді, у різні моменти свого життя навіть доросла людина певного календарного віку може знаходитися на різних рівнях фізіологічного, інтелектуального, емоційного, соціального, сексуального, мотиваційно-вольового рішення. Більш того, будь-яка людина свідомо чи несвідомо захищається від спроб зрозуміти його особливості щоб уникнути небезпеки стати іграшкою в руках людини, схильного до маніпулювання людьми.

Має значення навіть та обставина, що нерідко сама людина не знає себе досить повно.

Таким чином, будь-яка людина, яким би він не був, завжди щось приховує про себе, щось послаблює, щось посилює, якісь відомості про себе заперечує, щось підміняє, щось приписує собі (придумує), на чомусь робить акцент і т.п. Користуючись подібними захисними прийомами, він демонструє себе людям не таким, яким він є насправді, а таким, яким би він хотів, щоб його бачили інші.

Тим не менш, будь-яка людина як приватний представник об'єктів соціальної реальності, може бути пізнаний. І в даний час успішно розробляються наукові принципи підходу до людини як до об'єкта пізнання. Серед таких принципів можна відзначити, зокрема, такі, як принцип універсальної талановитості («немає людей нездатних, є люди, зайняті не своєю справою»); принцип розвитку («здібності розвиваються в результаті зміни умов життя особистості й інтелектуально-психологічних тренувань»); принцип невичерпності («жодна оцінка людини при його житті не може вважатися остаточною»).

Закон неадекватності самооцінки. Справа в тому, що психіка людини є органічне єдність, цілісність двох компонентів - усвідомлюваного (логічно-розумового) і неусвідомлюваного (емоційно-чуттєвого, інтуїтивного) і співвідносяться ці компоненти (або частини особистості) між собою так, як надводна і підводна частини айсберга .

Закон розщеплення сенсу управлінської інформації. Будь управлінська інформація (директиви, постанови, накази, розпорядження, інструкції, вказівки) має об'єктивну тенденцію до зміни сенсу в процесі руху по ієрархічній драбині управління. Це обумовлено, з одного боку, алегоричним можливостями використовуваного природного мови інформації, що веде до виникнення відмінностей тлумачення інформації, з іншого - відмінностями в освіті, інтелектуальному розвитку, фізичному і, тим більше, психічний стан суб'єктів аналізу та передачі управлінської інформації. Зміна сенсу інформації прямо пропорційно кількості людей, через яких вона проходить.

Закон самозбереження. Його зміст полягає в тому, що провідним мотивом соціальної поведінки суб'єкта управлінської діяльності є збереження його особистого соціального статусу, його особистісної спроможності, відчуття власної гідності. Характер і спрямованість моделей поведінки в системі управлінської діяльності безпосередньо пов'язані з урахуванням або ігноруванням цієї обставини.

Закон компенсації. При високому рівні стимулів до даної роботи або високих вимогах середовища до людини нестача будь-яких здібностей для успішної конкретної діяльності відшкодовується іншими здібностями чи навичками. Цей компенсаторний механізм часто спрацьовує несвідомо, і людина набуває досвіду в ході проб і помилок. Проте слід мати на увазі, що даний закон практично не спрацьовує на досить високих рівнях складності управлінської діяльності.

Наука управління, природно, не вичерпується наведеними вище психологічними законами. Існують багато інших закономірності, честь відкриття яких належить ряду видатних фахівців у галузі психології управління, чиї імена і привласнені цим відкриттям. Такі закони Паркінсона, принципи Пітера, закони Мерфі та інші.

3. Психологія процесу обслуговування при здійсненні замовлення.

Вчинення замовлення зазвичай проходить в три етапи.

Перший етап - перші відвідини підприємства сервісу клієнтом. Воно може бути викликано його потребами, які й стають спонукач-ним мотивом приходу людини на підприємство сервісу. У мотиві фіксується те, заради чого замовник йде в підприємство сервісу.

Так, одна людина йде, щоб отримати необхідну послугу, інший приходить дізнатися, не надаються нові види послуг і т. П. За особливостями поведінки клієнта на підприємстві сервісу можна завжди визначити мотив його приходу.

Приміром, із закінченням весни багато дбають про ремонт старої літньому взуття. Тут мотивом приходу людини на підприємство побутового обслуговування є бажання зробити ремонт, так як виникла потреба в літнього взуття.

Клієнт, як правило, усвідомлює, навіщо він направляється в підприємство сервісу. У нього є цілком певна установка на отримання тієї чи іншої послуги (замовлення вироби). Під установкою тут розуміється внутрішній стан постійної готовності придбати потрібну послугу. Умовно назвемо цю установку «поданням про послугу (виробі)». Дане подання може бути конкретним (замовити костюм певного фасону) або розпливчастим (щось з верхнього сукні для літа; при цьому про фасон, колір, матеріалі замовник може і не думати).

Чим чіткіше уявлення про послугу (виробі), тим швидше може бути оформлений і зроблено замовлення. Розпливчастість уявлення про замовлення вимагає від клієнта більшої активності для вибору послуги з наявних в асортименті. Тут увагу відвідувача може бути легко залучено засобами реклами, демонструються зразками виробів.

Якщо пропоноване виріб (послуга) відповідає уявленням клієнта про нього, то у нього з'являється бажання зробити замовлення. При цьому в уяві замовника однозначно виникає «уявлення володіння винним виробом (послугою)», коли виріб сприймається і оцінюється вже не саме по собі, а включається до суто певну особистісну ситуацію. Наприклад, колір матеріалу на костюм оцінюється відповідно до наявної взуттям і верхнім головним убором, або ж вподобані зразки меблів «приміряються» до існуючої обстановці квартири. кольором поклеєні шпалери.

Другий етап - прийняття рішення зробити замовлення або відмовитися від нього. Остаточне рішення зазвичай приймається після повторного (іноді багаторазового) ретельного зіставлення клієнтом "уявлення про послузі (виробі)» з поданням володіння їм. Результат зіставлення завжди але чому залежить як від конкретності уявлення про послузі (виробі), так і про ступінь розбіжності його з поданням володіння.

На ухвалення рішення певний вплив має цілий ряд додаткових факторів:

- Відповідність виробу (послуги) моді і ціною: невисока ціна виробу робить замовлення вигідним, але викликає настороженість і недовіру щодо його якості; висока піна зазвичай служить показником добротності вироби, але вона ускладнює прийняття рішення;

- Різноманітність асортименту виробі (послуг): слід пам'ятати, що занадто великий вибір («коли очі розбігаються») деяким людям ускладнює і ускладнює вибір чогось певного Встановлено, що людині важко одночасно розглядати більше трьох предметів через сильний розсіювання уваги, тому приймальнику (продавцю) не слід показувати клієнту відразу більше трьох зразків матеріалу (товару);

- Особливості особистості замовника (ощадливість, марнотратство, довірливість, сугестивність та ін.);

- Настрій клієнта, яке багато в чому визначається атмосферою стосунках в салоні ательє (майстерні). Треба мати на увазі, що конфліктна ситуація, невідповідність рівня обслуговування запитам і очікуванням клієнтів налаштовують їх проти здійснення замовлення на даному підприємстві сервісу:

- Чітка організація роботи підприємства сервісу: діловитість і компетентність працівників, їх уважне, зацікавлене ставлення до відвідувачів.

Природно, всі зазначені фактори впливають на рішення клієнта зробити замовлення не розрізнено, а одночасно.

Третій етап - вчинення замовлення або відмова від нею

Якщо відвідувач зробив замовлення, супутні цьому переживання спочатку визначаються все тим же порівнянням «уявлення про послузі (виробі)» з «поданням володіння». Але надалі, коли людина почне використовувати виріб, він буде оцінювати. вже не раніше уявні властивості, а реальні якості.

Остаточна реакція у клієнта на зроблений замовлення залежить від того, наскільки отримане виріб (послуга) відповідає пропонованим до нього вимогам. Якщо зроблений замовлення повністю задовольняє людину, у нього виникає позитивне ставлення до підприємства, бажання відвідувати його в подальшому, зробитися постійним клієнтом.

Якщо ж замовник розчарувався в отриманому виробі чи послузі, він, але видно, поверне його і надалі уникатиме дане підприємство сервісу. Відмова від послуг (вироби) також супроводжується різними реакціями. Так, при відмові від замовлення через погане обслуговування (або неуважності та брутальності приймальника) відвідувач може відчувати досаду і роздратування. В іншому випадку, якщо намір зробити замовлення після відходу з ательє (майстерні) не зникло, у клієнта може з'явитися жаль про не зроблене замовленні.

Слід окремо сказати про реакцію відвідувача і про той випадок, коли він не може отримати потрібну послугу на підприємстві і цей момент. Поведінка замовника при цьому в значній мірі залежить і від прогнозу, з яким він йшов в ательє (майстерню), наприклад, вдасться чи не вдасться зробити замовлення, і від конкретності уявлення про послузі (виробі).

В даний час працівники контактної зони нерідко пасивно (як би з боку) спостерігають за поведінкою відвідувача. Знання еталон скоєння замовлення дозволить їм активно впливати на клієнта і застосовувати на кожному етапі найкращу психологічну тактику обслуговування.

3.1. Тактика обслуговування на етапах здійснення замовлення.

На першому етапі необхідно опанувати увагою клієнта, викликати в нього до пропонованого зразком вироби (послуги) інтерес, бажання придбати його (або отримати послугу).

Для цього зазвичай використовуються рекламні проспекти, наочне оформлення вітрини, демонстрація моделей, оголошення по місцевому радіо та ін. Побачивши, що клієнт зацікавлено вислуховує доводи про пропоновану послугу, працівникові слід зосередити його увагу на ній.

Тут велике значення має вміння продавця (приймальника) увійти в контакт з відвідувачем. Встановленню контакту сприяє хороше самопочуття працівника, його тверда переконаність у корисності запропонованої послуги, емоційна виразність мови. Якщо ж мова працівника сіра і монотонна, ні про яке успішне контакті говорити не можна.

Продавець (приймальник) повинен бути завжди звернений своїм обличчям до клієнтів. Він повинен уміти «читати» вираз облич замовників і «по їхніх очах» обіцяти, наскільки вони зацікавлені у пропонованій послузі. При позитивному сприйнятті запропонованої послуги зазвичай у клієнта з'являється усмішка, стають «живими» очі, при негативному - особа нудне, очі «згаслі».

Уміння встановити контакт з відвідувачами в чому визначається індивідуально-психологічними особливостями працівника, ставленням до професії, почуттям професійного обов'язку. Наприклад, досвідчений продавець (приймальник) за зовнішнім виглядом клієнта може скласти досить точне уявлення про його потреби і наміри. Так, одною відвідувача цікавить передусім фасон костюма, іншого - ціна виробу. Навіть і одному і тому ж виробі різних клієнтів можуть цікавити різні його характеристики (якість тканини, якість роботи або зовнішня обробка).

Можна стверджувати, що показником професійної майстерності працівника є його вміння якомога привабливіше показати зразок вироби (або зміст послуги). Адже як би не був він красномовстві, за себе в першу чергу має говорити саме сам виріб або послуга. Відвідувачу потрібно пропонувати тільки те, що, на думку працівника, йому може сподобатися. Одному клієнту слід не тільки всебічно показати зразок вироби, а й супроводити демонстрацію докладним розповіддю про його переваги в порівнянні з аналогічним. Іншого слід тільки підвести до вітрині, і він сам швидко вибере сподобався йому виріб. Якщо відвідувач повертається до огляду якою-небудь зразка неодноразово, по всій видимості, він виявляє до нього підвищений інтерес.

Демонструючи зразок вироби, необхідно:

- Підкреслити його гідності, дати точні характеристики;

- Забезпечити доступ до зразка з усіх боків;

- Проводити показ у досить швидкому темпі (зайві »повільність стомлює замовника), але і не поспішаючи (поспіх сприймається клієнтом як небажання працівника приділити йому достатньо уваги);

- Не нав'язувати оцінку властивостей зразка (фасон, якість матеріалу, колір і т. П.); це, по можливості, повинен зробити сам клієнт.

Слід зазначити, що деякі працівники контактної зони, особливо малодосвідчені, найчастіше повністю ототожнюють свій смак зі смаком замовників. Але цього робити не слід ні в якому разі, оскільки можуть виникнути непередбачені ускладнення в процесі обслуговування через розбіжність смаків.

На другому етапі завдання працівника контактної зони полягає в тому, щоб вміло стимулювати рішення клієнта зробити замовлення. Працівникові слід грамотно обгрунтувати ціну виробу, підкреслити його якість, відзначити відповідність вимогам моди і т.п. Вкрай бажано свою промову з клієнтом будувати не як монолог, а у вигляді діалогу.

Рішення клієнта зробити замовлення найчастіше обумовлюється не одним мотивом, а кількома, причому серед них можуть бути і суперечливі. У цьому випадку остаточного вирішення передуватиме боротьба мотивів. У різних клієнтів ухвалення рішення відбувається по-своєму: одні роблять замовлення самостійно, інші вдаються до поради персоналу підприємства сервісу. Не слід нав'язувати виріб (послугу) клієнту. Останнє слово при здійсненні замовлення завжди має належати відвідувачу. Треба тільки вміло і тактовно підвести його до прийняття позитивного рішення.

Поведінка клієнтів в підприємстві сервісу може бути активним і пасивним. У першому випадку клієнт прийшов в ательє з уже готовим рішенням. Свої бажання він висловлює зазвичай чітко і ясно, наприклад: «Я хочу замовити костюм такого-то фасону». У другому випадку клієнт часто не наважується зробити замовлення. При цьому він нерідко запитує: «Я не знаю, костюм якого кольору і фасону мені підійде. Порадьте, будь ласка ». Нерідко зрозуміти хоче пасивний замовник, можна з відповіді на питання про мету та призначення виробу, наприклад: «Ви хочете придбати костюм для щоденної шкарпетки чи вихідний?»

Буває, що після розмови з приймальником (закрійником) відвідувач хоче ще раз подивитися матеріал, обговорити фасон. Працівнику не слід нервувати. Якщо він бачить, що клієнт хоче зробити замовлення, але не може ніяк зважитися, варто поставити запитання: «Який фасон вам більше подобається?» Або «Ви віддаєте перевагу синій або сірий колір?». Таке питання може прискорити ухвалення рішення замовником. Стимулюванню рішення може сприяти і фраза «Я не можу, на жаль, вирішити за вас, це ви повинні зробити самі».

Якщо клієнт сумнівається в доцільності замовлення, потрібно спробувати тактовно з'ясувати у нього причину цього коливання. З цією метою можна запитати: «Я відчуваю, що ви не можете зважитися на замовлення, можна дізнатися причину?» Якщо свої заперечення клієнт не може викласти ясно, слід переконливими доводами сформувати у нього установку на вчинення замовлення. Отже, працівник контактної зони повинен вміти надати відповідне психологічний вплив на відвідувача. Треба уточнити бажання замовника, розташувати його до себе, допомогти порадою. Звичайно, рада повинна бути делікатним, обережним, не зачіпати самолюбства клієнта.

Іноді відвідувач після розмови йде, не зробивши замовлення. На це працівник повинен реагувати спокійно, стримано. Продавець (приймальник) не має права висловлювати своє невдоволення за нібито марно витрачений час на обслуговування. Навпаки, потрібно подякувати клієнта за те, що він прийшов у підприємство сервісу, і висловити надію, що він зайде ще раз.

Якщо людина надалі все ж таки вирішить зробити замовлення, він, найімовірніше, зробить його саме в цьому підприємстві сервісу, оскільки тут з ним були ввічливі. Більше того, він, можливо, порекомендує своїм друзям і знайомим звертатися в цей магазин (ательє, майстерню). Іншими словами, проявивши люб'язність по відношенню до відвідувача, чи не зробив замовлення, працівник робить потенційними замовниками як його самого, так і його друзів і знайомих.

Третій етап - завершення процесу обслуговування. Не слід затримувати клієнта при остаточному оформленні документації. Виконане замовлення вручається акуратно і красиво упакованим.

Клієнт буде відчувати більше задоволення, якщо працівник грамотно схвалить його придбання. З цією метою можна сказати таку фразу: «Цей костюм вам до лиця». Слід також запропонувати купити супутні товари. Закінчуючи обслуговування, треба також подякувати клієнта за те, що він скористався послугами саме цього підприємства, і висловити надію, що надалі він стане постійним відвідувачем.

4. Тактика обслуговування на етапах здійснення замовлення.

Психологічні методи оцінки персоналу є своєрідною різновидом нетрадиційних методів атестації. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результат (ефективність роботи на займаній посаді), а потенціал співробітника. Психологічні методи дозволяють домогтися високого ступеня точності та деталізації оцінки, проте значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують область їх застосування. У сучасних організаціях ці методи використовуються в основному для визначення працівників із лідерським потенціалом - майбутніх керівників. Великі компанії створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх співробітників за допомогою психологічних методів, що одержали назву Центрів оцінки потенціалу

Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обгрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення і розвитку співробітників.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яку може тільки керівництво самої організації, можливо за допомогою професійних консультантів. Так само як і система компенсації, система атестації повинна враховувати і відображати ряд чинників - стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, характеристики зайнятої в ній робочої сили. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах мінливого зовнішнього середовища, більш підходять нетрадиційні методи. При виборі системи атестацій необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом - компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, щоб домогтися синергетичного ефекту і уникнути конфліктів і протиріч.

Уявлення про те, що грамотно складена анкета «розкриває душу» співрозмовника частково вірно. Однак при її розробці необхідно чітко уявляти собі цілі і завдання анкетування, а також наслідки, які можливі при використанні цього методу як основного способу отримання інформації про претендента. Ні для кого не секрет, що правильно сформульована проблема вже містить у собі її рішення, також як і грамотно поставлене питання - відповідь.

Така дбайливість в словесному вираженні необхідна і при складанні анкети. Незважаючи на те, що крім кадрової практики анкетне опитування широко використовується в соціології, психології та інших науках, не варто забувати, що отримані на його основі результати, які описують поведінку, думки і ставлення опитуваних, вимагають підтвердження іншими методиками - тільки тоді висновки на основі отриманої інформації можуть вважатися надійними і достовірними.

Переносячи це на практичний рівень, зазначу, що ефективність анкети часто закінчується на паспортних та загальних даних, тобто на фактах, які формально можна досить легко отримати і перевірити. Збір відомостей, спрямований на з'ясування стосунків, оцінок і думок анкетируемого об'єктивно перевірити не можна, а при прийомі на роботу є ймовірність того, що людина може видавати відповідь найбажаніший для даної компанії за умови, що він дійсно хоче в ній працювати. Таким чином, відразу виділяється категорія питань, що потребують додаткової перевірки.

При складанні анкети, для початку, необхідно представляти аудиторію, якій буде запропоновано ваш опитувальник - її специфіка багато в чому задає формат і кількість запитань. Я буду дуже здивована, якщо людина, що претендує на позицію керівника відділу якоїсь великої компанії, буде ретельно заповнювати анкету в сто або навіть більше пунктів. Однак про специфіку людей, що заповнюють або відмовляються заповнювати анкети, трохи пізніше.

Ще однією важливою умовою складання грамотної анкети є чітко прописані цілі, які приховує під собою розроблена методика.

У більшості своїй анкети, пропоновані для заповнення при прийомі на роботу, носять інформативний характер і містять основні дані, які здобувач готовий надати про себе добровільно.

Метою анкети також є визначення рівня професіоналізму здобувача. Питання повинні носити профільний характер і складатися за участю групи спеціалістів у цій області. Перевага такого роду питань полягає в тому, що вони дозволяють визначити специфічні знання кандидата, виявити його рівень компетенції. Однак виділити профільні питання і однозначні відповіді на них можна далеко не по всіх спеціальностях. Зрозуміло, що порушення технології призведе до збою цілої системи. Але якщо ця технологія апріорі суб'єктивна і полягає в навичках управління, в організаторських здібностях, то визначити її ефективність стає не так-то просто, в тому числі і на основі отриманих в результаті анкетування даних. Посудіть самі, як можна навіть за допомогою грамотно побудованих питань описати технологію управління підприємством чи структурним підрозділом, а отже визначити вимоги, що пред'являються до кандидата на посаду керівника ...?

Не варто забувати, що анкета повинна виступати лише як підмога, як та база, на якій будуються ваші взаємини з претендентом, і вона ніяк не може замінити реального спілкування і «живого діалогу» з людиною. У більшості випадків завдання кандидата - розповісти про свою професійну діяльність, відповідати на запитання і робити все, щоб сподобатися менеджеру з персоналу, тобто встановити хороші відносини і зацікавити в собі фахівця, втомленого від підбору співробітників. При формулюванні і виборі питань для анкети я б не радила включати в неї велика кількість відкритих питань, тобто таких, які вимагають довгого опису з боку заповнює. Звичайно анкета, побудована повністю на закритих питаннях, часто несе меншу кількість інформації, ніж анкета, що складається з відкритих. Але ймовірність того, що людина буде довго і ретельно описувати, наприклад, ситуації, в яких він був успішним як професіонал, настільки мала, що краще залишити подібні питання для інтерв'ю.

У практичній психології існує уявлення про те, що інформація, одержувана людиною ззовні, може проходити по декількох каналах: візуальному, аудиальному, кинестетическому (емоційно-почуттєвому). У кожної людини кращим є який-небудь один або декілька каналів (якщо декілька - то мова йде про процентне співвідношення, але, в кожному разі, це процентне співвідношення виділяє один провідний канал). По провідному каналу сприйняття людей можна розділити на візуалів, аудіалів і кінестетів.

Людина з домінуючою візуальної репрезентативною системою, насамперед, будує зоровий образ акредитуючої або пригадувати події. При подачі інформації така людина завжди наочно її представляє (креслить графіки, схеми, структури), а в своїй промові він зазвичай частіше за інших вживає такі слова, як «бачити», «кольорової», «гарний» (прикметники, що описують колір, форму того чи іншого предмета). Також візуала будуть відрізняти його жести, зокрема, положення рук: при розмові він здійснює маніпуляції у верхній частині тіла, починаючи від середини грудей і вище, на рівні голови.

Людей з ведучим аудіальним каналом сприйняття досить мало. Така людина буде відрізнятися рівним і добре поставленим голосом, при розмові з вами буде сідати полубоком, щоб краще чути те, про що ви говорите. У його промові частіше за інших можна почути слова, що описують звуки - «гучний», «приглушений», «чути», «дзвеніти», «звучати» та інші. Від аудіала практично в будь-якому діалозі можна почути фразу такого типу: «Послухайте мене ...», «прислухайтеся до мене», «важливо, щоб ви правильно мене почули ...». У таких людей зазвичай бідна жестикуляція, в основному, руки роблять маніпуляції в середньому рівні, нижня межа трохи вище пояса - до середини грудей.

Людей з провідною кинестетической репрезентативною системою менше, ніж візуалів, але все ж незрівнянно більше, ніж аудиалов. Кінестетики вельми чутливі, сприйнятливі і бурхливо реагують на будь-які зовнішні подразники. Вони відрізняються багатими емоціями, які можуть випліскуватися і яскраво відбиватися на стилі поведінки, а можуть і не бути так явно помітні. Найбільш часто вживані кінестетиків слова містять у своїй основі опис властивостей предметів («шорсткий», «слизький», «мокрий») і опис відчуттів, почуттів.

У практичній психології існує маса прикладів нерозуміння між людьми, яке виникає в результаті того, що співрозмовники використовують різні канали подачі інформації. Найбільш яскравий приклад нерозуміння, коли співробітник-візуал, якому доручили очолювати проект, намагається переконати керівника-кінестет у деяких змінах, необхідних для досягнення більш значущих результатів. Після двох годин розповіді про зміни, трьох ватманів графіків і схем, які він креслив ночами, він, уже збожеволівши, кричить на свого керівника: «Подивіться на ці графіки, цифри, діаграми! Невже Ви не бачите, що зміни просто необхідні! ». Курйозність цього випадку полягає в тому, що керівник дійсно не бачить необхідності змін, тому як візуальний канал у нього не ведучий. Все, що потрібно було зробити співробітникові - це просто говорити з ним однією мовою, і переконати його в тому, що він повинен відчути необхідність змін, усвідомити незворотність процесу, відчути ті перспективи, які може дати зміна проекту.

Настільки довга розмова про репрезентативні системи необхідний для того, щоб краще зрозуміти кандидата, і, отже, допомогти йому. Адже зовсім не факт, що на співбесіду будуть приходити люди з провідною візуальної системою сприйняття, хоча тільки їм буде легко і комфортно сидіти і ретельно заповнювати багатолистові анкету. Кінестет, а вже тим більше аудиал в подібній ситуації відмовиться від заповнення анкети взагалі або відповість не на всі питання, а лише на ті, які здаються йому найбільш короткими і зрозумілими. Внутрішнім виправданням його дій буде приблизно така фраза: «Якщо ця інформація йому (менеджеру з персоналу) дійсно потрібна, то він мене про неї обов'язково запитає на співбесіді. Тоді навіщо я буду зараз відповідати на всі ці питання? ». Таким людям дійсно досить важко писати, їм набагато легше годинами говорити про свої обов'язки, ситуаціях, в яких вони ефективно застосовували свої професійні навички, ніж заповнювати графи анкети. І, на мій погляд, завдання менеджера з персоналу також полягає ще й у тому, щоб допомогти кандидату створити для нього найбільш комфортні умови, адже всі перераховані в анкеті питання можна задати на співбесіді і вписати за опитуваного.

Досить часто, заповнюючи анкету, людина відмовляється відповідати на якісь питання, і причини даної обставини можуть укладатися як в його компетенції (вірніше, її відсутність) або небажанні видавати про себе якусь інформацію, так і в індивідуальних особливостях, зокрема, у провідному каналі сприйняття інформації. Крім того, часткова або повна відмова від заповнення анкети може бути пов'язаний зі статусними речами: кандидат, який претендує на високу посаду, з меншою ймовірністю буде «витрачати свій час» на заповнення анкети. Топ-менеджери в більшості своїй люди орієнтовані на результат, на конкретну справу, на практичну вигоду і їхнє ставлення до анкет і всякого роду дослідженням вкрай неповажне (і їх можна зрозуміти). Тому навряд чи, відбираючи претендентів на посаду керівника або старшого менеджера, варто наполягати на заповненні великого опитувальника.

Кандидати, які претендують на нижчі посади, зазвичай охоче беруть участь в анкетуванні. Особливо ретельно заповнюють опитувальник кандидати, що володіють великим бажанням потрапити на роботу у вашу компанію, а також люди, що потребують роботі. Однак я б не стала категорично відсікати людей, докладно заповнили анкету - в будь-якому випадку, «собеседуя» з ними, ви зможете підтвердити або спростувати це припущення.

Вкрай важливо створити відповідні зовнішні умови, які сприятимуть більш розслабленому і комфортному проходженню процедури анкетування. До їх числа відносяться, наприклад, надання чаю або кави, не обмеження кандидата в часі заповнення (повірте, він і так вважає, що чим швидше він заповнить анкету, тим краще), пропозиція допомоги та надання можливості задати уточнюючі по анкеті питання. Якщо ви хочете отримати достовірну інформацію, не прикрашену літературними і «психологічними» вишукуваннями, тоді не варто давати анкету кандидата додому, варіант, який ви можете отримати, буде сильно відрізнятися від того, що реально являє собою кандидат.

5. Психологічні особливості процесу обслуговування

Знання основних психологічних закономірностей дає людям змогу в різних ситуаціях знаходити психологічно правильні рішення, допомагає не тільки впливати на інших людей, а й розвивати в собі якості, необхідні в тій чи іншій сфері діяльності.

Психологічні явища, що виникають при взаємодії людей, досліджуються соціальною психологією, однією з прикладних галузей якої є психологія обслуговування, або психологія сервісу. У сфері обслуговування загальні закономірності психології мають своєрідне забарвлення. Наприклад, спілкування обслуговуючого персоналу з клієнтами характеризується особливостями, яких немає в трудовому колективі й у родинному колі. Тому для розуміння поводження людини, що виступає в ролі клієнта, працівникові сервісу потрібно знати психологію процесу обслуговування, зокрема мотивів, причин і цілей, якими керуються клієнти при відвідуванні ресторану; індивідуальні, вікові й інші особливості попиту і т. д. Велика увага приділяється вивченню особистості клієнта, особистості працівника підприємства харчування та їхнім взаєминам у процесі обслуговування.

Індустрія харчування- специфічна сфера, де спілкування людей займає понад 90 % робочого часу. Уміння установити психологічний контакт із клієнтом - це професійна якість працівників ресторану, кафе, бару й інших підприємств харчування. Знання психології обслуговування допоможе персоналу:

- зрозуміти поводження клієнтів для вибору найкращого варіанта їхнього обслуговування;
- пізнати свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання власного поводження.

Кожна людина формується в суспільстві як неповторна особистість з її індивідуальними ознаками, властивостями, особливостями. Психологія розрізняє людей за темпераментом, що виявляється як сукупність індивідуально-психологічних особливостей людини, характерних для його поводження і діяльності, зокрема темпу, ритму, інтенсивності психічних процесів і станів, особливостей психічного складу людини, що виражаються в емоційній збудливості, рухливості, життєвій активності. Розрізняють чотири типи темпераменту: холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний. Темперамент є загальною характеристикою людини, що накладає відбиток на його діяльність.

Персонал обслуговування підприємств харчування повинен враховувати особливості темпераменту клієнтів, тому що при обслуговуванні кожного з них потрібна зовсім різна тактика. Наприклад, клієнт-холерик дуже швидко реагує на навколишню дійсність, він запальний і різкий, часто сильно обурюється. Тому при його обслуговуванні офіціант повинен виявляти максимум уваги, витримки, швидко реагувати на його прохання. Офіціант повинен постійно бути готовим до зниження підвищеної збудливості в холериків. Для флегматика характерна повільність, і в процесі обслуговування таких людей потрібні взяти ініціативу в свої руки і виявити наполегливість у пропоз щії вибору блюд і напоїв.

Серед психічних властивостей персоналу обслуговування багато в чому відіграє культура обслуговування, особливе значення має уважність, пам'ять, мова.

Операції по обслуговуванню клієнтів (зустріч гостей, прийняття замовлення, демонстрація пляшки з вином, здійснення розрахунку й ін.) потребують постійної концентрації уваги (необхідно все побачити, все почути, все сказати). На ступінь концентрації уваги впливає такий важливий фактор, як кількість об'єктів уваги (обслуговування одночасно декількох клієнтів, що сидять за різними столиками). Робота офіціанта нерідко вимагає швидкого переключення уваги, коли необхідно перейти від виконання однієї операції до іншої (в одного клієнта прийняти замовлення, з іншим зробити остаточний розрахунок, третьому подати блюдо).

Розвинута пам'ять дозволяє офіціанту легко запам'ятати найменування блюд і напоїв, інгредієнти, ціни, технологію обслуговування. Офіціант повинен бути завжди готовим швидко й правильно відтворити по пам'яті всі відомості, необхідні для обслуговування конкретного клієнта.

Клієнтові потрібно пропонувати тільки те, що, на думку офіціанта, йому може сподобатися. Проте не варто цілком ототожнювати свій смак зі смаком гостей, тому що через їхню розбіжність можуть виникнути непередбачені ускладнення.

У різних клієнтів прийняття рішення про придбання послуги відбувається по-своєму: одні приймають рішення самостійно, інші звертаються до поради персоналу обслуговування. Не слід відверто нав'язувати послугу. У будь-якому випадку останнє слово при здійсненні замовлення повинне належати клієнту. Треба тільки тактовно, з розумінням справи підвести його до ухвалення позитивного рішення.

Закінчуючи обслуговування, варто подякувати клієнту за те, що він скористався послугами саме цього підприємства, і висловити надію, що надалі його відвідування будуть постійними.

На завершення хотілося б ще раз відзначити, що анкета, тестові методики та інші засоби - це всього лише підмога в інтерв'ю, вони створюють ту базу фактологічної і суб'єктивної інформації, яку вам необхідно буде перевірити при особистій співбесіді.

Як бачимо, психологічний аспект сервісної діяльності, як ні в якій іншій області діяльності, відіграє дуже важливу роль. Адже від дій персоналу, безпосередньо контактує у своїй роботі з клієнтом (замовником) залежить добробут сервісного підприємства і, відповідно, його працівників. У сервісній діяльності, на відміну від, скажімо, якогось промислового підприємства, практично весь персонал є контактним, так чи інакше вступає в контактні відносини з клієнтами та замовниками - це стосується і управлінського, і виробничого персоналу.