

В. Г. Федцов

КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

ВЫСШЕЕ
ОБРАЗОВАНИЕ



Серия
• Высшее образование •

В. Г. Федцов

КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

У Ч Е Б Н О Е П О С О Б И Е

*Рекомендовано учебно-методическим отделом
Института русского предпринимательства
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по специальностям
«Социально-культурный сервис и туризм»
и «Сервис»*

Ростов-на-Дону
«ФЕНИКС»
2008

~~УДК 338.46(075.8)~~

~~ББК 65.43я73~~

~~КТК 283~~ **Ф 349**

Ф35

Рецензенты:

д.э.н., профессор *Н. Ф. Пушкарев*,
доцент, к.э.н. *Е. В. Троицкая*

Федцов В. Г.

Ф35 Культура гостинично-туристского сервиса : учебное пособие / В. Г. Федцов. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 503, [1] с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-222-12708-7

Данное учебное пособие поможет в изучении культуры гостинично-туристского сервиса, сведения о ней представлены в структурированном виде в соответствии со следующими аспектами: психологическим, этическим, эстетическим, корпоративным, организационным, экономическим. Рассмотрены основные тенденции развития гостинично-туристского сервиса. Приведена концепция гостинично-туристского комплекса в рыночной экономике. Детально изложены вопросы маркетинговых исследований, культуры рекламной деятельности, подробно освещены проблемы культуры производственного менеджмента в гостинично-туристском сервисе. Даны рекомендации по культуре деловых взаимоотношений.

Учебное пособие рассчитано на студентов вузов, обучающихся по специальностям «Социально-культурный сервис и туризм» и «Сервис». Оно будет также полезно руководителям гостинично-туристских комплексов, преподавателям и слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации.

ISBN 978-5-222-12708-7

УДК 338.46(075.8)
ББК 65.43я73



Федцов, 2008

Оформление: ООО «Феникс», 2008

ВВЕДЕНИЕ

В нашей стране за последние десятилетия постоянно растет интерес к индустрии гостеприимства, в том числе к гостинично-туристскому сервису. Так, в Федеральной целевой программе «Развитие туризма в Российской Федерации» и в «Концепции развития международного туризма в г. Москве» ставятся задачи по созданию в России высокоэффективной и конкурентоспособной отрасли туризма и гостиничного хозяйства.

В современных условиях передовые турфирмы, гостиницы, гостинично-туристские комплексы ставят во главу угла прежде всего удовлетворение потребностей (нужд) гостей и туристов, а уже затем повышение своей доходности. При этом каждый сотрудник гостинично-туристского комплекса должен не только принимать участие в привлечении гостей (туристов), выяснении их пожеланий, но и делать все необходимое, чтобы превзойти их ожидания. Незамысловатые «советские» гостиницы и турфирмы с их «ненавязчивым» сервисом должны навсегда отойти в прошлое.

Что же такое культура сервиса (культура обслуживания)? Прежде чем ответить на этот вопрос, дадим определение самому понятию «культура».

Слово «культура» в переводе с латинского означает «обработка, возделывание, совершенствование, воспитание, образование». Культура характеризует как степень (уровень) развития той или иной сферы жизнедея-

тельности человека, так и самого человека в конкретных исторических условиях.

Культура характеризует, насколько реализуются творческие возможности человека, насколько его поведение соответствует общественным нормам морали. Следовательно, культура — такая характеристика человеческого общества (и самого человека), которая определяет его уровень на данном этапе исторического развития.

Общепризнано деление культуры на материальную и духовную. Поэтому культура включает в себя совокупность материальных и духовных благ (ценностей), а также способы деятельности человека по их созданию и использованию.

Таким образом, в понятие «культура» входят как мера духовного развития человека в качестве субъекта деятельности, так и мера овладения им условиями и способами человеческой деятельности. Культура — это и процесс «производства обществом человека» как гармонично развитой личности. Отсюда требование к современному человеку (и работнику сервиса, и потребителю) — быть культурным, реалистически соотносящим потребности в материальных и духовных благах (ценностях) со своими возможностями.

При организации гостинично-туристского бизнеса следует опираться на общие положения культуры сервиса:

- сервис есть такое обслуживание, которое приносит удовлетворение и удовольствие как гостю (туристу), так и обслуживающему персоналу гостинично-туристского комплекса;

- гость (турист) — важнейшая фигура гостинично-туристского бизнеса; не он зависит от комплекса, а комплекс зависит от него;
- гость (турист) не помеха, а цель и смысл работы гостинично-туристского комплекса; именно он делает одолжение комплексу, позволяя себя обслуживать;
- гость (турист) — составная часть гостинично-туристского комплекса;
- задача комплекса — выполнить желания гостя (туриста) с пользой для него и с выгодой для себя.

Только высокопрофессиональные кадры в области культуры сервиса смогут обеспечить будущее гостинично-туристских комплексов как высокоэффективных и конкурентоспособных.

Без получения знаний и передового опыта в этой области все остальные усилия по модернизации индустрии гостеприимства будут тщетными. Например, зарубежные социологи установили, что более 80% клиентов отказываются от услуг гостиницы, если их не удовлетворяет предлагаемый сервис. Изучение вопросов культуры сервиса в гостинично-туристских комплексах поможет найти ответы на многие вопросы, стоящие перед индустрией гостеприимства, по-другому взглянуть на проблемы, с которыми сталкиваются сегодня гостинично-туристские комплексы. Конечно, должно соблюдаться кредо бизнеса, в том числе гостинично-туристского, — «деньги должны приносить деньги».

Безусловно, обеспечение культуры сервиса в гостинично-туристских комплексах невозможно без наличия в их штатах высокопрофессиональных сотрудников, владеющих вопросами культуры сервиса и ориен-

тированных на потребности гостя, туриста. Такие специалисты должны владеть всеми компонентами культуры сервиса (психологическим, этическим, эстетическим, организационным, экономическим и др.), знать, как влияет культура сервиса на концепцию (идеологию) гостинично-туристского комплекса, стратегию и тактику его поведения на рынке гостинично-туристских услуг (продуктов), уметь противопоставлять услуги своего гостинично-туристского комплекса продукции конкурентов. Все сотрудники гостинично-туристских комплексов должны уметь принимать решения, имеющие непосредственное отношение к гостям, туристам.

Культура сервиса в гостинично-туристских комплексах также имеет целью реализацию различных мероприятий по «завоеванию» своего потребителя и «удержанию» его длительное время.

До настоящего времени недостаточно развит весьма важный маркетинговый принцип культуры сервиса в гостинично-туристском обслуживании. Для устранения этого недостатка необходимо организовать комплексное изучение рынка гостинично-туристских услуг, его конъюнктуры и осуществлять планирование рыночной стратегии.

На основе полученных данных руководство гостинично-туристского комплекса получает возможность осуществить сегментацию рынка, узнать, что желает или думает потенциальный потребитель (гость, турист). В результате определяется перечень услуг (продуктов) для предложения (позиционирования) на рынке в соответствующем его сегменте.

При написании учебного пособия автор использовал научные труды и материалы отечественных и зарубежных специалистов, официальные материалы и периодические издания по вопросам культуры сервиса. Содержание учебного пособия апробировано в процессе чтения лекций и проведения семинаров со студентами.

ГЛАВА 1

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОМ СЕРВИСЕ

1.1. Понятие о гостинично-туристском сервисе

Гостинично-туристский комплекс можно рассматривать как единство всех сотрудничающих друг с другом гостиничных, туристских, транспортных и других предприятий. Эти предприятия выполняют свои специфические функции (предоставляют определенные услуги), направленные на максимально возможное удовлетворение потребностей гостей (туристов). Процесс предоставления услуг гостям (туристам) совокупностью предприятий гостинично-туристского комплекса назовем гостинично-туристским сервисом. Подобное определение наиболее полно раскрывает сущность гостинично-туристского сервиса: отдельные предприятия (секторы гостинично-туристского комплекса) удовлетворяют конкретные потребности гостей (туристов). Причем под гостинично-туристским сервисом будем понимать такое обслуживание, которое приносит удовлетворение и удовольствие как гостям (туристам), так и обслуживающему персоналу гостинично-туристского комплекса. В целом же гостинично-туристский сервис носит комплексный характер.

Комплекс гостинично-туристского сервиса включает средства размещения, сектор туристского обслуживания, сектор организации питания, сектор торгового

обслуживания, сектор транспорта, сектор развлечений, досуга, спорта и др. Рассмотрим функционирование этих секторов более подробно.

Средствами размещения гостей являются любые объекты, которые предоставляют услуги временного проживания и сопутствующие услуги (питание, бытовое обслуживание, развлечения и т. д.). Основным средством размещения являются гостиницы, которые располагают фондом различных типов и категорий номеров, а также предоставляют определенный перечень обязательных и дополнительных услуг.

В зависимости от конкретного оборудования и особенностей предоставляемых услуг различают гостиницы широкого профиля, гостиницы квартирного типа, мотели, придорожные гостиницы, курортные гостиницы, клубы с проживанием и т. д.

Сектор питания включает предприятия питания, различающиеся по трем признакам:

- принадлежность к определенному виду деятельности;
- форма участия в основной деятельности;
- роль в производстве кулинарной продукции.

Профильной деятельностью предприятий питания является приготовление и реализация пищи. В структуру предприятий питания могут входить подсобные хозяйства, торговые точки и т. п.

Исторически сложилось, что в нашей стране основным типом является предприятие питания с полным циклом обработки пищевого сырья. Предприятия питания с неполным технологическим циклом являются наиболее прогрессивными. Они имеют более короткий

производственный цикл, что позволяет существенно расширять ассортимент и объем производимых блюд. При этом часть таких предприятий специализируется на начальных стадиях приготовления блюд и изготовлении полуфабрикатов, в то время как другие предприятия занимаются дополнительной обработкой кулинарных изделий и полуфабрикатов.

Кроме того, предприятия питания различаются по ряду дополнительных признаков:

- по связанности управления (объединенные в цепи предприятия МакДональдс, Пицца Хат, Ростикс и др.);
- самостоятельные предприятия;
- по методам обслуживания;
- по объему и характеру услуг;
- по виду питания (кухни);
- по режиму работы и др.

Сектор торгового обслуживания индустрии гостеприимства представлен сетью розничных торговых предприятий и торговых точек, предлагающих потребителям широкий ассортимент продовольственных и промышленных товаров, напитков; лекарственные препараты, подарки и сувениры, книги, журналы, пляжные и курортные принадлежности и т. п. Реализация товаров производится как через стационарные торговые точки, так и посредством предприятий передвижной или переносной торговой сети.

Как правило, розничные торговые предприятия не входят в структуру гостиничного предприятия, они осуществляют свою деятельность на арендованных площадях как самостоятельные хозяйственные единицы. Это связано со спецификой технологии и организации

розничной торговли, которая требует специальных знаний, наличия складского хозяйства, квалифицированных кадров, грамотного формирования оптимального торгового ассортимента. Однако деятельность самостоятельных торговых предприятий способствует более полному обслуживанию клиентов гостиниц. Гости имеют возможность приобретать нужные им товары, не выходя из гостиницы, что делает их пребывание более удобным и приятным. Особое значение имеет торговля сувенирами, товарами народных промыслов, поскольку оригинальная сувенирная продукция является немаловажным источником доходов как самих торговых предприятий, так и гостиницы в целом.

Сектор транспорта предоставляет проживающим и туристам самые разнообразные услуги по транспортному обслуживанию. Туристы имеют возможность забронировать и приобрести билеты на все виды транспорта. Это обеспечивается установлением тесных деловых контактов между транспортными организациями, туристическими агентствами и гостиницами. Наряду с резервированием и продажей проездных документов транспортный сектор гостиницы обеспечивает прокат автомобилей, трансфер до аэропортов, вокзалов различными типами автотранспорта. Особое значение имеет транспортное обслуживание для гостиниц, работающих в сфере делового туризма и конгресс-туризма.

Сектор развлечений, досуга и спорта играет важную роль в общей инфраструктуре индустрии гостеприимства и решает разнообразные задачи при организации отдыха проживающих и туристов. Многие гостиницы имеют собственную спортивную базу, кино-

концертные залы, дискотеки, различные клубы, игорные заведения и т. п. Вместе с тем, многие гостиницы работают в контакте с городскими предприятиями развлечений, которые обеспечивают профессиональную организацию досуга проживающих. Большое значение для организации отдыха и досуга гостей имеет экскурсионное обслуживание, которое может быть обеспечено как силами собственного экскурсионного бюро, так и с привлечением специализированных предприятий.

1.2. Услуги в гостинично-туристском сервисе

Под *услугой* понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также результат собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

По своему функциональному назначению услуги подразделяются на материальные и нематериальные (социально-культурные). *Материальные услуги* — это услуги по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителей. К ним относятся транспортные, бытовые, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания. *Нематериальные (социально-культурные услуги)* — это услуги по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя. К сфере нематериальных (социально-культурных услуг) относятся образовательные, медицинские, туристские и гостиничные услуги, услуги культуры.

По своему содержанию услуга — понятие сложное и непосредственно определяемое конкретной природой

самой услуги. Если материальная услуга — это продукт осязаемый, то нематериальная воспринимается лишь в субъективной форме. Вместе с тем некоторые услуги этой группы могут включать в себя существенно осязаемые вещественные элементы.

При этом существует общее, что объединяет различные виды трудовой деятельности по оказанию услуг. Это производство таких благ, которые преимущественно не приобретают вещественной формы.

При всем разнообразии услуг они имеют четыре общие характерные черты:

- неосязаемость;
- изменчивость качественных свойств;
- неспособность к хранению;
- неразрывность процессов производства и потребления.

В связи со специфическими особенностями рынок услуг значительно отличается от товарных рынков. Наиболее значимые различия обусловлены двумя следующими причинами:

- *во-первых*, услуга не существует до ее предоставления, создается непосредственно в процессе предоставления;
- *во-вторых*, предоставление услуг требует специальных знаний и мастерства, которые потребитель (гость, турист) не может оценить в полной мере.

Еще раз отметим, что услуга, в том числе гостиничная и туристская, принципиально отличаются от товара (продукта). Понимание такого отличия помогает выявить объективные показатели качества услуги, что позволяет создать эффективную систему производства

и продвижения услуг. Например, специфика гостиничной услуги связана с особенностями технологии обслуживания гостей, включает следующие элементы:

- встреча гостя при входе в гостиницу;
- регистрация, оформление документов и размещение гостя;
- обслуживание в номере;
- обслуживание при предоставлении услуг питания;
- удовлетворение потребностей и запросов гостя, исходя из имеющихся возможностей данной гостиницы (бытовое обслуживание, спортивные, оздоровительные, культурные мероприятия, организация отдыха и досуга и т. п.);
- оформление выезда, проводы при отъезде.

Перечисленные элементы не являются материально осязаемыми, однако все они в комплексе формируют у гостей чувство комфорта или неудовлетворенности качеством услуг и уровнем культуры обслуживания.

Неосвязаемость гостиничной услуги приводит к тому, что ее практически невозможно изучить и оценить до момента получения. Именно это обстоятельство больше всего осложняет процесс продвижения гостиничных услуг. Однако современные компьютерные технологии позволяют предоставить возможность потенциальным потребителям гостиничных услуг оценить различные варианты размещения, выбрать номер с соответствующей обстановкой, видом из окна, ценой и т. п.

Гостиничная услуга производится и потребляется в одном месте — месте обслуживания, при этом сам гость становится участником процесса производства услуги. Она представляет собой организованное непрерывное взаимодействие персонала гостиницы и гостя в тече-

ние всего времени его пребывания. Гостиничная услуга носит комплексный характер и состоит из разнообразных услуг, предоставляемых различными службами гостиницы. При этом создается единый «пакет услуг», который формируется для каждого клиента с учетом его потребностей и предпочтений. Именно поэтому гостиничная услуга в каждом конкретном случае носит индивидуальный характер.

Неразрывная связь производства и потребления услуги определяет то обстоятельство, что многие виды гостиничных услуг неотделимы от тех, кто их предоставляет. Так, услуги по личному обслуживанию гостя неотделимы от квалифицированной работы службы портье, а обслуживание в ресторане зависит от мастерства поваров и профессионализма официантов. Фактически деятельность сотрудников всех служб гостиницы становится частью «пакета услуг». Безусловно, для эффективного управления гостиничным хозяйством необходим грамотный менеджмент персонала.

Неизбежным следствием неразрывности производства и потребления услуги является изменчивость исполнения услуги. Качество услуги зависит от того, кто, когда и где ее предоставляет. Этим объясняется различие в сервисе в одинаковых по категории обслуживания гостиницах. На изменчивость качественных свойств услуги в наибольшей степени влияют следующие факторы:

- организация работы персонала гостиницы;
- индивидуальные особенности потребителей услуг, требующие персонального подхода и всестороннего систематического изучения.

Для обеспечения высокого уровня качества услуг и культуры обслуживания разрабатываются и внедряются профессиональные стандарты обслуживания. Стандарты обслуживания — это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания гостей (туристов), которые призваны гарантировать установленный уровень качества услуг и культуры обслуживания.

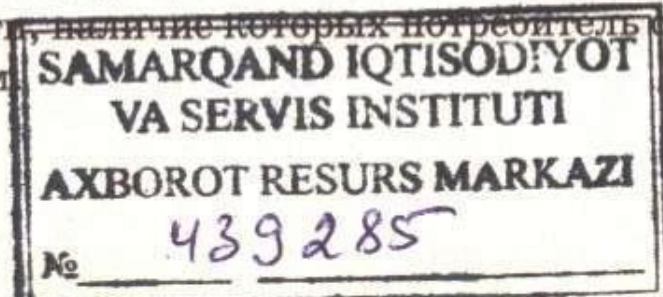
Например, характерной особенностью гостиничной услуги является ее неспособность к хранению и накоплению, поэтому она не может быть произведена заранее с целью дальнейшей продажи. Это означает, что необходимо предпринимать меры по выравниванию спроса и предложения в различные сезоны года и поддержанию качества услуг и культуры обслуживания в соответствии со стандартами. В числе таких мер наиболее распространенными являются: установление дифференцированных цен и тарифов; применение скидок, различных бонусов; увеличение скорости обслуживания; совмещение функций персонала. Важное значение имеет проведение специальных маркетинговых исследований, в ходе которых специалисты могут выделить периоды возрастания и падения спроса под воздействием различных факторов (сезон, дни недели, время отпусков и каникул, праздничные дни и т. д.). С учетом полученных данных формируются дисконтные программы и системы стимулов для поездок в периоды спада спроса на гостиничные услуги.

1.3. Качество услуг в гостинично-туристском сервисе

Для гостиничных (туристских) предприятий решающее значение имеет то обстоятельство, как потенциальный потребитель (гость, турист) воспринимает качество их услуг. При рассмотрении понятия «качество услуг» в центре внимания должна находиться личность потребителя (гостя, туриста). Оценивая качество услуг, гость (турист) сравнивает со своими ожиданиями то, что ему предоставили. Качество предоставляемой услуги может по-разному соотноситься с желаниями и индивидуальными нормами гостя (туриста). При этом он оперирует различными стандартами сравнения — объективными, когда сравнивает получаемый продукт с аналогичным, полученным в другой компании, или субъективными, когда основой сравнения являются собственные представления и пожелания. Оценка услуги гостем (туристом) зависит от опыта общения с производителями подобных услуг; от знания услуги; сведений, полученных из рекламы, СМИ, каталогов, проспектов; личных желаний; имиджа предприятия. Воспринимаемое качество услуги подчинено эффектам отборочного восприятия, приспособления и исправления воспринимаемого. В связи с этим модель восприятия потребителем (гостем, туристом) качества услуги рассматривается как единство трех составляющих:

- базового качества;
- требуемого качества;
- желаемого качества.

Базовое качество представляет комплекс тех свойств и параметров услуг, наличие которых потребитель считает обязательным.



Требуемое (ожидаемое) качество — это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Их наличие свидетельствует о том, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем.

Желаемое качество предоставляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой услуги, о наличии которых он мог только предполагать. Особенность желаемых показателей качества заключается в том, что потребитель (гость, турист) не требует их. При этом наличие таких желаемых характеристик в предлагаемой услуге клиент оценивает высоко.

Для удовлетворения потребностей гостей (клиентов) важное значение имеет типология элементов обслуживания. Качество предоставляемых услуг воспринимается потребителем (гостем, туристом) с учетом следующих четырех групп элементов обслуживания:

- критические;
- нейтральные;
- приносящие удовлетворение;
- разочаровывающие.

Критические элементы отражают главные факторы непосредственного воздействия гостинично-туристского комплекса (ГТК) на поведение потребителя (гостя, туриста). Эти элементы основаны на минимуме стандартов, приемлемых для гостя (туриста), поэтому они должны присутствовать в первую очередь (чистота номеров и общественных помещений гостиниц, вкусная пища, безопасность и т. п.). Критическими эти элементы называют потому, что в зависимости от достижения минимальных стандартов они вызывают либо

положительную, либо отрицательную реакцию гостей (туристов).

Нейтральные элементы не оказывают прямого воздействия на оценку гостем, туристом качества услуг. Это, например, цвет униформы обслуживающего персонала, расположение автомобильной стоянки и т. п. И хотя подобные элементы слабо связаны со степенью удовлетворения потребностей клиентов, тем не менее, они формируют общее представление о качестве услуг и культуре обслуживания.

Приносящие удовлетворение элементы обслуживания могут вызвать благодарную реакцию гостя (туриста), если его ожидания были предвосхищены. Если ожидания клиента просто удовлетворены, реакции с его стороны может не последовать. В качестве примера приносящих удовлетворение элементов можно рассматривать обслуживание в гостиницах в ночное время, бесплатные напитки за счет заведения, цветы и шоколад от имени дирекции гостиницы и т. п. Такие элементы обслуживания не относятся к обязательным, гость их не оплачивает. Поэтому, если гости их не получают, это не доставляет им неприятности и не вызывает неудовлетворения качеством услуг и культурой обслуживания. Напротив, если гости получают их неожиданно, они приносят удовлетворение и благодарность. С их точки зрения, подобные элементы выгодно отличают данный ГТК от конкурентов и формируют его благоприятный имидж.

Разочаровывающие элементы обслуживания вызывают отрицательную реакцию гостей, туристов. Это происходит в том случае, когда функции обслуживания выполняются с отклонением от установленных

минимальных стандартов, в результате чего гости (туристы) испытывают определенные неудобства и дискомфорт.

Понятие «качество услуги» можно рассматривать как комплекс, состоящий из трех элементов:

- качество потенциала предприятия (технический элемент);
- качество процесса (функциональный элемент);
- социальное качество (социальный элемент).

Качество потенциала предприятия оценивается по основным показателям, которые относятся к производственно-техническому состоянию предприятия. В отношении гостинично-туристских услуг это качество оборудования и оснащения гостиничных номеров, качество приготовленных блюд, технические параметры средств коммуникации и т. д.

Функциональное качество — это качество процесса предоставления гостиничных услуг, которое оценивается при непосредственном общении с персоналом (бронирование номеров, оформление и регистрация, сопровождение в номер, доставка багажа и т. д.).

Социальное качество — это качество, которое характеризует поведение и позицию сотрудников по отношению к гостям (туристам). Это проявляется через дружелюбие, отзывчивость, любезность, предупредительность персонала гостиницы (турфирмы).

До сих пор в гостиничном бизнесе важную роль играют идеи Э. Статлера, который еще в начале XX века разрабатывал и внедрял всевозможные новшества, чтобы сделать пребывание гостей в своем заведении комфортным и приятным. Он первым стал создавать базу данных своих гостей, в частности, для того, чтобы за-

«чаевые», однако он должен так же толково и расторопно оказать гостю соответствующую услугу независимо от того, получит он свои «чаевые» или нет;

- любой служащий отеля Статлера, не сумевший оказать требуемую услугу или не сумевший достойно поблагодарить гостя, не соответствует Статлеровским стандартам.

Вместе с тем руководство гостиничных (туристских) предприятий должно развивать культуру обслуживания не только за счет внедрения высоких и жестких стандартов поведения персонала. Высокая культура обслуживания предполагает формирование эффективной корпоративной культуры, которая представляет систему общих для персонала данного предприятия ценностей и убеждений. Система корпоративных ценностей дает сотрудникам предприятия представление о его миссии и целях, определяет свод норм и правил их поведения.

Для гостинично-туристских предприятий с высокой культурой обслуживания важно иметь также оптимальную организационную структуру, которая строится не только с ориентацией на клиентов, но и сотрудников самого ГТК.

Например, во многих гостиницах, уделяющих большое внимание культуре обслуживания, важным критерием качества услуг рассматривают предъявленные жалобы. Грамотная работа с жалобами клиентов позволяет оценить, по поводу какой из трех составляющих качества услуг имеется больше всего претензий, и принять соответствующие меры. Руководству ГТК не следует формально относиться к жа-

лобам клиентов, так как их наличие свидетельствует о сбоях в его работе. Но если жалобы отсутствуют, это не значит, что качество услуг и культура обслуживания идеальны.

К понятию «качество услуги», которое позволяет всесторонне оценить деятельность гостинично-туристских комплексов, примыкает понятие «относительное качество». Показатель «относительное качество» дает возможность каждому ГТК провести прямое сравнение своего пакета услуг с предложениями конкурентов.

Относительное качество услуг оценивается по следующим характеристикам:

- сопоставимость с услугами наиболее крупных и сильных конкурентов;
- независимость от издержек данного предприятия;
- возможность рассматривать и оценивать услуги с точки зрения потребителя;
- возможность учета всех составляющих уровня культуры обслуживания, как материальных, так и нематериальных — например, поведение персонала.

Выявление относительного качества услуг предприятия повышает его надежность, помогает завоевать, удержать и укрепить собственные рыночные позиции. Определение относительного качества происходит в два этапа. На *первом этапе* выделяют важнейшие критерии с точки зрения потребителя (гостя, туриста), которые определяют его восприятие качества услуг. При ранжировании важности выделенных критериев учитывается мнение персонала, который непосредственно контактирует с потребителями (гостями, туристами), имеет большой опыт общения с ними и знает их

основные предпочтения и запросы. На *втором этапе* оценивают выбранные критерии и сравнивают их с аналогичными на предприятиях-конкурентах.

Важнейшим критерием эффективности услуг гостинично-туристских комплексов является сопоставление качества и цены. Поэтому качество услуг может рассматриваться как результат удовлетворения потребностей гостя, туриста с учетом его ожиданий за ту цену, которую он может себе позволить. Потребитель (гость, турист) может оценить качество услуг как высокое, если его ожидания оправдались с превышением за более низкую цену. При этом для гостиничных (туристических) предприятий характерно, что клиент остается недовольным, хотя качество обслуживания считает высоким, а причиной недовольства является цена. Поэтому эти предприятия должны учитывать, что потребитель (гость, турист) постоянно анализирует соотношение «качество — цена — результативность».

Таким образом, качество услуг в гостиничных (туристических) предприятиях должно быть подчинено тому, что наиболее важно с точки зрения клиента. Это формирует основу стратегии обслуживания, которая реализуется прежде всего в местах встречи клиентов и персонала предприятия. Подобный подход строится на основе понимания того, что маркетинг и продажи способствуют привлечению новых клиентов. Несомненно, что только с помощью качественных услуг и высокой культуры обслуживания потребителей (туристов, гостей) и превышения их ожиданий можно убедить их повторно возвращаться в гостинично-туристский комплекс (гостиницу, турфирму).

В современном понимании качество услуги представляет собой синтез качества используемых для производства услуги технических средств и иных материальных объектов и уровня предлагаемого потребителю сервиса. Культура обслуживания является решающим фактором при оценке клиентом качества предоставленной услуги. Исходя из этого определяются параметры обеспечения качества самой услуги, в наибольшей степени отвечающие ожиданиям потребителей.

Требования к качеству гостиничных и туристских услуг могут задаваться национальными стандартами, нормативными документами международных, в том числе профессиональных, организаций, формулироваться в рамках систем качества, действующих в ГТК. Поэтому с точки зрения стандартизации и сертификации услуг необходима реализация следующих мер:

- принятие единых требований к качеству услуги;
- организация на каждом гостиничном и туристическом предприятии учета оценки услуг гостями и туристами;
- проведение систематических опросов, наблюдений и иных исследований для своевременного выявления изменяющихся запросов гостей и туристов;
- введение и использование международных, национальных и внутрифирменных документов нормативно-технического характера, регламентирующих требования к системам качества, методам, процессам обслуживания. Использование таких документов создает основу для процедуры сертификации гостиничных и туристских услуг и аттестации предприятий, их представляющих.

Услуги и соответствующие способы их предоставления имеют не только качественные, но и количественные характеристики. Требования, предъявляемые к гостиничным и туристским услугам, связаны с характеристиками, непосредственно воспринимаемыми гостями и туристами и являющимися объектами их оценки. Требования, предъявляемые к способам предоставления услуг, также отражают качество услуги, но не всегда воспринимаются гостями и туристами.

К характеристикам, связанным с требованиями к услуге, относятся:

- время предоставления услуги с учетом ожидания и времени оплаты, точность срока выполнения услуги, полнота услуги и другие количественные характеристики;
- степень доверия, безопасность, простота доступа, вежливость персонала, удобство и эстетичность интерьера и т. п. (качественные характеристики).

Характеристики, связанные с требованиями к способу предоставления услуги, включают в себя:

- объем производимых услуг ГТК, численность персонала, продолжительность выполнения отдельных операций и этапов обслуживания (количественные характеристики);
- компетентность персонала, способность адекватно воспринимать пожелания клиентов, умение контактировать с различными аудиториями и т. п. (качественные характеристики).

Чем большим числом показателей определяется процесс предоставления услуги, тем больше возможностей существует для реализации структурных и организационных принципов построения системы качества.

Процесс управления качеством в ГТК рассматривается как составная часть деятельности по предоставлению услуги, гарантирующая постоянное соответствие услуги установленным требованиям и полное удовлетворение запросов гостей и туристов. Конечная оценка качества услуги производится на этапе непосредственного контакта производителя и потребителя услуги.

Оценку предприятий, предоставляющих гостиничные и туристские услуги, а также качество этих услуг проводят отраслевые, международные, региональные и национальные союзы и ассоциации. Оценка проводится посредством проверки различных элементов деятельности гостиниц и турфирм, определяющих уровень культуры обслуживания. Как правило, такая оценка базируется на изучении мнений потребителей.

Одной из форм аттестации гостиниц является маркировка уровня (качества) предоставляемых ими услуг определенным количеством звездочек (от одной до пяти). При определении категории гостиницы наряду с установленными требованиями по технической оснащенности и уровню комфортности во внимание принимаются следующие показатели: режим круглосуточного обслуживания; знание обслуживающим персоналом иностранных языков; номенклатура и качество услуг в рамках номерного сервиса; наличие специально оборудованных номеров для инвалидов и страдающих аллергическими заболеваниями; площадь номеров; звукоизоляция, кондиционирование; наличие помещений для проведения семинаров, конференций и т. д.

К своеобразной форме оценки соответствия услуг можно отнести результаты анализа качества услуг, проводимого национальными организациями потребителей. Оценки и мнения этих организаций публикуются

в специализированных журналах для потребителей. Кроме того, во многих странах они являются достаточно значимым инструментом управления качеством услуг.

Европейский опыт управления качеством услуг свидетельствует, что приоритетные направления работ по стандартизации устанавливаются в тех областях, где возникают острые проблемы. Выявлять такие проблемы помогают жалобы потребителей в потребительские организации, статистика обращения граждан за консультациями в эти организации. Наиболее часто отмечаются недостаточная информация о предоставляемых гостиничных и туристских услугах и отсутствие однозначной терминологии. Отличительным моментом практики стандартизации в ГТК является взаимосвязь стандартизации и национального законодательства. Чаще всего установленных в соответствующем законодательном акте норм вполне достаточно для регламентации того или иного объекта, поэтому разработка специального стандарта не требуется.

Вместе с тем, в ряде случаев существование стандарта делает излишним законодательное регулирование. Нормативную базу для оценки соответствия (сертификации) качества гостиничных и туристских услуг создают международные стандарты ИСО серии 9000 в их национальных интерпретациях.

При этом основной задачей стандартизации в ГТК является регулирование отношений между ним и клиентами, а также разработка единых требований к качеству и безопасности конкретного вида услуг. Национальные организации решают и такие задачи:

- отслеживание и оценка действующих стандартов в ГТК;

- распространение полученного опыта и сделанных выводов на другие стандарты;
- разработка предложений по диверсификации работ в новых направлениях предоставляемых гостиничных и туристских услуг на национальном, региональном и международном уровнях;
- разработка национальной стратегии в контексте действующих международных стандартов.

Основное звено в системе качества на японских предприятиях сферы туристских услуг — учет интересов потребителей, который обеспечивается внутрифирменными стандартами качества предоставляемых услуг. Эти стандарты являются практическим руководством по организации деятельности на каждом рабочем месте. В разработке стандартов принимают участие все сотрудники.

Для практики ведущих фирм Японии характерно также составление руководства по качеству, содержащего требования к персоналу. Такие руководства периодически пересматриваются и дополняются в соответствии с изменением рыночной ситуации и развитием потребностей и запросов клиентов. Они отражают философию качества японского бизнеса, ориентированную на поиск путей устранения причин недостатков, а не наказание конкретного служащего.

Важным внутрифирменным документом является спецификация на услугу, содержащая описание услуги, а также все предъявляемые к ней требования, поддающиеся непосредственной оценке со стороны потребителя. При этом в спецификации указываются допустимые параметры по каждой характеристике.

Спецификация на способ предоставления услуги составляется одновременно со спецификацией на услугу и включает следующие позиции:

- описание этапов предоставления услуги с указанием использующихся при этом методов, а также описание требований, мероприятий и процедур управления качеством;
- характеристики способа предоставления гостиничной или туристской услуги для последующего определения показателей качества, подлежащих непосредственной оценке гостями и туристами;
- требования к материальному обеспечению процесса предоставления услуги, включая тип и количество оборудования, оснащение помещений, требования к квалификации персонала. Сюда же относится описание механизма взаимодействия с фирмами-партнерами.

Утверждение спецификаций планируется, проводится и завершается до внедрения услуги в практику ГТК. Результаты утверждения оформляются документально. С целью поддержания услуги на удовлетворяющем потребителя уровне периодически проводятся повторные утверждения гарантии соответствия услуги принятой спецификации. Повторное утверждение позволяет также реализовать потенциальные возможности усовершенствования услуги и способов ее предоставления. С точки зрения значимости туристских услуг для населения их качество в Японии условно подразделяется на пять категорий:

- *«внутреннее» качество* — качество услуги, «незамечное» для потребителя. Например, техническое обслуживание оборудования различного на-

значения, бесперебойная работа которого обеспечивает высокий уровень качества услуг и культуры обслуживания потребителей (компьютерных систем в службе бронирования отелей, бытовой техники на кухнях ресторанов, средств транспорта и т. п.);

■ *«материальное» качество* — качество, заметное для потребителя (отделка и оснащение номеров в гостиницах, качество и внешний вид блюд в ресторанах, удобство пассажирских мест в транспортных средствах и т. п.);

■ *«нематериальное» качество* — качество, заметное для потребителя, но не связанное с непосредственным процессом получения данной услуги (достоверность рекламы, отсутствие ошибок при составлении различных документов и т. п.);

■ *«психологическое» качество* — вежливость, предупредительность, обходительность персонала, гостеприимство и т. п.;

■ *время обслуживания.*

Во многих европейских странах гостиничные и туристские услуги относятся к числу приоритетных направлений стандартизации. Например, французская Ассоциация по стандартизации считает сферу туризма и гостеприимства наряду с охраной окружающей среды, производством продуктов питания, организационным менеджментом, информационными технологиями наиболее значимыми сферами стандартизации.

В Германии Федеральное министерство образования, науки, исследований и технологий реализует специальный проект «Услуги-200+». Его цель — обобщение точек зрения более 200 национальных и международных

экспертов, представляющих экономические, научные и политические круги, по выявлению новых потребностей в сфере услуг, в том числе в сфере туризма и гостеприимства. Результаты специальных исследований становятся основой разработки национальных стандартов качества вновь разрабатываемых и предоставляемых населению услуг.

Представители профессиональных ассоциаций большинства европейских стран считают необходимым для повышения качества услуг расширение числа объектов стандартизации, в том числе в сфере гостинично-туристского сервиса. Разработка и принятие новых стандартов позволят ГТК, заинтересованным в своей репутации, строить свою деятельность в соответствии с положениями единого, официально утвержденного документа. При этом исключается возможность различного толкования одних и тех же понятий, одновременно с единообразием терминологии происходит и определенная унификация предлагаемых различными гостинично-туристическими комплексами услуг. Безусловно, привлечение и закрепление гостей (туристов) может происходить на основе постоянного повышения качества услуг, высокой культуры обслуживания.

Развитие стандартизации услуг в сфере гостинично-туристского сервиса обеспечит гостям и туристам возможность объективно оценивать набор, стоимость и качество этих услуг. Широкомасштабное проведение стандартизации и сертификации гостинично-туристских услуг (продуктов) в зарубежных странах, тем не менее, не позволяет еще говорить о сопоставимости с размерами сертификации промышленной продукции. Попытки распространить на индустрию гостеприим-

ства те подходы, которые оправдали себя в сфере материального производства, зачастую оказываются несостоятельными в силу специфики производства гостинично-туристских услуг (продуктов). Прежде всего, сама работа в ГТК имеет творческий характер и оценивается непосредственно клиентом в процессе одновременного производства и реализации услуги. В ГТК высок удельный вес ручного труда, качество которого непосредственно зависит от индивидуальных качеств и подготовки работника. Кроме того, следует учитывать, что многообразие требований клиентов (гостей, туристов), их пожеланий и запросов затрудняет стандартизацию услуг.

1.4. Конкурентоспособность гостинично-туристских комплексов

Конкурентоспособность ГТК определяется его возможностью создавать и реализовывать продукты (услуги) в условиях широкого предложения продуктов-аналогов. Поэтому конкурентоспособность гостиничного (туристского) предприятия зависит прежде всего от качества услуг и культуры сервиса. Решение этих проблем, «битва за клиента» между гостинично-туристскими комплексами приводит к обострению ценовой конкуренции, введению различных систем скидок, льгот и уступок клиентам.

Однако в настоящее время имеет место слабое дифференцирование и позиционирование гостиничных (туристских) продуктов (услуг). Поэтому необходимо учитывать быстроту реакции конкурентов на маркетинговые инициативы того или иного ГТК. Выигрывают те

предприятия, которые предвидят действия конкурентов, располагают объективными данными об их потенциале и т. д. При этом увеличивается разрыв между гостинично-туристскими предприятиями в области их стратегии, поведения на рынке, наличных ресурсов и т. п.

Анализ деятельности конкурентов и выработка соответствующих ответных действий часто оказываются для гостиничных и туристских предприятий более эффективными, чем рост продаж в своем сегменте рынка. Система маркетинговых исследований поведения конкурентов открывает для ГТК ряд дополнительных возможностей успешного развития:

- комплексно оценить перспективы развития рынка и выбирать собственную нишу;
- более точно определять ориентиры и цели стратегического развития;
- находить быстрые и адекватные ответные комбинации на действия конкурентов;
- вырабатывать стратегию нейтрализации сильных сторон конкурентов и полнее использовать собственные конкурентные преимущества;
- совершенствовать работу персонала, повышать мотивацию их деятельности, информируя о предполагаемых действиях предприятий-конкурентов;
- лучше защищать позиции своего ГТК на рынке, повышать эффективность и конкурентоспособность в целом.

Анализ деятельности всех конкурентов представляется достаточно сложным и дорогостоящим мероприятием. Поэтому принято выделять две основных группы конкурентов: *прямые конкуренты и потенциаль-*

ные конкуренты (предприятия-новички). Для анализа используется количественная и качественная информация об их деятельности.

Количественная информация включает следующие сведения: организационно-правовая форма предприятия; руководители предприятия; численность персонала; собственные активы; доступ к источникам заемных и иных средств; объемы продаж; доля рынка; рентабельность; наличие и размеры филиальной сети; перечень основных видов услуг; стоимость услуг; расходы на рекламу и т. п.

Качественная информация включает такие субъективные сведения: репутация предприятия и ее руководителей; известность; престижность; опыт руководства и персонала предприятия; гибкость маркетинговой стратегии; эффективность продуктовой стратегии; ценовая и сбытовая стратегия; уровень и качество услуг и культуры обслуживания клиентов; реакция на изменение рыночной ситуации; методы конкурентной борьбы; приверженность потребителей; способы продвижения новых услуг и т. п.

Результаты анализа позволяют выявить и оценить сильные и слабые стороны деятельности конкурентов, их предпочтения и собственные перспективы в конкурентной борьбе. Определение собственного конкурентного статуса и статуса прямых и потенциальных конкурентов позволяет решить две взаимосвязанные задачи: установить особенности развития конкурентной ситуации и выявить степень доминирования тех или иных предприятий на рынке.

Для анализа состояния рынка гостиничных (туристических) услуг широко используется *индексный*

метод, основанный на расчете специальных показателей и их сравнении. При этом важнейшими показателями являются коэффициент загрузки номерного фонда и средняя цена номера. На основе этих показателей рассчитываются соответствующие индексы.

Коэффициент загрузки номерного фонда определяется по отношению числа проданных номеров к общему числу номеров, представленных к продаже. *Средняя цена номера* рассчитывается путем деления общего дохода от продажи номерного фонда на количество проданных номеров. Умножая индекс загрузки на индекс средней цены за номер, получают индекс положения на рынке. Кроме того, определяется индекс проникновения гостиницы на рынок. В международной практике этот индекс именуется MPI и определяется по коэффициенту заполняемости для каждой гостиницы и показателю средней загрузки по данному сегменту рынка. Аналогично рассчитываются и другие индексы: ARI — индекс проникновения по цене, RGI — общий индекс проникновения.

Например, определение ближайших конкурентов гостиничного предприятия производится с учетом следующих показателей: набор услуг и классность гостиницы; цена за номер; местоположение; вместимость; качественный состав номерного фонда; контингент гостей и специализация гостиницы; технические характеристики здания гостиницы; время работы на рынке; формы управления (независимая гостиница, контракт на управление, франшиза).

После определения ближайшей конкурентной группы и вычисления средних для этой группы показателей (цены продажи номера и заполняемости гостиницы) производится расчет указанных индексов проник-

новения. Полученные значения для каждого гостиничного предприятия сравниваются со средними групповыми индексами.

Если гостиничное предприятие имеет индекс проникновения, равный единице, это означает, что положение гостиницы на рынке полностью соответствует ее потенциальным возможностям. Если индекс больше единицы, это значит, что данная гостиница занимает на рынке более высокое положение, чем то, на которое она рассчитывала. При индексе меньше единицы гостиница реализует свою рыночную стратегию менее успешно, чем ее конкуренты.

Таким образом, основой оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия является метод сравнительного анализа. Результаты этого анализа позволяют определить, какая из сравниваемых гостиниц лучше работала на рынке и получила соответственно лучший результат по количеству проданных номеров.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение индустрии гостеприимства.
2. Что понимается под гостинично-туристской услугой?
3. Как функционируют в гостинично-туристских комплексах:
сектор средств размещения;
сектор питания;
сектор торгового обслуживания.
4. В чем состоит особенность услуг, предоставляемых гостинично-туристскими комплексами?
5. Как осуществляется анализ деятельности конкурентов ГТК?
6. Как осуществляется оценка конкурентоспособности гостинично-туристских комплексов?
7. От чего зависит конкурентоспособность ГТК?

8. Дайте определение понятию «качество услуг» ГТК.
9. Как влияет на спрос со стороны гостей и туристов качество услуг ГТК?
10. Какова модель восприятия гостем (туристом) качества услуги?
11. Что является важнейшим критерием эффективности услуг ГТК?
12. В чем заключаются идеи Э. Статлера для гостинично-туристских комплексов?

ГЛАВА 2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

Организационная культура гостинично-туристского сервиса — это наивысший современный уровень процесса обслуживания гостей (туристов) в ГТК.

2.1. Общие сведения о средствах размещения гостинично-туристского сервиса

Гостинично-туристский сервис включает в свой состав предоставление различных услуг, связанных в том числе и с размещением клиентов (гостей, туристов).

Под средством размещения понимается любой объект, предназначенный для временного проживания людей. В соответствии с действующими в нашей стране стандартами к коллективным средствам размещения относятся: гостиницы; мотели; пансионаты; клубы с проживанием; меблированные комнаты; общежития. Выделяются также специализированные средства размещения: профилактории; дома отдыха; туристские и спортивные базы; базы отдыха; туристские приюты и стоянки, дома охотника (рыбака); конгресс-центры; кемпинги; ботели; флотели; ротели.

В соответствии с рекомендациями Всемирной туристской организации в зависимости от потребителя гостиничных услуг выделяются следующие типы отелей:

отель класса «люкс» — имеет 100–400 номеров, располагается, как правило, в центре города, предоставляет элитарные условия проживания за очень высокую цену;

отель высокого класса — имеет от 400 до 2000 номеров, располагается в пределах города и предлагает широкий набор услуг, предоставляемых специально обученным персоналом, цена проживания в подобных отелях — выше средней;

отель среднего уровня ориентирован на широкий круг потребителей, может иметь различное число номеров. Поддерживается средний уровень цен за счет использования современных технологий, позволяющих снижать эксплуатационные расходы при высоком качестве услуг;

апартамент-отель — имеет обычно от 100 до 400 номеров, предназначен для гостей, останавливающихся на длительный срок. Условия проживания аналогичны меблированным комнатам, но уровень сервиса может быть различным, что и определяет цену проживания;

отель экономического класса — число номеров от 10 до 150, расположен в черте города, имеет небольшой штат персонала, хорошо оборудованный номерной фонд, но не предоставляет услуг питания;

мотель — предназначен для туристов, путешествующих на автомобилях, располагается вблизи автотрасс, имеет до 150–400 номеров по невысоким ценам;

курортная гостиница — располагается вдали от города, в живописном месте, вблизи водоемов, может иметь от 100 до 500 номеров, предлагает полный набор услуг, оборудована спортивными сооружениями,

бассейнами и т.п., цены — выше среднего уровня, дифференцированные для различных категорий отдыхающих;

таймшер — гостиница постоянного проживания, имеет от 50 до 200 номеров либо отдельные строения. Номера квартирного типа, условия проживания, аналогичные курортным гостиницам. Отдельные квартиры продаются индивидуальным владельцам на определенное достаточно длительное время. Цена таймшера зависит от сезона и времени пребывания.

В отличие от классификации ВТО в Российской Федерации в зависимости от назначения принята следующая классификация средств размещения гостиничного типа. Все гостиницы рассматриваются как средства временного размещения и делятся на *транзитные гостиницы* и *гостиницы целевого назначения*.

Транзитные гостиницы обслуживают любой контингент в условиях кратковременной остановки. Такие гостиницы располагаются вблизи крупных транспортных узлов, железнодорожных вокзалов, аэропортов, морских и речных вокзалов, автовокзалов.

Гостиницы целевого назначения подразделяются на гостиницы делового назначения и гостиницы для отдыха.

Гостиницы делового назначения должны отвечать следующим требованиям: местоположение вблизи административных, общественных и деловых центров города; преобладание одноместных номеров; обязательная организация в номерах рабочей зоны (письменный стол, рабочее кресло, оргтехника, освещение, письменные принадлежности, современные коммуникации); максимальная изоляция номеров от внешней среды;

наличие специальных помещений для проведения переговоров, семинаров, конференций; бизнес-центр; служба финансового сервиса.

Гостиницы для отдыха включают гостиницы курортные, туристские, стационарные. Требования, предъявляемые к гостиницам для отдыха: размещение в местах, максимально удаленных от городских центров, среди озелененных массивов; наличие территории для отдыха и занятий спортом; преобладание в номерном фонде двухместных номеров; наличие детских площадок, мест для игр и развлечений. При этом каждый тип гостиниц для отдыха имеет собственные характерные особенности. Курортные гостиницы должны располагать центрами лечебно-медицинских и оздоровительных услуг, предоставлять диетическое питание. Стационарные гостиницы предназначены в основном для семейного отдыха, поэтому должны обеспечивать условия отдыха с детьми разных возрастов, иметь в штате персонала воспитателей, нянь и т. п., предусматривать систему объединения жилых номеров. Туристские гостиницы должны предоставлять услуги экскурсоводов, спортивных инструкторов, обеспечивать организацию активного отдыха (туристические маршруты, прокат спортивного инвентаря, снаряжения) и т. п.

В международной практике широко используются различные классификации гостиниц по уровню комфорта. Среди них выделяются: *система звезд*, применяемая во Франции, Австрии, Венгрии, Германии, России, Египте и ряде других стран, участвующих в международном туристском обмене; *система букв*, используемая в Греции; *система «корон»* или «клю-

чей», характерная для Великобритании; *система разрядов* и некоторые другие.

Наиболее распространенной является классификация, в соответствии с которой все гостиницы по уровню комфорта делятся на категории, условно обозначаемые звездами.

Гостиницы высших категорий — четырех- и пятизвездочные имеют более просторные номера, высококачественную мебель и оборудование, большой набор предоставляемых услуг по сравнению с гостиницами двух- и трехзвездочных категорий.

В Греции популярна буквенная система классификации отелей. Все гостиницы делятся на четыре категории: А, В, С, D. Отели категории А соответствуют четырехзвездному уровню; В — трехзвездному; С — двухзвездному. Гостиницам высшего класса в Греции часто присуждается категория «de Luxe».

В Великобритании классификация гостиниц достаточно сложна. Изображенные на фасаде короны характеризуют категорию отеля, при этом по «звездной» системе категории пятизвездочного отеля будет соответствовать шесть «корон». Одновременно с этой системой используется классификация отелей, предложенная Ассоциацией британских турагентств:

- бюджетные гостиницы (1 звезда) — расположены в центральной части города, имеют минимум удобств и не обеспечивают питанием;
- гостиницы туристского класса (2 звезды) — располагают баром и рестораном;
- гостиницы среднего класса (3 звезды) — уровень обслуживания и условия проживания достаточно высокие;

- гостиницы первого класса (4 звезды) — высокое качество проживания и отличный уровень обслуживания;

- гостиницы высшей категории (5 звезд) — уровень обслуживания и проживания экстракласса.

В Италии согласно принятым нормам гостиницы дифференцируются по трем категориям. Отличительная особенность итальянских гостиниц — их небольшие размеры.

В Испании также существует градация средств размещения по категориям. Выделяют гостиницы пяти категорий от 1 до 5 звезд; дома гостиничного типа, апартаменты, бунгало и др. — от 1 до 4 звезд; постоянные дворы — от 1 до 3 звезд; пансионаты — трех категорий. Кроме того, в Испании для приема туристов оборудованы старые крепости, замки, дворцы, относящиеся к отелям класса «de Luxe».

В России гостиницы классифицируются по пяти категориям, мотели — по четырем. Категории соответствуют «звездам», число которых увеличивается с повышением уровня обслуживания и проживания.

При сертификации гостиницы для присвоения ей определенной категории учитывают требования, предъявляемые: к зданию и прилегающей территории; техническому оборудованию; номерному фонду; оснащению мебелью и предметами санитарно-технического назначения; общественным помещениям; помещениям для предоставления услуг питания; номенклатуре и качеству предоставляемых услуг; персоналу и его подготовке; уровню культуры обслуживания.

Большое значение для повышения уровня культуры обслуживания туристов и развития гостиничной ин-

дустрии имеют международные гостиничные цепи. Они продвигают на мировой рынок туристских услуг современные технологии и формы обслуживания, поддерживают высокие стандарты организации производства в сфере гостиничного бизнеса. В первую десятку международных гостиничных цепей входят «Hospitality Franchise System Blanstone Part.», «Choise Hotel International», «Marriott International», «ITT Sheraton Corp.», «Promus Corp.», «Hilton Hotel Corp.», «Carlson Hospitality World wide», «Best Western International» (США), «Holiday Inn World wide» (Великобритания), «Accor» (Франция).

С середины 50-х годов XX века в мировой практике управления гостиницами утвердилось несколько основных моделей организации гостиничного бизнеса.

Первая модель — модель Ритца, связанная с именем швейцарского предпринимателя Цезаря Ритца. Многие престижные отели мира носят его имя, например, отель «Ритц» в Париже. Основная ставка в подобных гостиницах делается на европейские традиции изысканности и аристократизма. В последние годы эта модель переживает кризис.

Вторая модель связана с именем Кеманси Уильсона (гостиничная цепь «Holiday Inn World wide»). Данная модель отличается большой гибкостью в удовлетворении потребностей клиентов при поддержании высоких стандартов обслуживания. Основные требования в гостиничных цепях, организованных по этой модели, заключаются в следующем: единство стиля (архитектура, интерьеры); единство обозначений и внешней информации; просторный и функциональный холл; быстрая регистрация клиентов; номера, предусмотренные

для постоянных клиентов; завтрак по принципу «шведский стол»; наличие конференц-зала; гибкая система тарифов; единое управление, маркетинг и служба коммуникации.

Под контролем гостиничных цепей, организованных по второй модели, находится более 50% гостиничных номеров в мире.

Третья модель — «независимые» гостиничные цепи (например, «Best Western International»). В этом случае под единой торговой маркой объединяют гостиницы по каким-либо однородным признакам, выдерживающие определенные стандарты и предоставляющие одинаковые наборы услуг независимо от страны расположения.

При вступлении в цепь гостиница не становится собственностью цепи. Деятельность сторон — крупной гостиничной цепи (франчайзора) и вступающей в цепь независимой гостиницы (франчайзи) — регулируется договором франшизы.

Независимым гостиницам предоставляется право использовать в коммерческой деятельности фирменный знак цепи, техническую, коммерческую и иную информацию, технологии и формы обслуживания, получать необходимую техническую помощь, право на обучение персонала и т. п. Предприятие-франчайзи выплачивает за это оговоренную в договоре компенсацию. Гостиницы — члены цепи — платят взносы в единый фонд, который расходуется на совместную маркетинговую деятельность. При этом каждая гостиница сохраняет финансово-экономическую и управленческую самостоятельность.

Возможно сочетание второй модели с третьей, примером чему является гостиничная цепь «Аслог». Это крупнейшая гостиничная цепь в Европе. Она предлагает отели различного класса и выступает на рынке под разными марками. Например, марки «Пульман», «Софитель», «Новотель» — это отели высшего класса, марки «Алтеа/Меркур» — среднего класса.

Состав служб гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее категорией, размером номерного фонда, местоположением, спецификой клиентов и другими факторами. Но при этом в любой гостинице имеются основные службы:

- служба приема и размещения;
- служба обслуживания номерного фонда;
- служба общественного питания;
- административно-управленческая служба;
- коммерческая служба;
- инженерно-техническая служба;
- вспомогательные и дополнительные службы.

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и стандартов обслуживания и т. п.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов по бронированию мест, приему гостей; регистрацией и размещением клиентов по номерам; оказанием различных услуг; организацией отъезда гостей из отеля.

Служба по обслуживанию номерного фонда обеспечивает обслуживание клиентов в номерах, поддержани-

вадет необходимый порядок и уровень комфорта, занимается оказанием бытовых услуг.

Служба общественного питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторанах, кафе, барах гостиницы, занимается организацией банкетов, презентаций и т. п.

Коммерческая служба занимается вопросами стратегического и оперативного управления деятельностью предприятия, изучает и анализирует состояние рынка услуг, потребности клиентов и т. п.

Финансовая служба отвечает за результаты хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, реализацию принятой стратегии развития бизнеса.

Инженерно-техническая служба обеспечивает условия для нормального функционирования оборудования инженерно-технических систем предприятия, оперативно занимается ремонтом и обслуживанием технических устройств и т. п.

Вспомогательные службы обеспечивают нормальную работу всех подразделений гостиничного комплекса, предоставляют услуги прачечной, химчистки и др.

Дополнительные службы оказывают клиентам различные дополнительные услуги (бизнес-центр, спортивно-оздоровительный центр, парикмахерская, косметический кабинет, торговые киоски и т. п.).

Не может существовать единой и идеальной модели управления гостиничным предприятием. Но в любом случае приоритетом построения организационной структуры должно быть удовлетворение потребностей клиентов с учетом общих закономерностей современного менеджмента. Система управления гостиничным хозяйством должна быть простой и гибкой, что позво-

лит адекватно реагировать на изменение внешних условий. Поэтому наиболее конкурентоспособными считаются те гостиничные предприятия, в которых система управления имеет небольшое число уровней управления и компактные по размеру подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами, а организация работы четко ориентирована на потребности гостей.

2.2. Организация работы в службе приема и размещения гостей (туристов)

Процесс обслуживания клиентов в гостиницах любой категории представляет ряд последовательных этапов: предварительный заказ мест в гостинице; прием, регистрация и размещение гостей; предоставление различных услуг, обеспечивающих комфортное пребывание гостей в гостинице; окончательный расчет и оформление выезда.

Служба приема и размещения является первым подразделением гостиничного предприятия, с которым знакомится гость. Полученные при этом впечатления во многом формируют представление о качестве услуг и культуре обслуживания в целом.

Основными функциями службы приема и размещения являются бронирование мест в гостинице, регистрация и размещение гостей, оформление расчетов при выезде, предоставление различной информации.

Предварительный заказ мест и номеров в гостинице осуществляется через специализированное подразделение службы приема — отдел бронирования мест. Кроме приема поступающих заявок на номера в отеле

специалисты этого отдела должны прогнозировать спрос на гостиничные места. Изучая опыт работы гостиницы в предыдущем периоде, учитывая сезонные особенности и возможные мероприятия, проведение которых планируется в регионе, оценивается ожидаемое количество гостей и потенциальный спрос на услуги гостиницы. При этом создается основа для обеспечения максимальной загрузки номерного фонда.

Бронирование мест в гостинице может быть осуществлено устным, письменным или компьютерным способом, но в любом случае гостиница должна получить от клиента определенные гарантии (гарантийное письмо об оплате, банковское подтверждение произведенного платежа, предоплата и т. п.). После этого бронь заносится в график загрузки номерного фонда, а клиент получает от гостиницы подтверждение брони. Обычно в подтверждении указывается номер регистрации заявки, дата получения заказа, даты предполагаемого прибытия и выбытия гостя, тип заказанного номера, число мест, а также любые специально оговариваемые гостем условия.

Гостиница может осуществлять гарантийное бронирование — бронирование со специальным подтверждением того, что гостиница гарантирует гостю получение заказанного им номера. Такое подтверждение необходимо, если гость может прибыть в гостиницу с опозданием.

Чтобы снизить риск аннулирования предварительных заказов, многие гостиницы практикуют двойное бронирование, когда дается подтверждение на одно место одновременно двум клиентам. Если прибывают оба клиента в назначенное время, одного из них гости-

ница переадресовывает в другой отель. При этом подобные условия оговариваются с клиентами заранее. И для клиента, и для гостиницы желательно, чтобы номера были забронированы заранее, причем чем раньше, тем лучше. Поэтому для гостиницы выгодно заключать договора с организациями, в частности, туристическими фирмами и агентствами, на длительный срок.

Отдел бронирования осуществляет регистрацию заявок на бронирование мест и аннуляцию заказов. Если вовремя не отменить заказ, номер будет оставаться непроданным до тех пор, пока не обнаружится ошибка. Постоянное взаимодействие всех подразделений службы приема и размещения необходимо для того, чтобы иметь достоверную информацию о загрузке номеров в текущее время и составлять план загрузки гостиницы на определенный период (неделю, месяц, год).

Следующий этап операционного процесса приема и размещения гостей — расселение. Он, в свою очередь, состоит из встречи, регистрации, вручения ключей, сопровождения до номера. Возможны два варианта встречи гостей: на дальних подступах (в аэропорту, на вокзале) и на ближних подступах (у входа в гостиницу или в холле). О встрече в аэропорту или на вокзале договариваются при бронировании мест. В отелях высокого класса гостей приветствуют у входа, в небольших гостиницах прибывших встречает администратор у стойки службы приема и размещения. Для большинства гостиниц правилом является то, что администратор у стойки не сидит, а стоит, подчеркивая тем самым уважение к гостям.

Процесс регистрации гостей различается в гостиницах разного класса по времени обслуживания. Клиенты,

сделавшие предварительный заказ номера, проходят регистрацию быстро, так как необходимые данные о госте уже имеются, и от него требуется только поставить подпись на регистрационной карточке. Процесс регистрации гостей без предварительного бронирования мест занимает больше времени, иногда до 5 минут. В данном случае администратору необходимо не только внести данные о клиенте, но и решить такие вопросы, как стоимость номера, сроки пребывания, порядок оплаты и т. п. Данные регистрационной карточки могут быть использованы администрацией отеля для приглашения вновь посетить гостиницу во время отпуска, для участия в деловой встрече или других мероприятиях, касающихся интересов клиента. Неправильно записанный адрес может сделать бесполезной рассылку рекламных материалов.

После заполнения регистрационной карточки (анкеты) администратор выписывает разрешение на заселение в гостиницу и визитную карту или карту гостя. Визитная карта служит документом, дающим право на вход в гостиницу и получение ключей. Многие гостиницы используют карту гостя как средство рекламной информации о гостинице и предоставляемых услугах.

После окончания процедуры оформления сотрудник службы приема и размещения сопровождает гостя до предоставленного номера.

В соответствии с «Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ» оплата за проживание производится в единый расчетный час — 12 часов текущих суток по местному времени. Расчет оплаты за проживание начинают с 12 часов той даты, когда гость зае-

хал, независимо от фактического часа заезда. При проживании менее суток оплата взимается за целые сутки независимо от расчетного часа. При задержке выезда до шести часов после расчетного часа (с 12.00 до 17.59) взимается почасовая оплата, при задержке выезда в период с 18.00 до 23.59 взимается оплата за половину суток. При задержке выезда более чем на двенадцать часов оплата взимается за целые сутки.

В современных условиях обеспечение высокого уровня обслуживания гостей невозможно без использования новых технологий. Оборудование автоматизированных рабочих мест персонала гостиницы обеспечивает автоматизацию основных функциональных процессов, связанных прежде всего с приемом и размещением гостей.

Локальные компьютерные сети и глобальная компьютерная сеть Интернет позволяют автоматизировать процесс поиска, бронирования и резервирования мест в гостинице в зависимости от потребностей гостей и возможностей отеля. При этом появляются неограниченные возможности в поиске деловых партнеров, налаживании отношений, рекламы и продвижения услуг, связи непосредственно с клиентами, минуя многочисленных посредников, что значительно снижает себестоимость услуг.

Компьютерные системы широко используются в информационно-расчетных центрах гостиниц. С помощью компьютерных систем можно бронировать места; контролировать загрузку номерного фонда; регистрировать клиентов; вести картотеку гостей; производить расчеты; вести финансовую и иную отчетность. В результате сводится к минимуму время регистрации и расселения

прибывших гостей, сокращаются затраты гостиницы на обслуживание в целом, так как происходит сокращение численности персонала.

Гостиницы высокого класса устанавливают электронную систему замков в общественных и жилых помещениях, которые могут быть открыты только с помощью электронного ключа. Электронный ключ представляет собой пластиковую магнитную карту с индивидуальным кодом для разных уровней пользователей — клиентов, различных категорий обслуживающего персонала, охраны, директора и т. д. При этом достигается более высокий уровень обслуживания и обеспечивается безопасность персонала и гостей.

2.3. Организация и технология обслуживания гостиничного фонда

Все помещения гостиницы делятся на четыре основные группы: жилые, административные, обслуживающие и подсобные. Жилые помещения — это номера всех категорий и непосредственно связанные с ними бытовые помещения. Административные помещения включают холл или вестибюль со всеми примыкающими к нему помещениями и коммуникациями, административные кабинеты. Обслуживающие помещения — помещения общественного назначения и общего пользования (залы переговоров, музыкальные салоны, киноконцертные залы и т. п.). Подсобные помещения — хозяйственные и складские помещения (бельевые, прачечные, инвентарные, ремонтные, кладовые, склады и т. п.).

Состав помещений определяется типом гостиницы и диктуется стремлением создать высокий уровень комфорта для проживающих. Поэтому основную часть помещений занимают жилые номера. Гостиничный номер включает места для отдыха, сна, работы, приема гостей. В зависимости от степени благоустройства, комфортности, числа комнат номера обычно делятся на следующие категории:

Многокомнатные номера (апартаменты) — состоят из трех комнат: спальня, гостиная, кабинет. Имеется мини-кухня. Два санузла, один из которых предназначен для гостей.

Номера класса люкс — состоят из двух комнат (спальни и гостиной). Оснащены высококачественной гарнитурной мебелью и оборудованы в соответствии с требованиями международных стандартов.

Дубль-номера — это два номера, которые могут быть соединены через смежную дверь.

Стандартный номер — однокомнатный номер, оснащение которого зависит от категории гостиницы и соответствует требованиям действующего стандарта «Классификация гостиниц».

К вспомогательным помещениям жилой группы гостиницы относятся вестибюль, коридоры, поэтажные холлы и гостиные.

Гостиница представляет собой предприятие, которое работает в непрерывном режиме обслуживания, следовательно, к нему предъявляются высокие санитарно-гигиенические требования. Независимо от категории гостиницы, все помещения должны содержаться в чистоте, так же как и прилегающая территория.

Выделяют следующие категории уборочных работ: уборка территории, прилегающей к гостинице; уборка площади центрального входа, холла и помещений вестибюльной группы; уборка мест общего пользования — лестницы, коридоры, этажные холлы, административные, служебные и подсобные помещения; уборка номерного фонда.

Все виды уборочных работ осуществляются работниками службы обслуживания номерного фонда. Для выполнения уборочных работ существуют следующие категории персонала: горничные — для уборки жилых номеров; уборщики, занятые на уборке коридоров, холлов, лестниц, вестибюля; уборщики производственных, служебных и технических помещений; уборщики прилегающей территории.

Для осуществления быстрой и высококачественной уборки с соблюдением всех санитарных норм гостиница должна располагать высококвалифицированным профессионально подготовленным персоналом, инвентарем и уборочными материалами, современными видами уборочных машин и механизмов.

Необходимо, чтобы уборка производилась быстро, при этом поэтажный персонал должен как можно меньше привлекать внимание гостей, уборочный инвентарь и инструменты не должны оставаться в местах общего пользования, во время уборки сотрудники не должны отвлекаться на личные дела. Выполнение этих принципов является критерием уровня обслуживания в данной гостинице.

Выделяют следующие виды уборки жилых номеров: уборка забронированных номеров; уборка после выезда гостя; ежедневная текущая уборка; промежуточная или экспресс-уборка; генеральная уборка.

Целью уборки забронированных номеров является полная готовность номера к приезду гостя. Среди всех видов уборочных работ уборка забронированных номеров осуществляется в первую очередь. Затем производится текущая ежедневная уборка жилого номерного фонда, уборка после выезда гостей и экспресс-уборка, осуществляемая по просьбе проживающих.

При выполнении уборочных работ персонал обязан выполнять установленные требования по санитарному содержанию помещений гостиницы. Для обеспечения максимальной чистоты помещений необходимо соблюдать определенную последовательность в соответствии с технологией выполнения различных видов уборочных работ. При уборке номеров необходимо прежде всего их проветрить. В трехкомнатном номере соблюдается такая последовательность уборки: вначале убирают спальню, затем — гостиную, кабинет, прихожую и санузел. В двухкомнатном номере сначала убирают спальню, затем гостиную и санузел. В однокомнатном номере уборка начинается с обеденного стола. Чтобы ничего не пропустить, уборка производится последовательно по или против часовой стрелки. После окончания уборки проверяется исправность технических устройств, розеток, бытовых приборов. При обнаружении неисправностей об этом сообщают старшей горничной или дежурной по этажу.

Смена белья в жилых номерах производится горничными или старшими горничными в установленные сроки. На этажах рекомендуется иметь 20% запаса белья от общего числа мест на этаже, это позволяет производить смену в любое время суток. Существует незыблемое правило — смена белья в присутствии гостя не производится.

Генеральная уборка жилых номеров производится один раз в 7–10–14 дней. Уборка производится с использованием уборочного инвентаря, машин, механизмов. В объем работ по генеральной уборке входят: мытье стен; чистка вентиляционных решеток; чистка драпировок, матрасов, перин; чистка и мытье окон и дверей; механизированная уборка потолка, стен, вентиляционных решеток; мытье полов, ковровых покрытий, ковров, натирка полов; косметический ремонт (подклейка обоев, подкраска и т. п.); механизированная уборка и чистка штор; стирка гардин; мытье осветительных приборов.

Экспресс-уборка производится по просьбе проживающего и включает дополнительные виды уборки — уборка и мытье посуды, удаление из номера мусора, смена постельного белья, приготовление ванны, уборка пола.

Основная особенность содержания группы помещений, относящихся к местам общего пользования (вестибюли, холлы, коридоры, административные, служебные и подсобные помещения, места для отдыха и проведения массовых мероприятий), состоит в многочисленном потоке посетителей. Поэтому уборка таких помещений проводится в ранние утренние часы, поздно вечером или ночью.

Объем уборочных работ в местах общего пользования включает: механизированную уборку полов; мытье полов с моющими средствами; натирание металлических деталей дверей, окон, оборудования специальными средствами; чистка стекол, дверей, решеток, подоконников, зеркал; удаление мусора; мытье пепельниц; удаление пыли и обработка мебели.

2.4. Организация обслуживания гостей (туристов) питанием

Наряду с предоставлением временного жилья одна из основных функций средств размещения — организация услуг питания и развлечений. Служба питания гостиницы или пищевой комплекс отеля представляет собой отдельное структурное подразделение, деятельность которого включает организацию работы кухни, буфетов, баров; банкетную деятельность; организацию обслуживания в ресторане, буфетах, барах; обслуживание в номерах; снабжение мини-баров, обслуживание в комнатах или зонах отдыха; организацию работы всех категорий обслуживающего персонала.

Ресторан отеля возглавляет шеф-повар, который отвечает за работу кухни, количество и качество приготовленной пищи, выбор общей концепции организации питания и планирование меню. Он выполняет также административные функции и составляет финансовые сметы и отчеты.

Существуют разные типы меню. Для дорогих ресторанов при высококлассных отелях характерно наличие меню фирменных блюд или каталог шеф-повара.

Меню «А ля карт» называют заказным со свободным выбором блюд, в нем указываются порционные блюда с индивидуальной ценой за каждое.

Меню «Табель д'от» предлагает выбор нескольких вариантов каждого блюда по фиксированным ценам. Этот тип меню наиболее распространен в ресторанах европейских гостиниц, так как считается более экономичным для гостей.

Меню «Дю жур» перечисляет дежурные блюда, наиболее популярные, дешевые и быстрые в приготовлении.

Туристское меню строится таким образом, чтобы привлечь внимание гостей акцентом на дешевизне и питательности блюд, удобном обслуживании при организации 4-х, 3-х и 2-х разового питания в день.

Составление меню является сложным и ответственным делом, поскольку необходимо учесть множество факторов, в том числе: вкусы и желания посетителей; имеющиеся мощности и оборудование; квалификацию поваров; ценовую политику; питательную ценность и внешнее оформление блюд; стратегию развития гостиничного бизнеса в целом.

Гостиничные рестораны могут различаться по типу. В больших отелях обычно не менее двух ресторанов, один из которых повседневный — обслуживает гостей в будничном режиме во время завтраков, обедов и ужинов. Другой — фирменный, более фешенебельный, обслуживает как проживающих в отеле, так и широкую публику. Такие рестораны используются в основном для обслуживания участников съездов, конференций, при проведении корпоративных мероприятий, банкетов, приемов и т. п.

Управление гостиничными ресторанами, так же как и ресторанами всех других типов, осуществляется менеджерами. В обязанности ресторанных менеджеров входит следующее: поддерживать высокое качество обслуживания посетителей; нанимать, обучать и рационально использовать персонал; организовать систему обслуживания в номерах, мини-барах и коктейль-барах; проводить маркетинговые исследования; представ-

лять управляющему пищевого комплекса (шеф-повару) расчет бюджета и бизнес-прогноз на следующую неделю, месяц и т. д.

Ресторанный менеджер должен ежедневно рассчитывать, сколько необходимо приготовить блюд и напитков на завтрак, обед и ужин. При этом учитывается число различных категорий постояльцев, например, участников конференций, которые обслуживаются отдельно от остальных гостей. Число гостей, пользующихся услугами пищевого комплекса отеля, называется уровнем охвата. Этот показатель в совокупности с данными о прежней банкетной активности и заполняемости отеля может служить основой для бизнес-планирования.

Входящие в состав ресторанный комплекс гостиницы бары достаточно прибыльны, поскольку продажа напитков приносит больший доход по сравнению с продажей пищевых продуктов. В зависимости от своего размера отель может иметь несколько баров разного типа, например, вестибюльный, ресторанный, мини-бары в номерах, ночной клуб. Эффективность работы бара оценивается уровнем реализации, который определяется сопоставлением себестоимости реализованных за определенный период напитков и суммы выручки за них. Нормальным считается уровень реализации 16–24%. Коммерческие операции с более низким уровнем реализации требуют постоянного контроля и более активного маркетинга.

Бары и рестораны отеля являются важным источником доходов всего гостиничного комплекса. Но для того чтобы они приносили стабильный и высокий доход, их работа должна быть хорошо организована и находиться под строгим контролем.

Организация работы ресторанов гостиницы осуществляется ресторанными менеджерами (метрдоателями). Важной частью этой работы является подготовка зала ресторана к обслуживанию. Подготовка к обслуживанию складывается из уборки помещений, расстановки мебели, получения и подготовки к использованию столового белья, посуды, приборов, предварительной сервировки столов.

Как правило, рестораны при гостиницах комплектуются классической профессиональной посудой следующего ассортимента.

Фарфоровая посуда — тарелки мелкие подстановочные; тарелки мелкие столовые; тарелки мелкие закусовые; тарелки мелкие десертные; тарелки для хлеба; тарелки для рыбы; розетки для масла; салатники однопорционные; соусные тарелки; тарелки глубокие суповые; тарелки глубокие полупорционные; чашки с блюдцем кофейные; чашки с блюдцем чайные; чашки для бульона с подстановочной тарелкой; папотницы; соусники; молочники и сливочники; чайники и кофейники; суповые миски для подачи первых блюд; круглые и овальные блюда для подачи холодных закусок; судки и емкости для специй; различные вазы и вазочки: для цветов, фруктов, тортов, конфет, пирожных, печенья и т. п.; держатели для салфеток.

Стеклянная и хрустальная посуда — рюмки ликерные, рюмки водочные, бокалы для бренди, рюмки мадерные, рюмки рейнвейные или бокалы для белого вина, рюмки лафитные или бокалы для красного вина, бокалы для шампанского, бокалы для воды, стаканы для фруктовых напитков и соков, бокалы для пива, чайные стаканы, графины, кувшины, креманки, бокалы для коктейлей, крушонницы, пепельницы.

Металлическая посуда — кокотницы, порционные сковороды с двумя ручками (кроншели), баранчики круглые и овальные, круглые и овальные блюда, соусники, подносы, чайники и кофейники, ведерки для льда, подсвечники, решетки.

Столовые приборы — столовые ножи, столовые вилки, столовые ложки; закусочные вилки, закусочные ножи; рыбные ножи, рыбные вилки; десертные ложки, десертные вилки, десертные ножи; фруктовые ножи, фруктовые вилки; чайные и кофейные ложки; разливательные ложки (для супа, компота, соуса); вилки и ложки для порционирования; вилки и ножи для разделки мяса и птицы; щипцы для льда, пирожных, спагетти, сахара; лопатки для паштета, рыбы, мяса; ножи и лопатки для тортов и десертов; порционные ножи для масла; ножи для сыра, цитрусовых, томатов; вилки для жаркого; вилки и ложки для бара; приборы для икры; ножи и вилки устричные; щипцы и вилки для омаров; щипцы для улиток.

Предметы инвентаря — сервировочные тележки, бар-тележки, настольные и буфетные подогреватели, шейкеры, подставки для бутылок и стаканов, бутылкооткрыватели для вскрытия обжимных пробок, шпindelные штопоры для откупоривания старых вин с осадком, штопоры-пробочники, самовары, метелки и совки для уборки крошек со стола.

Столовое белье — скатерти, соответствующие форме и размеру столов; мольтоны (нижние скатерти из фланели или искусственной ткани для защиты поверхности столов и препятствующие скольжению скатерти и приборов); салфетки-покрывала; гостевые салфетки; ручники официантов; полотенца.

Это далеко не полный ассортимент посуды и аксессуаров гостиничных ресторанов. Как правило, все они имеют фирменные логотипы, рисунок, название отеля и т. п., отличаются по качеству исполнения в зависимости от назначения (для повседневных обедов, для банкетов).

Все специфические особенности организации обслуживания гостей в ресторане должны быть учтены менеджерами и персоналом. В частности, различаются сервировка и порядок обслуживания во время обеда и ужина; различаются также организация простого ужина и банкета и т. д.

Большое значение как с точки зрения доходности всего пищевого комплекса гостиницы, так и с точки зрения уровня обслуживания гостей имеет организация работы секции обслуживания номеров, персонал которой занят подачей еды и напитков в жилые номера. Для повышения эффективности работы данного подразделения необходимо обеспечить своевременное выполнение заказов, особенно завтраков как наиболее популярной услуги для гостей. При этом важно также добиваться снижения цен на предлагаемые подразделениями услуги и расширения числа обслуживаемых клиентов.

Наиболее распространенной системой обслуживания в номерах гостиницы является обслуживание через вспомогательные поэтажные буфеты-бары. Помещение буфета-бара связано с раздачей кухни ресторана служебным лифтом, отдельной лестницей, телефоном. Для вызова официанта в номер должна быть предусмотрена световая и иная сигнализация. В зависимости от числа номеров, контингента проживающих в гостини-

це вспомогательные поэтажные буфеты могут располагаться на каждом этаже, один буфет может быть предназначен для нескольких этажей или вообще отсутствовать. В этом случае питание в номера будет доставляться непосредственно из ресторана.

Для организации питания в номерах необходимо иметь достаточное количество оборудования (сервировочных тележек, подносов, посуды с крышками и специальными колпаками), а также посуды и приборов. При этом обычно посуда и приборы, используемые для обслуживания номеров, имеют отличительную форму и окраску по сравнению с предметами, применяемыми в ресторанах гостиницы.

Работа по обслуживанию номеров должна осуществляться как минимум двумя официантами. Один из них занимается подготовкой заказов, следит за своевременной подачей каждого из них, делает подборку посуды, приборов, ~~столового~~ белья, хлеба, специй, готовит закуски и напитки, укладывает их на подносы и сервировочные тележки, подает их в номера и принимает новые заказ.

Второй официант занимается доставкой продуктов в подсобный буфет и помогает первому официанту в формировании заказов.

Использованную и освободившуюся посуду убирают из номера спустя некоторое время после подачи заказа. При уборке посуды в присутствии проживающих в номере следует попросить у них на это разрешение. В каждом номере гостиницы должен быть номер телефона секции обслуживания, по которому можно получить необходимую справку и сделать соответствующий заказ.

2.5. Организация предоставления дополнительных услуг в гостиницах

К основным услугам, предоставляемым в гостиницах, относятся проживание и питание. Дополнительные услуги могут быть бесплатными и платными. Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие услуги: вызов неотложной медицинской помощи; пользование медицинской аптечкой; доставка в номер корреспонденции; побудка в указанное время; предоставление минимума швейных принадлежностей, комплекта посуды и столовых приборов.

Номенклатура и качество предоставления платных дополнительных услуг должны соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории. Например, в отдельных высококлассных отелях Санкт-Петербурга оказывают следующие платные услуги: экскурсионное обслуживание; заказ услуг гида-переводчика; организация продажи билетов в театры, на концерты и т. п.; организация продажи билетов на все виды транспорта; вызов такси; заказ автотранспорта по заявке гостей; прокат автомобилей; заказ мест в ресторанах города; покупка и доставка цветов; продажа сувениров, открыток, другой печатной продукции; ремонт одежды и обуви; стирка, химчистка и глажение одежды; услуги баров, ресторанов, буфетов; услуги парикмахерской и сауны; аренда конференц-залов и залов переговоров; услуги бизнес-центра.

Сервис должен строиться не только по принципу спроса (что желает гость), но и по принципу предложения (гостиница предлагает все новые и новые услу-

ги, а гости выбирают необходимые им). При этом персонал должен проявлять такт и корректность, предлагая воспользоваться теми или иными услугами, недопустимо навязывать их гостям. Перечень услуг зависит от категории гостиницы. Не во всех гостиницах есть возможность организовать бытовое обслуживание, но любая гостиница должна стремиться к тому, чтобы набор предоставляемых услуг отвечал запросам гостей.

Обычно в состав услуг по бытовому обслуживанию гостей входит следующее: срочная стирка, химчистка, ремонт и глажение личных вещей; срочный ремонт и чистка обуви; хранение вещей и ценностей в камерах хранения или специальных сейфах; погрузка, разгрузка и доставка багажа в номер; прокат предметов культурно-бытового назначения; фотоуслуги; ремонт часов, радио-, кино- и фотоаппаратуры; услуги парикмахерской, косметического салона, массажного кабинета; доставка питания и напитков в номер.

Наряду с бытовыми услугами одним из важных видов обслуживания в гостиницах являются транспортные услуги. К ним относятся: бронирование билетов, заказ такси, прокат автотранспорта и др.

Вся работа по организации дополнительных услуг должна быть продуманной. В номерах, на этажах, в вестибюле гостиницы должна иметься подробная информация о том, как и где получить услуги, часы работы соответствующих служб должны быть удобными для гостей.

2.6. Организация охраны труда, техники безопасности и мер по обеспечению пожарной безопасности в гостиницах

Современные гостиницы оснащены большим количеством различного оборудования и имущества. В гостинице трудится значительное число обслуживающего персонала, происходит постоянная смена проживающих. Поэтому вопросам охраны труда и техники безопасности в гостиницах следует уделять большое внимание.

Общее руководство работой по охране и безопасности труда в гостинице осуществляет директор. Он обязан обеспечить выполнение требований трудового законодательства, правил и норм по охране труда, действующих стандартов, а также обязательств, предусмотренных коллективным договором между администрацией гостиницы и персоналом. Под его руководством в гостинице должны проводиться регулярные мероприятия по профилактике травматизма, созданию нормальных санитарно-гигиенических условий, электробезопасности, обучению персонала.

На основе типовых положений, правил и инструкций в каждой гостинице разрабатывается собственное положение об организации работы по охране труда и производственной санитарии. Кроме того, для каждой категории работников разрабатываются должностные инструкции.

Работники гостиницы обязаны: соблюдать установленные нормы, правила и инструкции по технике безопасности и охране труда; уметь правильно применять коллективные и индивидуальные средства защи-

ты; немедленно сообщать своему непосредственному руководителю о любой нештатной ситуации, несчастном случае и т. п. Работники гостиницы допускаются к работе только после проведения инструктажа.

Профилактика производственного травматизма должна быть направлена на максимально возможное исключение причин организационного и технического характера. К организационным причинам производственного травматизма относятся: недостаточный надзор за соблюдением правил техники безопасности; отсутствие необходимой технической квалификации персонала; работа без требуемых защитных приспособлений; неправильная расстановка людей на рабочем месте; плохое освещение; отклонение от установленного температурного режима; слабая вентиляция и т. п.

К техническим причинам травматизма относятся: неисправность или несовершенство технологического оборудования, инструментов, технических устройств; неудобство или загроможденность рабочего места. Причиной травмы могут быть также болезненное состояние или невнимательность работника, утомление, неподготовленность к выполнению данной работы и т. п.

Расследование и учет несчастных случаев проводятся в соответствии с действующим «Положением о порядке расследования и учете несчастных случаев на производстве».

Гигиена труда и производственная санитария рассматривает вопросы, связанные с условиями работы и их влиянием на здоровье человека. Существуют определенные критерии оценки условий труда: загрязненность, температура, влажность и скорость движения воздуха; уровень шума; освещенность; санитарное состояние; личная гигиена сотрудника.

Все помещения гостиницы, где трудится персонал, должны быть достаточно просторными, оснащены естественной или принудительной вентиляцией, обеспечивающей нормальную циркуляцию воздуха и исключающей проникновение посторонних запахов.

Температура, влажность и скорость движения воздуха регулируются с помощью системы отопления и кондиционеров.

Для снижения уровня шума в гостиницах полы в коридорах, холлах, гостиных покрываются специальными звукопоглощающими коврами или покрытиями; используют специальные звукоизолирующие окна и двери, звукоизолирующую отделку стен; телевизоры устанавливаются только в номерах или специально отведенных гостиных; телефон общего пользования располагается вдали от жилых номеров в специальных кабинках или под акустическим колпаком.

Для обеспечения нормальной освещенности в помещениях необходимо наличие естественного и искусственного освещения. Искусственное освещение может быть общим, местным и комбинированным.

В гостиницах должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные относительно чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления мусора и отходов, эффективной защиты от насекомых и грызунов, обработки белья. Инструкция по санитарному содержанию включает также требования к состоянию территории, прилегающей к гостинице. Территория должна быть убрана, озеленена, облагорожена. Все работники гостиницы не реже одного раза в год должны проходить медицинский профосмотр и предоставлять справки о состоянии здоровья.

На каждом этаже гостиницы должны быть памятки об оказании первой помощи и аптечки с набором необходимых медикаментов. Если заболевает проживающий, администрация гостиницы вызывает врача. В случае инфекционного заболевания производится дезинфекция номера.

Наиболее серьезную опасность для жизни и здоровья гостей и персонала гостиницы, сохранности имущества гостей, а также имущества и здания самой гостиницы представляют пожары. Наиболее частыми причинами пожаров в гостиницах являются неосторожное обращение с огнем, неисправность электросетей и электрооборудования, нарушение технологического процесса и правил эксплуатации, несоблюдение мер пожарной безопасности при проведении ремонтных работ.

Создание системы противопожарной безопасности в гостиницах предполагает проведение организационных мероприятий по созданию пожарной охраны, проведение противопожарной подготовки работников, проведение противопожарной профилактики.

Организационные мероприятия по созданию пожарной охраны в гостинице включают: разработку правил, положений пожарной безопасности для каждого подразделения и инструкции по мерам противопожарной безопасности на каждом рабочем месте; создание пожарных боевых расчетов из числа дежурных администраторов, менеджеров, работников службы безопасности, которые осуществляют круглосуточный контроль за пожарной безопасностью; разработку системы оповещения в случае возникновения пожара; расписание основных обязанностей персонала во время

установлено, что причиной срабатывания пожарной сигнализации действительно явился пожар, включается система оповещения — звонки и зуммеры тревоги, а гостевые телевизоры переключаются на гостиничный канал, по которому передается необходимая информация. В номерах высвечивается план эвакуации каждого этажа, информация передается также через громкоговорители. Все это позволяет конкретно, с учетом сложившейся обстановки, довести информацию до гостей и персонала и предотвратить панику.

Решение о включении системы оповещения о пожаре и эвакуации людей принимает дежурный менеджер (начальник смены пожарного боевого расчета) или дежурный по гостинице. Эвакуация гостей осуществляется в соответствии с имеющимися во всех номерах и на этажах планами эвакуации. Персонал гостиницы эвакуируется в соответствии со специальными памятками, имеющимися во всех отделах, службах и подразделениях гостиницы. Сотрудники гостиницы (если им не угрожает опасность) могут привлекаться для эвакуации гостей, для проверки гостевых этажей, офисов и подвальных помещений, спасения наиболее ценных документов, денежных средств и т. п.

2.7. Организация курортного дела в гостинично-туристских комплексах

В основе эффективной организации курортного дела лежит комплексная научная дисциплина — курортология.

Предмет, цели и задачи курортологии. Поскольку для получения лечебных услуг санаторно-курортных

учреждений людям часто приходится совершать путешествие, курортное дело правомерно считать одним из видов индустрии гостеприимства, в том числе туризма. При этом курортология выступает как специфическая сфера деятельности, синтезирующая основные направления туризма, гостиничного хозяйства и рекреации.

В более узком смысле курортология предстает в качестве комплексной научной дисциплины, включающей бальнеологию, бальнеотехнику, грязелечение, медицинскую климатологию, климатотерапию, курортографию. *Бальнеология* — раздел, изучающий лечебные минеральные воды, их происхождение, физико-химические свойства, механизм влияния на организм человека при различных заболеваниях, а также показания к их применению на курортах и во внекурортных условиях. *Бальнеотехника* — раздел, обеспечивающий охрану природных бальнеологических ресурсов от порчи, истощения и загрязнения. *Грязелечение* — совокупность методов лечения с использованием пеллоидов — лечебных грязей различного происхождения. *Медицинская климатология* — прикладной пограничный раздел медицины и климатологии, изучающий влияние климатопогодных факторов на организм человека в условиях трудовой деятельности и отдыха, а также методы их использования в лечебно-профилактических целях. *Климатотерапия* — совокупность методов лечения, использующих дозированное воздействие климатопогодных факторов и специальных климатических процедур на организм человека. *Курортография* — раздел курортологии, который занимается описанием местоположения и природных условий курортов

и курортных местностей с характеристикой их лечебных факторов, бальнеотерапевтических, климатотерапевтических и других учреждений для лечения и отдыха. Самостоятельный раздел курортологии изучает вопросы организации, планировки и строительства курортов и профилактических учреждений. Предметную область курортологии составляют также вопросы экономики курортного дела, гидрогеологии, физиологии, психологии, климатологии и других дисциплин.

Комплексный характер предмета курортологии обуславливает необходимость определения основных курортологических терминов и понятий.

Природные лечебные ресурсы — минеральные воды, лечебные грязи, рапа лиманов и озер, лечебный климат, другие природные объекты и условия, используемые для лечения и профилактики заболеваний и организации отдыха. Лечебные свойства природных ресурсов определяются на основании научных исследований, многолетней практики и утверждаются уполномоченными органами здравоохранения.

Курортное дело — совокупность всех видов научно-практической деятельности по организации и осуществлению лечения и профилактики заболеваний на основе использования природных лечебных ресурсов.

Курорт — освоенная и используемая в лечебно-профилактических целях особо охраняемая природная территория, располагающая природными лечебными ресурсами и необходимыми для их эксплуатации зданиями, сооружениями, объектами инфраструктуры.

Лечебно-оздоровительная местность — территория, обладающая природными лечебными ресурсами и пригодная для организации лечения и профилактики заболеваний, а также отдыха населения.

Рекреация — цивилизованный отдых в стационарных условиях с элементами лечения и профилактики заболеваний, экскурсионно-туристскими мероприятиями с целью восстановления и укрепления физических, интеллектуальных и эмоциональных сил человека.

В связи с этим все аспекты организации курортного дела можно рассматривать как рекреационную деятельность, а предоставляемые санаторно-курортными учреждениями услуги как рекреационные услуги.

Основная цель курортологии заключается в эффективной организации санаторно-курортного лечения и отдыха на основе использования целебных свойств природных ресурсов.

Задачи курортологии могут быть определены следующим образом:

- изучение целебных свойств природных лечебных ресурсов, особенностей механизма их воздействия на организм человека;
- разработка научных основ курортного дела и санаторно-курортного лечения;
- изучение возможностей применения курортных факторов с лечебными и профилактическими целями на курортах и во внекурортных условиях;
- разработка показаний и противопоказаний для санаторно-курортного лечения;
- разработка методов применения курортных факторов при различных заболеваниях;
- изыскания и исследования курортных ресурсов;
- изучение потребностей населения в санаторно-курортном лечении, исследование спроса на отдельные виды услуг санаторно-курортных учреждений;

- разработка принципов и нормативов курортного строительства и благоустройства;
- разработка механизма эффективного функционирования санаторно-курортных учреждений в условиях рыночной экономики.

Принципы организации курортного дела. Санаторно-курортная система требует разработки особых принципов организации. Это объясняется тем, что курортное дело связано, с одной стороны, с эксплуатацией природных лечебных ресурсов, а, с другой стороны, — с организацией лечебного процесса и отдыха. В связи с этим формируется главный отличительный признак этой сферы — необходимость параллельной работы специализированных учреждений разных отраслей. Например, медицинские аспекты курортного дела изучаются институтами курортологии и специализированными медицинскими центрами. Территориальное планирование здравниц и курортных зон осуществляется проектными организациями, занимающимися проблемами рекреационной архитектуры.

Организация санаторно-курортного дела производится на трех уровнях: высшее звено, среднее звено, низшее звено.

Высшее звено — государственные органы управления курортами и туризмом. В их функции входят: определение стратегии развития отрасли; разработка федеральной и региональных программ развития курортов; контроль за грамотной эксплуатацией и охраной природных лечебных ресурсов; организация научно-исследовательской деятельности; проведение рекламных мероприятий (выставок, ярмарок и т. п.); подготовка специалистов курортного дела.

Среднее звено — непосредственные производители санаторно-курортных услуг — санаторно-курортные и внекурортные учреждения. Санаторно-курортные учреждения могут быть однопрофильными и многопрофильными. Основные функции организации санаторно-курортного дела на среднем уровне: обеспечение лечебного процесса на курорте; организация анимационной и спортивной программы для отдыхающих; обеспечение хозяйственной деятельности курорта; организация финансово-экономической деятельности курорта.

Нижнее звено — реализаторы лечебных, санаторно-курортных услуг. Это учреждения Фонда социального страхования, занимающиеся выкупом и распределением курортных путевок по льготным ценам, и туристические предприятия, выкупающие у здравниц и продающие потребителям лечебные туры. По сути, они выступают как посреднические организации. Поэтому предприятия нижнего звена в общей системе организации санаторно-курортного дела должны ориентироваться на отечественный и зарубежный рынок лечебных услуг, формировать и реализовать лечебные туры, выбирать здравницы необходимого профиля с учетом потребностей конкретных потребителей, а также лечебных ресурсов и условий климатической и временной адаптации отдыхающих.

Стратегия развития курортов. Особенностью курортной практики является то, что она сочетает различные функции: профилактическое оздоровление населения, реабилитация больных, анимационно-досуговая деятельность. В современных условиях особое значение приобретает разработка рыночной стратегии развития курортов и организации курортного дела в

целом. Для этого необходимо выбрать оптимальную модель долгосрочного поведения здравницы на рынке рекреационных услуг с учетом природных и экономических особенностей данного курорта.

Существуют четыре основных стратегических подхода к возможному развитию курортов:

■ *стратегия кардинального изменения* применяется в случае снижения загруженности курорта. В этой ситуации необходимо выяснить причины падения популярности здравницы, определить меры поддержки курорта за счет привлечения инвестиций. При этом возможен вариант перепрофилирования курорта, если поддерживающих мер оказывается недостаточно;

■ *стратегия сохранения роста* направлена на поддержание невысоких темпов роста. При неблагоприятных внешних условиях стратегия развития ориентирована на привлечение отдыхающих за счет введения новых и дополнительных услуг, как медицинских, так и анимационных;

■ *стратегия достигнутого роста* используется для удержания достигнутого уровня, когда курорт располагает лишь ограниченным набором рекреационных услуг и не способен занять новую рыночную нишу. В этом случае основные усилия направляются на сохранение сложившихся тенденций развития;

■ *стратегия избирательного роста* выбирается курортом с ориентацией на четко определенный сегмент рынка.

Независимо от выбранной стратегии необходимо наличие обоснованного плана санаторно-курортного развития и комплекса мер по финансовой поддержке запланированных мероприятий. Как правило, основные

изменения касаются сектора размещения на курорте, малой инфраструктуры, проектов совершенствования системы обслуживания.

Маркетинговые исследования. Эффективная организация курортного дела невозможна без проведения грамотных маркетинговых исследований. В конечном итоге маркетинговые исследования рынка лечебных и рекреационных услуг должны определить выбор той или иной модели стратегии развития курорта.

Маркетинговые исследования в санаторно-курортной сфере должны учитывать следующие принципы. Прежде всего выявляются отдельные группы потребителей рекреационных услуг с учетом степени значимости, которую люди придают санаторно-курортному обслуживанию; восприятия качества предлагаемых услуг; восприятия доступности оздоровительного отдыха. Дальнейшая дифференциация и исследование предпочтений потенциальных потребителей проводится с учетом различий по полу, возрасту, семейному положению, образованию, уровню доходов и т. д.

Таким образом, изучение спроса на санаторно-курортные услуги производится с учетом различных элементов, тесно связанных между собой, но имеющих неодинаковую относительную важность для отдыхающих. *К основным элементам спроса на рекреационные услуги относятся:* персональная потребность в оздоровительном отдыхе; предлагаемые условия передвижения, размещения и питания; временное пребывание в пункте нахождения санаторно-курортного учреждения; потребность в новых впечатлениях и т. п. Спрос на услуги санаторно-курортных учреждений зависит от ценовых факторов в меньшей степени по

сравнению с другими видами сервисных услуг. Гораздо большее влияние оказывают неценовые факторы, такие, как качество услуг, условия их предоставления и реклама.

Исследование особенностей формирования спроса на санаторно-курортные услуги имеет большое значение для развития этого рынка. В результате появляется возможность заранее учесть наметившиеся тенденции по отдельным группам потребителей. Именно потребности различных групп населения определяют в значительной степени деятельность современных санаторно-курортных учреждений и выступают ориентирами в подготовке и принятии управленческих решений в данной области.

Поскольку спрос на услуги санаторно-курортных учреждений формируется неоднородными группами людей, предложение и продвижение рекреационных услуг должно быть дифференцировано с учетом особенностей отдельных сегментов рынка. Чаще всего для сегментации рынка используются социально-экономические критерии: возраст, пол, уровень дохода, образование, профессия, размер семьи и т.п. При этом важно учитывать также такой критерий, как отношение к конкретному продукту. Группы потребителей определяются в соответствии с показателями использования продукта:

- частота покупки;
- величина покупки (на какой срок приобретаются путевки, сколько дополнительных услуг приобретается на месте);
- сорт покупки (на курорт или в санаторий какой категории предпочитают ехать);

- верность продукту;
- верность месту покупки.

Таким образом, организация курортного дела в современных условиях базируется на выявлении потребностей и изучении спроса населения на данный вид услуг. При этом эффективность деятельности санаторно-курортных учреждений в значительной степени зависит от умелого использования факторов и предпосылок развития конкретной здравницы.

Основная цель курортов — обслуживание людей, стремящихся к отдыху и восстановлению здоровья. Поэтому места размещения курортов и территории, предоставляющие возможности для лечения и отдыха, должны выбираться с учетом этой главной цели. Развитию курорта благоприятствуют три основных фактора: рекреационные возможности, высокая репутация, разнообразие объектов интереса для отдыхающих.

Отличительной особенностью организации санаторно-курортного обслуживания в России является то, что она строится на строго научных началах. Ученые различных специальностей разрабатывают новые методы лечения и профилактики заболеваний на основе исследования физико-химических, биологических и иных свойств природно-климатических ресурсов региона, предлагают различные методики использования курортных факторов в рекреационной деятельности. При этом основной упор делается на использование курортных факторов для медицинской реабилитации населения. В связи с этим курорты должны отвечать определенным требованиям, соблюдение которых необходимо для эффективной работы:

- наличие изученных природных лечебных факторов, обеспечивающих нормальное функционирование курорта и его развитие;
- наличие необходимых технических устройств для рационального применения курортных факторов;
- специально приспособленные помещения для комфортного проживания и лечения;
- наличие оздоровительных учреждений, лечебно-профилактических учреждений, спортивных сооружений, предприятий общественного питания, торговли и бытового обслуживания, культурно-просветительских учреждений;
- удобные пути и средства сообщения;
- организация необходимого общекурортного режима.

При организации курортного дела необходимо учитывать сезонный характер работы большинства отечественных предприятий. В летний период санаторно-курортные учреждения работают с полной загрузкой. В холодное время года многие санатории пустуют, в результате среднегодовая загрузка составляет 30–40%. Для повышения степени круглогодичной загрузки курортов необходима выработка гибкой ценовой политики.

Новые социально-экономические условия требуют адекватных изменений в работе предприятий курортной индустрии в соответствии с необходимостью решения таких задач:

- развитие курортного маркетинга, учитывающего не только медицинскую статистику заболеваемости, но и разнообразные рекреационные потребности населения. Именно потребности населения определяют широту спектра услуг санаторно-курортных учреждений;

- составление прогнозов развития санаторно-курортных и рекреационных систем различного уровня;
- разработка новых технологий использования и воспроизводства природно-лечебных ресурсов и методов санаторно-курортного лечения;
- подготовка специалистов санаторно-курортного дела для здравниц и туристских предприятий, работающих на рынке рекреационных услуг;
- развитие эффективных организационно-экономических механизмов совместной деятельности туристских и курортных предприятий.

2.8. Организация работ по стандартизации и сертификации гостинично-туристских услуг

Согласно общим положениям Закона РФ «О стандартизации» под *стандартизацией* понимается деятельность по ~~у~~установлению норм, правил и характеристик в целях обеспечения:

- безопасности продукции и услуг для окружающей среды, для жизни и здоровья людей, имущества;
- качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;
- единства измерений;
- экономии всех видов ресурсов;
- безопасности хозяйственных объектов;
- обороноспособности страны.

Помимо этого стандартизация является нормативным методом управления и способом рационализации производственных, инженерных и других процессов.

Основой стандартизации выступает *стандарт*, который представляет собой официально признанный документ, содержащий комплекс норм и требований к отдельным объектам или действиям. Эти нормы и требования отражают оптимальный результат специальных исследований или практического опыта. Стандарты являются нормативными документами в силу своих свойств, которые:

- служат эталоном того предмета или явления, процесса, которые будут воспроизводиться на их основе;
- содержат наиболее оптимальное конструктивное, технологическое, производственное и т. п. решение изделия или процесса;
- неизменны в течение определенного экономически эффективного времени.

Современная система стандартизации в России базируется на следующих принципах:

- соответствие целей системы стандартизации общим целям проводимых в России экономических преобразований;
- соответствие национальным системам стандартизации стран с развитой рыночной экономикой;
- разработка стандартов на основе законодательных актов, соответствие этих законодательных актов международным нормам и правилам.

Следование указанным принципам предполагает непосредственное применение в российской практике международных стандартов, в том числе и для целей сертификации. Например, активное применение туристическими предприятиями международных стандартов и сертификатов качества экономически обоснова-

но и целесообразно. Это способствует не только повышению конкурентоспособности товаров и услуг российских гостинично-туристических комплексов на мировом рынке, но и одновременно устранению технических, технологических и иных барьеров в производстве и при реализации продукции (работ и услуг). При этом достигается экономия всех видов ресурсов, повышается качество продукции и услуг, происходит улучшение общих экономических показателей.

Действующие российские стандарты устанавливают четкое определение понятия *услуга*, в том числе *туристская услуга*. Под *услугой* понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также результат собственной деятельности исполнителя по удовлетворению нужд потребителя. *Туристская услуга* — это результат деятельности туристического предприятия по удовлетворению соответствующих потребностей туристов. Стандарт определяет место туристской услуги как одной из социально-культурных услуг.

Для всех видов туристских услуг обязательными являются следующие требования: безопасность жизни и здоровья; сохранность имущества туристов; охрана окружающей среды. В 1994 году в России впервые введен в действие ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов». Этот документ является основным при обязательной сертификации туристских услуг, он предназначен для туристических предприятий всех организационно-правовых форм и предпринимателей, оказывающих населению туристские услуги.

В соответствии с этим стандартом при оказании туристских услуг должен быть обеспечен приемлемый уровень риска для жизни и здоровья людей как в обычных условиях, так и в чрезвычайных ситуациях. Обычно факторы риска в туризме классифицируются следующим образом: травмоопасность; воздействие окружающей среды; пожароопасность; биологические воздействия; психофизиологические нагрузки; опасность излучений; химические воздействия; повышенная запыленность и загазованность; специфические факторы риска.

Туристские предприятия обязаны ознакомить туристов с элементами риска каждой конкретной услуги и мерами по ее предотвращению. Информация, необходимая туристам в целях охраны их жизни и здоровья, предоставляется как заблаговременно до начала отдыха, так и в процессе обслуживания.

Снижение травмоопасности обеспечивается: защитными устройствами и ограждениями при использовании подвижных механизмов, на опасных участках территории (подъемники, канатные дороги, лавиноопасные участки в горах, горнолыжные трассы, участки осыпей у водоемов и т. п.); использованием средств индивидуальной защиты; соблюдением эргономических требований к туристскому снаряжению и инвентарю; соблюдением строительных норм и правил в жилых и общественных зданиях; соблюдением правил эксплуатации инвентаря и оборудования.

Воздействие окружающей среды обусловлено повышенными или пониженными температурами внешней среды, влажностью и подвижностью воздуха в зоне

обслуживания туристов, резкими перепадами атмосферного давления и т. п. Показатели микроклимата в помещениях обслуживания и пребывания туристов, а также в транспортных средствах должны соответствовать установленным санитарно-гигиеническим требованиям. Предупреждение вредного воздействия данной группы факторов риска возможно за счет выбора благоприятного времени года или суток; рациональной разработки трассы туристского маршрута; учета погодных особенностей района; оснащения помещений и транспортных средств устройствами кондиционирования и дезодорации воздуха, отопления, автоматического контроля и сигнализации; соответствующей экипировки туристов и т. п.

Снижение воздействия психофизиологических факторов риска достигается за счет рационального построения программы обслуживания туристов, удобных графиков перемещения по маршруту, обеспечения комфортных условий пребывания, формирования туристических групп с учетом психофизиологических особенностей туристов.

Специфические факторы риска в туризме обусловлены возможностью возникновения природных и техногенных катастроф в зонах размещения или пребывания туристов. Предусмотреть все вероятные факторы риска данной группы невозможно, но учитывать их туристические предприятия обязаны.

Для обеспечения безопасности проживания туристов в гостиницах, на туристических базах, кемпингах и т. п. должны соблюдаться требования строительных норм и правил при проектировании и строительстве

объектов по обслуживанию туристов, выполняться требования безопасности технической эксплуатации зданий, сооружений и оборудования, своевременно разрабатываться превентивные меры, гарантирующие личную безопасность туристов и сохранность их имущества. Для обеспечения безопасности жизни и здоровья гостей и туристов должны строго соблюдаться установленные нормативными документами требования по хранению, транспортировке и приготовлению пищевых продуктов. Транспортные перевозки туристов должны осуществляться в соответствии с требованиями действующих правил обслуживания пассажиров на конкретных видах транспорта.

Для каждого туристского предприятия обязательным является разработка и утверждение плана действий персонала в чрезвычайных ситуациях, включая взаимодействие с местными органами самоуправления, органами внутренних дел, спасательными, пожарными службами и т. д.

Контроль за выполнением требований безопасности туристских услуг обеспечивают органы государственного управления в соответствии с их компетенцией. Контроль осуществляется в начале сезона при проверке готовности туристского предприятия к приему и обслуживанию туристов, а также в ходе текущих проверок. Этот контроль безопасности обслуживания туристов осуществляется на основе применения следующих методов:

- визуального (осмотр соответствующих объектов, территории, туристского снаряжения и т. д.);
- с использованием технических средств (измерение основных параметров состояния окружа-

ющей среды, качества воды, воздуха; проверка технических средств и используемого оборудования);

■ социологических исследований (опросы, анкетирование, интервьюирование туристов и обслуживающего персонала);

■ аналитического (анализ различных видов документации, отчетов и т. п.).

Основные требования по обеспечению качества туристских услуг формируются в соответствии с международными стандартами ИСО 9004.2, 9002, а также ГОСТ Р 50691-94.

Согласно указанным документам под *качеством услуги* понимается совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Это определение относится и к качеству туристских услуг, включаемых в категорию сервисных услуг.

В соответствии с международными стандартами любая система, направленная на обеспечение качества сервисных услуг, должна соответствовать комплексу взаимодополняющих мероприятий.

1. *Формирование политики в области качества.* Руководство любой сервисной организации, в том числе гостиничного и туристического предприятия, должно определить и документально оформить политику в области качества. Это основные цели, задачи и направления деятельности гостиничной и туристской организации по достижению качества предоставляемых услуг. Ответственность за политику в области качества

несет руководитель ГТК. Он обязан довести основные положения принятой в ГТК политики до всех структурных подразделений, организовать разъяснение этих положений персоналу.

Политика в области качества гостиничных и туристских услуг должна обеспечить реализацию следующих задач: удовлетворение потребностей туристов и гостей с точки зрения профессиональных стандартов и этики обслуживания; непрерывное повышение качества предоставляемых услуг; эффективность предоставления услуг; учет требований по защите окружающей среды; действие в соответствии с принципами социальной ответственности бизнеса.

2. Организация работы по качеству. В системе качества должны быть четко определены полномочия, ответственность и взаимодействие всего персонала гостиничного и туристского предприятия по предоставлению услуг и контролю за их качеством. При этом персонал должен регистрировать претензии, жалобы, рекламации со стороны туристов и гостей и проводить мероприятия по их устранению.

С этой целью предприятие должно установить требования по внутренней проверке качества исполнения услуг и назначить специально обученных сотрудников для ее проведения. Проверка включает контроль, оценку и регулирование процессов исполнения услуг на всех стадиях от разработки идеи до обслуживания туристов и гостей.

3. Анализ функционирования системы качества со стороны руководства. Руководители гостиничного и туристского предприятия должны периодически ана-

лизировать принятую систему качества, разработанную в соответствии с требованиями международных стандартов серии ИСО 9000, с точки зрения ее соответствия установленным требованиям. Проводимый руководством анализ должен базироваться на оценке результатов внутренних проверок, проводимых сотрудниками предприятия, ответственными за функционирование системы.

4. Документальное оформление системы качества. Документальное оформление системы качества предполагает:

- наличие планов, инструкций и руководств по качеству;
- приобретение необходимого контрольно-измерительного, технологического и иного оборудования, материальных ресурсов, подбор квалифицированных рабочих кадров для обеспечения требуемого качества услуг;
- определение приемлемых стандартов с точки зрения заложенных в них показателей и требований, включая субъективные требования (например, удовлетворение туриста (гостя) качеством услуги);
- обеспечение соответствия процессов разработки и предоставления услуги требованиям документации;
- подготовка отчетов по качеству.

5. Взаимодействие с туристами и гостями. Эффективное взаимодействие производителей услуг с туристами и гостями позволяет получать объективную информацию о характеристике услуги, ее доступности,

затратах времени на предоставление, ожидаемой стоимости. Сведения от туристов и гостей дают возможность установить взаимосвязь между качеством услуги, условиями ее предоставления и стоимостью. Таким образом реализуется принцип непосредственного участия потребителя в процессе производства услуг, определяется взаимосвязь между предложенной услугой и реальными потребностями туристов (гостей).

6. Разработка документации. Все составляющие, положения и требования системы качества, принятые гостинично-туристским комплексом (ГТК), должны быть систематизированы, упорядочены и оформлены соответствующими документами в виде планов, инструкций, методик, протоколов, стандартов предприятия и т. п. Поэтому каждый ГТК должен установить процедуры разработки, утверждения, ведения документов, относящихся к системе контроля качества производимых услуг. Документация разрабатывается и утверждается полномочными лицами.

Системы документации должны предусматривать ведение банка данных, своевременное изъятие устаревших документов, оперативное включение изменений и дополнений в документацию, предоставление необходимых документов на все участки, связанные с предоставлением услуг.

7. Управление процессами в ГТК. Качественное предоставление гостинично-туристских услуг возможно в управляемых условиях. Создание управляемых условий в ГТК предполагает:

- а) регулирование и управление процессами предоставления услуги;

б) разработку инструкций, регламентирующих технологию обслуживания, использование производственного оборудования и производственной среды в соответствии с принятыми стандартами и программами качества;

в) постоянное повышение стандартов качества обслуживания и качества предоставляемых услуг.

8. *Контроль и оценка качества туристской (гостиничной) услуги.* Все гостиничные и туристические предприятия обязаны идентифицировать и проверять предоставляемые услуги в соответствии с документированными процедурами, устанавливать соответствие услуги определенным требованиям с помощью методов регулирования технологических процессов и процессов управления.

Контроль и оценка качества гостиничных и туристских услуг должны базироваться на принципе приоритета туриста (гостя) в оценке качества услуги. Для этого необходимо ввести практику регулярной оценки степени удовлетворенности туристов и гостей услугами путем проведения специальных опросов, наблюдений и т. п. Постоянное сравнение оценок туристов (гостей) и оценок исполнителей услуг позволяет провести соответствующую корректировку, определить, насколько деятельность исполнителя (производителя) услуги отвечает требованиям и запросам туристов и гостей.

9. *Анализ соответствия качества услуг требованиям туристов (гостей).* Исполнитель услуг должен разрабатывать и поддерживать процедуры, обеспечивающие получение информации от туристов и гостей. В качестве источников такой информации могут выступать результаты специальных опросов, информация

из средств массовой информации, сведения от обществ потребителей и других организаций, данные муниципальных органов управления и т. д.

Анализ информации, полученной от туристов и гостей, обеспечивает:

- установление соответствующих требований к услуге, условиям обслуживания и их отражение в документации;
- корректировку и устранение расхождений в требованиях к качеству услуги, предъявляемых со стороны производителя и туристов (гостей);
- выбор наиболее оптимальных вариантов выполнения требований туристов и гостей.

10. *Осуществление корректировки.* При обнаружении ненадлежащего качества предоставляемой услуги необходимо проведение комплекса корректирующих воздействий. Порядок проведения корректировки предусматривает:

- регистрацию отклонения;
- анализ причин несоответствия качества предоставляемой услуги установленным стандартам или требованиям туристов (гостей);
- проведение необходимых профилактических действий для решения проблемы;
- определение необходимых мер корректирующего воздействия;
- проведение корректировки;
- контроль за мерами корректирующего воздействия;
- оценку эффективности проведенных мероприятий.

В соответствии с Законом РФ «О сертификации продукции и услуг» *сертификация* — это совокупность действий и процедур по признанию и подтверждению

соответствия того или иного объекта (услуги) предъявляемым (установленным) требованиям.

Сертификация осуществляется в целях:

- создания равных условий для деятельности предприятий, организаций, учреждений, предпринимателей на едином общероссийском рынке товаров и услуг, а также для их эффективного участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;
- содействия потребителям в компетентном выборе соответствующей продукции (товаров или услуг);
- защиты потребителей от недобросовестного поведения производителей (исполнителей);
- контроля безопасности производимой продукции (товаров или услуг) для жизни, здоровья людей, их имущества и окружающей среды;
- подтверждения показателей качества производимой продукции (товаров или услуг), заявленных изготовителем (исполнителем).

Сертификация имеет обязательный и добровольный характер. *Обязательная сертификация* осуществляется в соответствии с «Номенклатурой продукции и услуг, подлежащих обязательной сертификации». Если проведение обязательной сертификации не предусмотрено, то по инициативе производителя может проводиться добровольная сертификация. *Добровольная сертификация* осуществляется любым юридическим лицом, которое принимает на себя функции органа по добровольной сертификации и имеет регистрацию с выдачей знака соответствия в Госстандарте России.

Сертификат соответствия является документом, который выдается по правилам системы сертификации для подтверждения соответствия сертифицированной продукции установленным требованиям.

Система сертификации создается государственными органами управления и представляет собой участников, осуществляющих сертификацию по правилам, установленным в этой системе в соответствии с Законом РФ о сертификации.

Знак соответствия — это зарегистрированный в установленном порядке знак, которым по правилам данной системы сертификации, подтверждается соответствие показателей продукции установленным требованиям. Порядок регистрации знаков соответствия устанавливается Госстандартом России.

Сертификация обеспечивает единый подход к оценке качества различных продуктов и объектов. При этом гарантируется стабильность производства продукции (товаров, услуг) необходимого качества, поскольку сертификация распространяется и на организацию производства. Для производителя сертификат на его продукцию (товар или услугу) служит документальным подтверждением его конкурентоспособности. Для потребителя такой сертификат играет роль ориентира при выборе конкретных товаров или услуг.

За рубежом все более широкое распространение получает обязательная сертификация товаров и услуг. Это связано с высокими требованиями к социальной ответственности бизнеса, безопасности, охраны здоровья и окружающей среды. Поэтому продвижение на мировом рынке несертифицированной продукции, не

соответствующей международным стандартам безопасности и качества, становится все труднее. По отдельным позициям разница в цене сертифицированной и несертифицированной продукции и услуг превышает 20%. При этом удельный вес стоимости услуг по сертификации в продажной цене сертифицированной продукции не превышает десятые доли процента.

Что касается сертификации продукции туристического бизнеса, то в соответствии с «Законом о туристской деятельности» сертификации подлежат туристские продукты, реализуемые туроператорами и турагентствами. Сертификации туристских продуктов проводится по Правилам сертификации туристских услуг, утвержденным Госстандартом России. Основные требования заключаются в обеспечении безопасности жизни и здоровья туристов, сохранности их имущества, охраны окружающей среды, соответствия туристской услуги функциональному назначению, точности и своевременности исполнения.

При сертификации туристского продукта проверяются не только показатели, характеризующие услуги, но и условия обслуживания. При этом производится анализ информационно-рекламных проспектов, договоров с туристами, туристических путевок, паспортов маршрутов, туристских ваучеров, договоров туристской организации с гостиницами, транспортными предприятиями, страховыми компаниями, с иностранными фирмами и т. п. Например, обязательным условием сертификации гостиничных услуг является наличие заключений соответствующих государственных

служб, осуществляющих контроль за безопасностью людей в пределах своих полномочий (пожарной, санитарно-эпидемиологической служб, технического и других органов надзора).

В соответствии с Законом РФ «О сертификации продукции и услуг» запрещается рекламировать продукцию и услуги, подлежащие обязательной сертификации, но не имеющие сертификата соответствия. Отказ туристской организации от обязательной сертификации туристского продукта, отрицательный результат его сертификации, а также аннулирование сертификата соответствия влекут за собой приостановление или прекращение действия лицензии на осуществление туристской деятельности.

Порядок организации и проведения работ по сертификации туристского продуктов призван обеспечить объективность сертификации, достоверность и воспроизводимость результатов. Одновременно с этим комплекс проводимых работ должен быть экономически оправданным как для исполнителей, так и для потребителей услуг. Основой проведения работ по сертификации являются следующие положения:

- выбор критериев должен отразить соответствие туристского продуктов интересам туристов (гостей);
- нормативно-техническая документация на туристские услуги должна содержать четкие и однозначные толкования;
- включение в систему сертификации элементов испытания отдельных элементов услуг как необходимого средства выявления ее соответствия установленным стандартам;
- приемлемость принятой системы сертификации

для третьей стороны, что особенно важно для условий многостороннего сотрудничества в сфере туристического и гостиничного бизнеса;

- стабильность технологических процессов при обеспечении высокого уровня эффективности производственной деятельности ГТК;
- беспристрастность и независимость результатов сертификации (как от производителей, так и от потребителей услуг);
- выбор такой системы сертификации, которая в наибольшей степени отвечает экономическим и практическим требованиям по каждому виду продукции;
- применение общепринятых и сопоставимых методов, приемов и способов проведения сертификации, что способствует развитию внутринациональных и международных связей.

Общий порядок сертификации услуг, в том числе гостиничных и туристских, включает ряд этапов: подача заявки на сертификацию; принятие решения о сертификации; выбор схемы сертификации; проведение проверки услуги и оценка процесса оказания услуги, мастерства исполнителя, системы качества и аттестация предприятия; анализ полученных результатов и принятие решения о возможности выдачи сертификата соответствия; выдача сертификата и лицензии на применение знака соответствия; инспекционный контроль за сертифицированной гостиничной и туристской услугой; информация о результатах сертификации.

Сертификация гостиничных и туристских услуг неразрывно связана со стандартизацией конкретных видов

сервисной продукции. Стандартизация в современных условиях формирования единого мирового экономического пространства преследует основную цель — дать однозначное толкование распространенным понятиям, провести регламентацию единых требований к услугам, прежде всего в приоритетных секторах сферы услуг — туризм, ресторанный и гостиничный бизнес, перевозки, страхование. В этих условиях большое значение приобретают фирменные стандарты и спецификации, а также сертификация на соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 с ее регламентированными правилами и процедурами. Общими направлениями современного развития стандартизации в сфере гостиничных и туристских услуг являются следующие: разработка национальных стандартов на конкретные виды услуг; разработка стандартов на системы качества в сфере услуг; разработка фирменных документов, в том числе нормативных документов для контактов с клиентами (стандарты, спецификации, каталоги с номенклатурой и характеристиками услуг, контракты и т. п.).

◇ ? Контрольные вопросы

1. Как классифицируются отели ВТО?
2. Как классифицируются гостиницы в РФ?
3. Что представляет собой международная классификация гостиниц по уровню комфорта?
4. Какова организационная структура гостиничного (туристского) предприятия?
5. Расскажите, как организована в ГТК:

- работа служб приема и размещения гостей (туристов);
- работа по обслуживанию гостиничного фонда;
- работа по обслуживанию гостей (туристов) питанием;
- работа по предоставлению гостям (туристам) дополнительных услуг;
- работа по охране труда, технике безопасности и меры по обеспечению противопожарной безопасности ГТК;
- работа по оказанию услуг курортов;
- работа по стандартизации и сертификации услуг.

ГЛАВА 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

Психологическая культура гостинично-туристского сервиса — это наивысший уровень развития психологических знаний, навыков и умений работников гостинично-туристского комплекса с целью учета индивидуально-психологических особенностей гостей (туристов) для их безупречного обслуживания.

3.1. Основные сведения о психологии

Психология — это наука, изучающая психику человека, закономерности ее проявления и развития. В переводе с греческого «психо» означает «душа», «логос» — «наука».

Психика как предмет психологии представляет собой духовный мир человека, который *внешне проявляется* в мимике, движениях, поступках, поведении, *внутренне* — в переживаниях, чувствах, желаниях, размышлениях.

Психологи утверждают, что все действия, жесты, мимика, чувства и мысли, потребности и образы окружающей действительности человека являются результатом работы его головного мозга.

Сущность этой работы состоит в адекватном психическом отражении окружающего реального мира в виде

ощущений, мыслей, чувств и проч. Психическое отражение — это сложный активный многопозиционный процесс, в ходе которого внешние воздействия как бы пропускаются через накопленный личный жизненный опыт человека. Поэтому считается, что психика является субъективным отражением объективного мира и все психические явления имеют субъективную природу.

Психология выделяет три вида психических явлений: психические (познавательные) процессы, психические состояния и психические свойства.

Психические (познавательные) процессы включают в свой состав ощущения, восприятия, представления, воображение, внимание, память, мышление, речь, чувства. Эти процессы у каждого человека индивидуальны. Так, любой работник гостинично-туристского комплекса обладает различными видами ощущений. У одного наиболее развитыми оказываются слуховые ощущения, у другого — зрительные. Одни люди выражают эмоции при оценке явлений окружающей действительности бурно, другие — сдержанно.

К психическим свойствам относят темперамент, характер, способности, направленность личности. В них проявляется не только социальная значимость человека, но и содержание его духовного (внутреннего) мира. В конечном счете этим обуславливается неповторимое содержание личности.

Психические состояния человека (бодрость, усталость, активность, удовлетворенность, неудовлетворенность) характеризуют скорость протекания у него психических процессов и особенности присущих ему психических свойств. Эти состояния могут быть либо кратковременными, либо продолжительными.

В практической деятельности человека (обслуживающей и потребительской) присущие ему психические процессы, свойства и состояния проявляются в их взаимосвязи и взаимовлиянии. К примеру, ощущения «запускают в работу» внимание, представления и мышление; волевые усилия сопровождаются эмоциями и чувствами и т. д. Выделение какого-то одного психического явления из этой совокупности весьма условно и делается только в теоретических целях для лучшего усвоения материала.

3.2. Психология гостинично-туристского сервиса

Кроме теоретических вопросов изучения психики в задачу психологии входит также практические исследования различных видов деятельности человека в зависимости от протекания у него психических реакций.

Современная психологическая наука включает ряд отраслей, имеющих свои специфические задачи и практическое применение.

К важнейшим отраслям психологии относят следующие:

- общая психология;
- психология труда;
- социальная психология;
- инженерная психология;
- педагогическая психология и др.

Психология гостинично-туристского сервиса также одна из отраслей психологии. В сфере гостинично-туристского сервиса общие закономерности психологии имеют своеобразную окраску. Так, общение обслуживающего персонала гостинично-туристского комплекса

с гостями (туристами) характеризуется особенностями, которые отсутствуют как в трудовом коллективе завода, так и в кругу семьи. Поэтому для понимания поведения человека, выступающего в роли гостя гостинично-ресторанного комплекса, работнику этого комплекса мало знать только общую психологию, ему необходимы полные сведения о психологии процесса обслуживания гостя, туриста.

Задачи психологии гостинично-туристского сервиса включают в себя:

- разработку методов воздействия на гостя, туриста для стимулирования совершения заказа (оплата номера в гостинице или покупка турпродукта);
- изучение потребностей гостей, туристов, которыми они руководствуются при посещении гостинично-туристского комплекса;
- изучение спроса на различные услуги в зависимости от пола, возраста и индивидуальных особенностей гостей, туристов.

Таким образом, можно дать следующее определение психологии гостинично-туристского сервиса. *Под психологией гостинично-туристского сервиса следует понимать отрасль психологической науки, которая изучает как особенности и роль психических явлений в обслуживающей деятельности работников гостинично-туристского комплекса, так и особенности поведения при этом гостей, туристов.*

Знание психологии гостинично-туристского сервиса поможет обслуживающему персоналу гостинично-туристского комплекса (ГТК):

- понять поведение гостей, туристов для выбора наилучшего варианта (способа) их обслуживания;

- познать свой внутренний мир в целях сознательного саморегулирования поведения;
- разобраться в поведении коллег для оказания им при необходимости психологической помощи и поддержки.

Знание психологии гостинично-туристского сервиса крайне необходимо прежде всего работникам контактной зоны гостинично-туристского комплекса, поскольку их деятельность характеризуется большим психологическим содержанием. Действительно, успешное обслуживание во многом зависит, например, от умения работника контактной зоны понять индивидуально-психологические особенности и распознать сиюминутное состояние гостя, туриста. Такой подход поможет работнику контактной зоны выбрать наилучшую тактику его обслуживания.

Весьма интересен материал американских психологов о стилях жизни потребителей. Как известно, люди отличаются друг от друга различными стилями жизни, в частности тем, как они тратят время и деньги, как проводят и организуют свой досуг. Стил жизни характеризует также их интересы, предпочтения, и взгляды и то, какие услуги и товары они приобретают. Стил жизни клиента позволяет понять и смоделировать потребительское поведение различных посетителей. Знание стили жизни позволяет разрабатывать оригинальные концепции гостинично-туристского комплекса.

Американские психологи создали типологию стилей потребительского поведения клиента. По результатам исследований все население можно условно разделить на восемь типов потребительского поведения:

1. *Реализующие* — это успешные, деятельные люди, которые привыкли брать ответственность на себя, обладают чувством собственного достоинства и хорошим вкусом. Они заинтересованы в карьерном росте и развитии. Для них важен собственный имидж как проявление своего высокого вкуса и независимого характера. Это лидеры в бизнесе. Они могут занимать определенные посты в правительстве. У них широкий круг интересов. Они достаточно гибки, легко воспринимают инновации. Приобретаемые ими продукты и услуги свидетельствуют о тонком вкусе. Им нравятся дорогие товары и услуги высшего качества.

2. *Осуществляющие* (выполняющие) — это люди, как правило, зрелого возраста. Они обеспечены и довольны жизнью, любят проводить время в размышлениях и созерцании. Обычно это люди имеют хорошее образование. Они интересуются политикой и культурной жизнью, стремятся расширить свой кругозор. Они довольны своей карьерой, семьей, предпочитают проводить время и досуг дома. Они консервативны: в продуктах (товарах), услугах и прежде всего ценят прочность, функциональность и ценность.

3. *Преуспевающие* — это люди, делающие карьеру. Для них главное — бизнес. Они разделяют мнение большинства, не любят рисковать. Бизнес дает им ощущение своей «востребованности», материальной независимости и статуса. Большое значение наряду с карьерой, для них имеют семейные и религиозные ценности. В общественной жизни они консервативны. Для них важно впечатление, которое они производят на окружающих. Поэтому престижные (продукты) товары и услуги, которые они приобретают, призваны

свидетельствовать о высоком положении и успешности владельца.

4. *Рискующие* — молоды, энергичны и импульсивны. Они охотники за острыми впечатлениями, жаждут перемен и разнообразия, находятся в процессе формирования ценностей и моделей поведения. Им свойственны быстрые смены настроения. Их захватывают и увлекают новые возможности, но также быстро они теряют к ним интерес. В этот период жизни «рискующие» не интересуются политикой и не имеют устоявшихся взглядов. Большую часть доходов они тратят на покупку одежды, посещение ресторанов и кинотеатров, путешествия.

5. *Убежденные (консерваторы)* следуют принятым нормам и традициям. У них жестко фиксированные, незыблемые убеждения и взгляды, основанные на главных ценностях: семья, церковь, общество, нация. Свободное от работы время они предпочитают проводить дома. Они не самые лучшие покупатели и обычно приобретают (продукты) товары и услуги хорошо знакомых им марок.

6. *Стараящиеся (неуверенные в себе)* характеризуются тем, что их действия и поступки продиктованы необходимостью. Они нуждаются в одобрении своих шагов, ощущают свою незащищенность, их возможности ограничены. Деньги для них всегда означают успех. Их мучает чувство, что жизнь к ним несправедлива. Они стремятся приобретать модные продукты (услуги), которые по карману людям с большими, чем у них, доходами.

7. *Практики* — самодостаточны и практичны. Для них главное — семейные ценности. В общественной

жизни они консерваторы. Их покупки — продукты (товары) и услуги, которые обладают функциональной ценностью или имеют прикладное значение.

8. *Борющиеся* — это люди преклонного возраста. Их покупательские возможности весьма скромны. Они вынуждены ограничивать себя, жить по средствам. Основная статья расходов связана с заботой о своем здоровье. Они покупают мало. В случае, если покупка неизбежна, предпочитают любимые марки.

Знание психологии клиентов в определенной мере поможет руководству гостинично-туристского комплекса привлекать «своих» гостей (туристов).

3.3. Психологическая структура личности

Понятие о личности. Личность и человек — понятия не тождественные. «Человек» — это родовое, собирательное понятие.

Понятие «личность» отличается также от понятий «индивид» (человек как особь, взятая изолированно от общности) и «индивидуальность» (совокупность черт, отличающих данного человека от всех других). Психолог С.Л. Рубинштейн отмечал следующее: «Человек есть индивидуальность в силу наличия у него особенных, неповторимых свойств; человек есть личность в силу того, что он сознательно определяет свое отношение к окружающему».

Отношение человека к внешнему миру проявляется в его мировоззрении, взглядах, убеждениях, во взаимодействии с другими людьми и, конечно, в его деятельности (игре, учебе, труде). Отношение человека к самому себе выражается в его самооценке и идеалах.

Личностью не рождаются, ею становятся. Но личностью человек становится лишь достигнув определенного уровня психического развития. На этом уровне он начинает воспринимать себя как единое целое, отличающееся от других людей, у него вырабатывается понятие своего «Я».

Становление личности — сложный и многогранный процесс, в котором тесно взаимодействуют два начала: биологическое (природное) и социальное (общественное). Человек как личность формируется на основе своих природных свойств (пол, темперамент и т. д.) при активном воздействии социальной среды (семья, школа, трудовой коллектив) и деятельности.

Личность формируется под влиянием тех общественных отношений, в которые человек оказывается включенным. Поэтому под «личностью» понимается совокупность не всех его индивидуальных особенностей, а только тех, которые определяют его как полноценного члена общества. Например, человек является личностью в той степени, в которой у него сформировались социальные качества (мировоззрение, взгляды и убеждения), сознательное отношение к людям и своей деятельности.

Социальные качества человека проявляются в его поступках, действиях, отношении к другим людям. По поступкам человека можно судить о его внутреннем мире, нравственных качествах.

Работник ГТК должен постоянно развивать свои личностные качества и профессиональные способности. При этом приобретаемые знания должны стать безусловным руководством к совершенствованию практических действий. К примеру, находчивость портье

(официанта) — результат его постоянной умственной тренировки, пополнения знаний в общении с людьми.

Сознание. Как считают психологи, сознание — это присущая только человеку форма психического отражения окружающей действительности. Оно формируется в процессе повседневной деятельности и совершенствуется при обмене мыслями и чувствами с другими людьми. Сознание имеет социальную природу, поскольку человек живет в обществе среди людей и в его сознании отражаются общественные явления и события. Очень важна позиция, которую занимает человек. В его позиции находят свое отражение отношения к материальным условиям жизни, другим людям, себе, своим обязанностям. Здесь проявляются, в частности, нравственный облик человека, уровень его культуры. Так, к примеру, одно и то же явление (предмет) в сознании разных людей в силу различия их позиций отражается неодинаково и вызывает у них различную оценку.

Сознание личности проявляет себя в различных формах: моральное (нравственное), эстетическое, правовое, политическое и т. д. Так, нравственное сознание включает в себя исторически сложившиеся, изменяющиеся с течением времени моральные отношения. Эстетическое сознание отражает те или иные явления окружающего мира в чувственных образах, оцениваемых с позиций *эстетического вкуса*.

По мнению психологов, сознание — это высший регулятор поведения и повседневной деятельности личности. Однако сознание не единственная форма психики. Наряду с ним имеются также бессознательные психические процессы.

Бессознательное как проявление психической деятельности человека находит свое выражение в аффектах, интуиции, панике, гипнозе, сновидениях, непроизвольном запоминании, стремлениях, чувствах и поступках, причины которых в силу тех или иных обстоятельств не осознаются человеком.

Структура личности. Личность имеет определенную структуру, состоящую из практически одинаковых для всех людей четырех компонентов. Каждый из этих компонентов имеет свое специфическое назначение. К этим компонентам относятся:

- социально обусловленные особенности личности: потребности, интересы, склонности и др.;
- определенный запас знаний, навыков, умений и привычек, т. е. опыт личности, ее подготовленность к общественно-полезному труду (профессия человека, как правило, накладывает определенный отпечаток на его интересы, потребности, запросы);
- устойчивые особенности психических процессов личности: восприятие, внимание, память, мышление, воля, эмоции, чувства и др.;
- биологически обусловленные особенности личности: направленность, способности, темперамент, характер (эти особенности оказывают большое влияние на стиль общения личности с другими людьми).

Направленность личности. Под направленностью личности следует понимать совокупность устойчивых мотивов, определяющих ее избирательное отношение к окружающему миру. Так, профессиональная направленность обслуживающего персонала ГТК во многом определяется его ценностными ориентациями, интересом

к людям, увлеченностью работой, психологической зоркостью и наблюдательностью, выдержкой и др.

В направленности личности очень важное место занимает *ее установка*, т. е. готовность к определенного рода действиям. Она часто проявляется в том, что человек, начиная исполнять служебные обязанности, как бы в сжатом виде представляет всю последующую программу своего поведения.

Наиболее полно направленность личности выражается в *потребностях и интересах*. Под *потребностью* понимается состояние человека, создаваемое реально, оно проявляется в действиях, необходимых для его существования. Потребности являются основой жизненной позиции и активности человека. Потребности подразделяют на *материальные и духовные*.

Под *интересом* понимается целенаправленное длительное сосредоточение внимания человека на некотором объекте потребности. В интересах человека ярко проявляется ~~его~~ отношение к людям, событиям и предметам. К примеру, то или иное блюдо вызывает интерес у гостя, если оно соответствует его потребностям.

Способности. Под способностями следует понимать индивидуально-психологические особенности личности, определяющие успешность выполнения той или иной деятельности, в т. ч. и обслуживающей.

Способности подразделяют на две группы:

- общие, необходимые при овладении любым видом деятельности (трудолюбие, настойчивость, наблюдательность и др.);
- специальные, требующиеся при обучении определенной профессии.

К примеру, работнику контактной зоны ГТК необходимы такие специальные способности, как коммуника-

тивность (общительность), наблюдательность, такт, понимание желаний гостя (туриста), предвидение результатов обслуживания и т. п. Для развития специальных способностей работнику ГТК следует сформировать у себя личностную установку на овладение профессиональной этикой (профессиональным поведением).

Способности находятся в тесной связи с такими важными составляющими личности, как знания, навыки, умения. Но способности только к ним не сводятся. К примеру, способности работника контактной зоны ГТК к обслуживающей деятельности проявляются в том, что он быстро ориентируется в потребностях гостя (туриста), оперативно принимает заказ, в совершенстве владеет приемами профессионального поведения. Способности к определенной работе значительно ускоряют и облегчают приобретение профессиональных навыков, необходимых для ее успешного выполнения.

Одинаковые достижения в обслуживающей деятельности могут быть результатом различных способностей, т. е. существует возможность их широкой компенсации. Так, малая находчивость работника контактной зоны ГТК при обслуживании гостей (туристов) может компенсироваться приветливостью, тактичностью, постоянным стремлением прийти на помощь.

Предпосылками развития способностей являются природные задатки, которые у разных людей различны. Наиболее распространенным средством оценки уровня и степени выраженности способностей являются тесты, разработанные психологами и широко применяемые на практике.

Темперамент — это характеристика индивидуально-психологических особенностей человека, выражающая

динамику протекания его психических процессов и специфику поведения. Именно темперамент человека накладывает неизгладимый отпечаток на всю его деятельность. Внешне темперамент человека проявляется в силе и темпе движений, мимике, интонациях, тембре голоса и т. п., но основные нервные процессы в ЦНС — это процессы возбуждения и торможения нервных клеток. У разных людей они отличаются по трем показателям их протекания: *силе, уравновешенности и подвижности*.

Сила нервных процессов выражается в активности, *слабость* — характеризуется повышенной утомляемостью, эмоциональной неустойчивостью.

Уравновешенность процессов проявляется в ровном поведении человека, *неуравновешенность* — в потере самоконтроля, невыдержанности.

Подвижность процессов выступает как быстрота перехода нервных процессов из одного состояния в другое (от возбуждения к торможению и наоборот) и, как результат, в изменении настроения человека. *Инертность* (*малая подвижность*) характеризуется медленным переходом из одного состояния в другое.

В зависимости от определенного сочетания этих трех показателей выделяют четыре типа темперамента: *сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический*.

Сильный, уравновешенный и подвижный тип нервной системы соответствует темпераменту *сангвиника*. Павлов назвал его «живым». Пример литературного героя — Василий Теркин («Василий Теркин»).

Холерический темперамент — сильный, неуравновешенный, подвижный. Здесь явно преобладает процесс возбуждения над относительно слабым торможе-

нием. Павлов считал этот тип «безудержным». Пример литературного героя — Ноздрев («Мертвые души»).

Темперамент *флегматика* имеет основой сильный, уравновешенный и малоподвижный (инертный) тип нервной системы. Этот тип темперамента, по И.П. Павлову, — «спокойный». Пример литературного героя — Пьер Безухов («Война и мир»).

Для темперамента *меланхолика* свойственны: слабость, неуравновешенность и малая подвижность нервных процессов. И.П. Павлов характеризовал этот тип как «слабый». Пример литературного героя — Манилов («Мертвые души»).

Характеристики типов темперамента приведены в следующей таблице:

Характеристики типов темперамента

№	Тип темперамента	Тип высшей нервной деятельности	Особенности нервных процессов		
			Сила	Уравновешенность	Подвижность
1	Холерик	Безудержный	Сильный	Неуравновешенный	Весьма подвижный
2	Сангвиник	Живой	Сильный	Уравновешенный	Подвижный
3	Флегматик	Спокойный	Сильный	Уравновешенный	Инертный
4	Меланхолик	Замедленный	Слабый	Неуравновешенный	Эмоционально-тормозной

Надо отметить, что понятия «тип нервной деятельности» и «темперамент» не синонимы, не одно и то же понятие. Первое понятие физиологическое, второе — психологическое. Тип нервной системы человека проявляется в его темпераменте.

Рассмотрим особенности поведения посетителя гостинично-туристского комплекса в зависимости от его типа темперамента. Такое рассмотрение поможет работнику ГТК быстро и достаточно точно определить индивидуально-психологические особенности гостя (туриста) и, следовательно, выбрать рациональную тактику его обслуживания.

Сангвиник — живой, активный, умеющий хорошо владеть собой человек. Общителен, легко и быстро откликается на происходящее вокруг него. Стремится к частой смене впечатлений, сомнения для него недолговременны. Решения, как правило, принимает быстро. Его движения выразительны, разнообразны, темп речи быстрый. Мимика богатая и живая. Настроение обычно бодрое и жизнерадостное.

При неблагоприятных условиях у него наблюдается отсутствие сосредоточенности, разбросанность, поверхностность в контактах. По его лицу нетрудно определить его настроение, отношение к окружающим людям и предлагаемому продукту (услуге). С ним сложно наладить продуктивные взаимоотношения.

Холерик характеризуется высоким уровнем психической активности, энергичностью, несдержанностью, резкостью действий. В поведении холерик часто неуравновешен. Предрасположен к вспыльчивости, раздражительности, не умеет сдерживать себя, контролировать свои эмоции, особенно в конфликтной ситуации. Мнителен, обидчив, но обида быстро проходит. Принимает решения быстро, долго над ними не раздумывая. Движения и жесты быстрые, резкие, мимика выразительная. Говорит быстро, как бы захлебываясь словами. Настроение бодрое, но с резкими переходами. Склонен к частой смене настроений.

В общении вступает легко, свои мнения высказывает смело. Его тяготит медленный и спокойный темп обслуживания.

Флегматик отличается медлительностью, низким уровнем психической активности. Внешне слабо проявляет свое эмоциональное состояние. В поведении обычно уравновешен. Отличается выдержкой, терпеливостью, хорошим самообладанием. Его трудно вывести из себя. В меру общителен, но нередко испытывает трудности при вступлении в контакт. Движения однообразные, мимика бедная. Речь неторопливая. Настроение обычно ровное, устойчивое.

Ему требуется определенное время, чтобы принять решение о заказе.

Меланхолик характеризуется низким уровнем активности, замкнутостью, застенчивостью. Это эмоционально легкоранимый человек, склонный глубоко переживать даже незначительные события. Внешне вяло реагирует на окружающее, малообщителен.

Обычно меланхолик бывает нерешительным и даже пассивным. Долго колеблется, прежде чем принять то или иное решение о заказе. Сильные воздействия выводят его из равновесия, вызывают растерянность. Он подозрителен и робок. Впечатление такое, что меланхолик постоянно ожидает чего-то неприятного и боится этого. Чувствует себя нормально только в спокойной обстановке. Движения замедленные, мимика невыразительная. Голос тихий. Настроение обычно грустное.

Конечно, работнику гостинично-туристского комплекса следует «познать самого себя», т. е. определить особенности своего темперамента, который оказывает большое влияние на культуру обслуживания гостей, туристов.

Эти особенности сводятся к следующему:

- Работник-сангвиник, как правило, успешно обслуживает посетителей гостинично-туристского комплекса, но ему трудно выполнять монотонные, однообразные операции (например, оформление большого количества отчетных документов).
- Работник-холерик незаменим при обслуживании большого количества посетителей гостинично-туристского комплекса, но плохо владеет собой, особенно в напряженных, конфликтных ситуациях.
- Работник-флегматик выдержан, уравновешен, но не может работать в быстром темпе, что может вызвать раздражение у гостей, туристов.
- Работник-меланхолик доброжелателен, отзывчив, стремится избегать конфликтов, но медлителен и обидчив.

Тесты на определение типа темперамента и коммуникативных способностей работника приведены в приложении № 1.

Жизнерадостность и отзывчивость сангвиника, энергия холерика, спокойствие и рассудительность флегматика, глубина и устойчивость чувств меланхолика являются ценными качествами различных темпераментов работников гостинично-туристского комплекса при обслуживании гостей, туристов.

Проявление особенностей темперамента работника гостинично-туристского комплекса во многом определяются его общей культурой. Например, некоторые работники гостинично-туристского комплекса не стараются сдерживать себя, а нарочно дают волю отрицательным чувствам — раздражительности, несобранности и т. д. Свою грубость, распушенность они оправ-

дывают особенностями своего темперамента, неуравновешенностью характера. Но такое «оправдание» не выдерживает элементарной критики. Необходимо бережно и деликатно относиться к окружающим, не допускать поступков, которые могут травмировать гостей, туристов или коллег.

Психологи утверждают, что ровное, спокойное, доброжелательное поведение под силу каждому нормальному человеку. Для этого работнику ГТК надо выработать у себя сдержанность, научиться управлять своим поведением. Так, работник-холерик в состоянии возбуждения должен взять себя в руки и не допустить вспышки гнева. Работнику-меланхолику следует развивать у себя чувство уверенности и не впадать в панику по любому поводу.

Следует отметить, что в жизни редко встречаются люди с резко выраженными особенностями того или иного темперамента. У многих людей в различных ситуациях преобладают черты каких-то двух типов темперамента. Такой темперамент называется *смешанным*.

Таким образом, особенности темперамента обуславливают индивидуальное своеобразие личности. Темперамент не характеризует содержательные черты личности, такие как направленность, ценностные ориентации, мировоззрение. Он сам по себе не может быть ни хорошим, ни плохим. Каждый тип имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительному проявлению того или иного типа темперамента посетителя способствует грамотное психологическое взаимодействие с ним портье, официанта (бармена).

Так, работнику контактной зоны ГТК необходимо учитывать, что посетители с холерическим типом

темперамента часто сильно возбуждаются. В этом случае лучше выждать, пока такой гость успокоится, и затем тактично продолжить с ним разговор. Неуравновешенность и горячность холерика нередко может быть причиной конфликта. Работник контактной зоны ГТК должен уметь снизить повышенную возбудимость холериков, создать уверенность меланхоликов в правильности заказа, снять заторможенность флегматиков в высказывании своих пожеланий, заострить внимание сангвиников на предлагаемых услугах.

Характер — это совокупность существенных, устойчивых (стержневых) психических свойств личности, которые выражают особенности ее отношения к окружающему миру и проявляются в поведении и поступках.

В переводе с греческого «характер» — это «черта», «особенность». Однако особенности психических процессов становятся чертами характера только тогда, когда они проявляются постоянно и определяют свойственный данному человеку образ поведения. Черты характера должны отвечать следующим трем требованиям: они должны быть выраженными, тесно взаимосвязанными и проявляться в различных видах деятельности.

В характере человека принято выделять такие черты, как:

- нравственные (честность, скромность, коллективизм);
- эмоциональные (впечатлительность, чуткость, оптимистичность);
- волевые (выдержка, дисциплинированность, решительность);
- интеллектуальные (находчивость, сообразительность, способность убеждать).

Однако характер не является простой совокупностью этих черт. Очень важны отношения человека:

- к коллективу и отдельным людям (общительность, доброта, искренность, скромность, недоверчивость и т. д.),
- к труду (трудолюбие, добросовестность),
- к вещам (рачительность, бережливость, аккуратность, небрежность, расточительность);
- к самому себе (самокритичность, самодостаточность, гордость, чванство, зазнайство, тщеславие и т. д.).

Для работника гостинично-туристского комплекса особое значение имеют такие черты характера, как активность, самостоятельность и дисциплинированность.

Активность проявляется в деловитости, расторопности, подвижности.

Самостоятельность — это способность работать без посторонней помощи.

Дисциплинированность — это сознательное подчинение своих действий требованиям необходимости, нормам морали и права.

Важную роль в формировании характера, особенно его нравственных черт, играет трудовой коллектив. Как правило, у работника контактной зоны ГТК должны быть развиты нравственные черты характера. Постоянному проявлению в поведении работника контактной зоны ГТК нравственных черт характера во многом способствует развитая воля. В противном случае у него будут наблюдаться значительные расхождения между словом и делом, желаниями и действиями.

Самого серьезного внимания заслуживает вопрос о причинах появления *недостатков характера* у некоторых

работников ГТК (лени, нечестности, недисциплинированности и т. д.) и способах их устранения. Одним из способов исправления этих недостатков является самовоспитание.

Самовоспитание работника контактной зоны ГТК представляет собой осознанную целеустремленную деятельность, направленную на выработку и совершенствование своих качеств в соответствии с социально одобряемыми ценностными представлениями и социальными ориентациями. При этом используются:

- *самоанализ* — самостоятельный анализ своих черт характера и выделение тех из них, которые надо скорректировать или сформировать;
- *самообязательство* — разработка конкретной нравственной программы действий;
- *самоконтроль* — критическая проверка достигнутого и самопобуждение к дальнейшей отработке навыков культуры поведения.

Как известно, каждая профессия требует от человека определенных черт характера. Обслуживающему персоналу гостинично-туристского комплекса не обойтись без таких профессиональных черт характера, как *выдержка, доброжелательность, аккуратность*. Работник гостинично-туристского комплекса обязан знать разнообразные потребности гостей (туристов), которые влияют на их решение приобрести тот или иной продукт (услугу).

Многие клиенты гостинично-туристского комплекса не высказывают свои пожелания в явном виде, поскольку нередко эти пожелания скрыты в их подсознании. Профессионализм работника контактной зоны ГТК в том и состоит, чтобы воспринять и учесть

подспудные пожелания гостя, туриста. Поэтому работник контактной зоны ГТК должен быть тонким психологом. Он должен иметь представление о том, что мимика и жесты гостя, туриста выражают нередко иное, чем его слова. Он должен уметь распознавать эмоциональное состояние посетителя и соответствующие этому его пожелания.

Только настроившись «на одну и ту же волну» с гостем, туристом работник контактной зоны ГТК может вызвать желаемую реакцию посетителя и чувство удовлетворения у него. Поэтому работнику контактной зоны ГТК необходимо учитывать как проявившиеся, так и еще скрытые потребности гостя (туриста). Только такой подход позволит добиться успеха в его обслуживании.

Особенно важна культура обслуживания в условиях экономического кризиса в стране, когда многие гостиницы, турфирмы считают излишним всякое «ублажение» посетителей. Даже в условиях финансовых трудностей можно обеспечить высокую культуру обслуживания посетителей, удовлетворяя их эмоциональные потребности и умело учитывая их мотивы и желания.

В современных условиях рынок гостинично-туристских продуктов (услуг) превратился из рынка продавцов в рынок потребителей. Соответственно изменились и способы реализации услуг (продуктов). Рынок потребителей характеризуется избытком предложений схожих услуг (продуктов). Здесь возникает жесткая конкурентная борьба за выживание гостинично-туристского комплекса. Победу в этой конкурентной борьбе может одержать лишь гостинично-туристский комплекс,

обладающий высокой культурой обслуживания Эта культура предполагает, в частности, умение администратора (менеджера) ГТК установить доверительную атмосферу общения с гостем (туристом). Другими словами, успех обслуживания во многом зависит от характера отношений обслуживающего персонала ГТК с гостями, туристами. Очень важен *внутренний мажорный настрой* работнику контактной зоны ГТК на обслуживание посетителей. Работник ГТК, верящий в свой успех, как правило, его достигает. Ни в коем случае ему нельзя впадать в депрессию, поддаваться стрессу из-за сбоев в обслуживании. Только тогда он сможет быть работоспособным и здоровым.

Следует особо отметить, что не так важны сложившиеся условия (даже, может быть, не совсем благоприятные) в гостинично-туристском комплексе, как отношение работника к этим условиям. Поэтому не следует делать акцентов на ограничениях, а постоянно искать возможности для решения возникших проблем в культуре обслуживания гостей (туристов).

Положительный настрой работника контактной зоны ГТК облегчает ему обслуживание гостей (туристов). Общеизвестно, что внутренний настрой положительно влияет на душевное состояние работника. Следует помнить одно из «золотых» правил грамотного взаимоотношения с людьми: «Я не в силах изменить окружающий меня мир, но я в силах изменить свое отношение к нему». Отсюда вывод: поскольку работник гостинично-туристского комплекса не в состоянии за короткий период переделать пришедшего к нему посетителя, ему следует самому адаптироваться в нужном направлении.

Одним из способов соблюдения психогигиены (настройки на оптимистический лад) является *самопрограммирование (самовнушение, аутотренинг)*. У работника контактной зоны ГТК должна быть сформирована необходимая внутренняя установка, которая проявляется в соответствующей мимике, жестах, интонации, речи, поведении в целом.

Для сохранения своего душевного равновесия работнику ГТК следует применять аутотренинг по мере необходимости. Известно, что в спокойном состоянии все быстро и качественно получается, а в раздраженном — все валится из рук. Как работник ГТК относится к посетителям, так и они относятся к нему. В процессе обслуживания работнику контактной зоны ГТК следует сформировать в своем воображении конечное (идеальное) состояние обслуженного гостя (туриста) и к этому состоянию постоянно стремиться. Ему следует проявлять гибкость в общении с посетителями, использовать альтернативные варианты поведения, пока не будет получен нужный результат. Психологи утверждают, что заботливое отношение работника ГТК к посетителям способствуют быстрому их расположению к нему, достижению цели обслуживания и сохранению своего здоровья и здоровья посетителя.

3.4. Общие сведения о деятельности работника гостинично-туристского комплекса

Деятельность — это внутренняя (психическая) и внешняя (физическая) активность человека. Каков же источник активной деятельности человека? С одной стороны, это влияния внешнего мира, на которые надо

реагировать, а с другой — собственные потребности, которые нужно удовлетворять.

С внешней стороны деятельность регулируется требованиями производства, технологической дисциплиной и указаниями руководителей. Внутренними регуляторами деятельности являются психические процессы, свойства, состояния, потребности, интересы работника и т. д.

Психика формируется и проявляется в деятельности. В свою очередь, деятельность находится под воздействием психики. Таким образом, *деятельность и психика тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены.*

В процессе деятельности человек, накапливая жизненный и производственный опыт, постоянно развивается, совершенствуется. Протекание психических явлений в процессе деятельности определяется как ее целью, предметом, средствами, условиями, так и особенностями работника ГТК, его потребностями, опытом и т. д.

Простейший элемент деятельности — *движение*. Человек постоянно двигается, находясь в состоянии бодрствования, например, определенным образом двигаются рука администратора при выписывании счета, глаза гостя при осмотре блюда и т. д. *В совокупности отдельные элементарные движения складываются и создают достаточно сложное образование — действие.* Человек выполняет те или иные действия, используя определенные средства и способы их выполнения. Выполнив действие, человек проверяет результаты, исправляет допущенные ошибки и подводит итоги.

Таким образом, *деятельность включает в свой состав те или иные действия, объединенные единством цели.*

Как правило, началом деятельности является постановка цели на основе потребностей, подлежащих удовлетворению, или осознания человеком задачи, которую ему необходимо решить. Затем следует выработка плана (схем, моделей) предстоящих действий.

Основные виды деятельности

Игра — ведущая форма деятельности ребенка в дошкольном возрасте. Специфичность игры заключается в том, что ее целью является именно сама деятельность, а не ее результат. Игра — доступная для ребенка форма активного познания поступков и отношений взрослых, а также специфичная форма его психической и физической подготовки к учебе и труду.

Учение — деятельность, направленная на освоение определенных знаний, умений, навыков, форм поведения. Учение, в отличие от игры, — целенаправленный процесс. Он регулируется требованиями поставленных перед учащимся задач. В процессе обучения учащийся приобретает знания об окружающей среде и умения использовать их по назначению. Учение также предназначено для подготовки человека к труду.

Труд — основной вид деятельности человека. Он является, как правило, сознательной, преобразующей деятельностью. В труде создаются материальные (пища, жилище, одежда) и духовные (произведения литературы, живописи) блага, необходимые для существования и развития человека и общества. В труде, как нигде, проверяются все нравственные качества человека. Труд зачастую служит духовному и эстетическому совершенствованию людей. Но при этом труд должен осуществляться «по законам красоты». Только тогда

работник ГТК сможет вложить в него все свое умение и щедрость души.

Возможно ли творчество в работе работника контактной зоны ГТК? Конечно. Основу творчества здесь составляет именно увлеченность. Как лучше организовать обслуживание гостей (туристов)? Что внести сюда нового, интересного для них? Здесь возникают десятки вопросов, на творческое решение которых и должна направляться энергия и способности работника контактной зоны ГТК.

Культуру труда работника контактной зоны ГТК можно рассматривать как проявление умения и навыка качественно трудиться и сформированную потребность в качественном труде. Встречающиеся формы бескультурья в труде работника контактной зоны, такие как грубость, хамство, нечестность, амбициозность и т. п., должны решительно пресекаться со стороны руководства ГТК.

Знания, умения, навыки

Знания — это совокупность понятий и представлений, усвоенных человеком. Работник ГТК должен уметь пользоваться своими знаниями в самых разнообразных ситуациях обслуживания. Так, для работника контактной зоны важно быстро отвечать на любые вопросы гостей (туристов), находить наиболее действенные доводы в общении с ними. Знания являются предпосылкой работы на высоком профессиональном уровне. Успешная деятельность без них невозможна.

Навыки — это приобретенная способность к автоматическому выполнению движений и их комбинаций в процессе деятельности. Навык является отработанным

в ходе упражнений способом выполнения действий. Навык намного снижает время выполнения действия. Навыки существенно облегчают труд, поскольку освобождают работника ГТК от необходимости контролировать отдельные движения. При этом он сосредоточивается в основном на результате обслуживания.

В деятельности человека, в частности администратора (менеджера) ГТК, можно выделить *четыре группы навыков*:

- двигательные (выписка квитанции, получение денег и т. п.);
- мыслительные (ориентация в ассортименте услуг, подсчет стоимости услуг и т. п.);
- сенсорные (распознавание психического состояния посетителя и т. п.);
- поведения (общение, соблюдение этикета, гигиены и т. п.).

Умение — освоенный работником (в т. ч. и гостинично-туристского комплекса) способ выполнения действий за счет приобретенных знаний и навыков. Умение достигается путем упражнений. Оно позволяет выполнять действия не только в привычной, но и в изменяющейся обстановке.

Привычка. Привычки — это действия, образовавшиеся в поведении человека и ставшие для него необходимыми. Привычки, как и навыки, представляют собой автоматические способы выполнения действий. Чем отличаются привычки от навыков? Навык благоприятствует успешному выполнению того или иного действия. Привычка же сама побуждает работника гостинично-туристского комплекса действовать вполне определенным способом. Он будет поступать строго определенным

образом потому, что он не может поступать иначе, потому что так привык. Привычки лежат в основе формирования определенной черты характера. Народная мудрость утверждает: «Посеешь поступок — пожнешь привычку. Посеешь привычку — пожнешь характер. Посеешь характер — пожнешь судьбу».

К сожалению, помимо полезных, могут выработаться и вредные привычки. Отвыкать от дурных привычек трудно, но вполне возможно, а в ряде случаев просто необходимо. К примеру, представим себе хостес, грызущую ногти или стоящую сгорбившись. Вряд ли такой работник вызовет симпатии гостей. Некоторые работники гостинично-туристского комплекса имеют вредную привычку курить в присутствии гостя (туриста), тем самым проявляя по отношению к нему бестактность и неуважение.

Знания, навыки, умения и привычки изменяются в течение всей жизни и деятельности человека. Единство знаний, ~~навыков~~ навыков, умений и привычек составляет его *приобретенный опыт*. Опыт как практическая деятельность работника отражает, в частности, достигнутый им уровень профессионального мастерства и во многом определяет его производительность труда и культуру обслуживания гостей (туристов).

Психологические компоненты деятельности официанта

Психологическая характеристика работника контактной зоны в значительной степени определяется особенностями протекания в нем психических явлений и процессов во время обслуживающей деятельности.

Требования, предъявляемые к работнику гостинично-туристского комплекса как к личности, разрабатываются

психологией обслуживания. Профессия работника контактной зоны требует хорошо развитых *зрительных* и *слуховых* ощущений. Так, он должен четко видеть посетителей и четко воспринимать обращенную к нему речь.

Работнику гостинично-туристского комплекса большую помощь оказывает *творческое мышление*. Оно способствует созданию в воображении наглядной мысленной «картины» контакта с гостем (туристом), т. е. его модели обслуживания. Эта модель представляет собой совокупность информации об индивидуально-психологических особенностях и состоянии посетителя, его запросах, условиях и заключительном этапе обслуживания. На основе этой модели работник контактной зоны выбирает наилучшую тактику обслуживания того или иного посетителя (туриста).

Культура обслуживания посетителей во многом зависит от самоконтроля работника контактной зоны. Самоконтроль предполагает оперативный анализ способов и результатов деятельности, выяснение причин недостатков в работе и их быстрое устранение. Осуществление самоконтроля требует от работника контактной зоны ГТК таких волевых качеств, как выдержка, хладнокровие, настойчивость и др.

3.5. Психология процесса обслуживания гостя (туриста)

Получение услуги (продукта) гостем (туристом) в гостинично-туристском комплексе обычно проходит в три этапа.

Первый этап — приход гостя в гостиницу или туриста в турфирму. Посещение, как правило, вызвано

потребностями в проживании, отдыхе и развлечениях, которые и становятся побудительным мотивом прихода гостя (туриста) в гостинично-туристский комплекс. В мотиве фиксируется то, ради чего человек идет в гостинично-туристский комплекс.

Так, один человек идет, чтобы заказать любимый тур, другой — узнать, не появились ли новые маршруты и т. п. По особенностям поведения посетителя в гостинице или турфирме можно определить мотив его прихода.

Гость зачастую сознает, зачем он направляется в гостинично-туристский комплекс. У него нередко имеется вполне определенная установка. Под «установкой» мы понимаем внутреннее состояние готовности заказать (приобрести) нужный продукт (услугу). Условно назовем эту установку *представлением о продукте (услуге)*. Это представление может быть конкретным (заказать определенный номер) или расплывчатым (какой-то новый маршрут).

Чем определеннее *представление о продукте (услуге)*, тем быстрее может быть сделан выбор (заказ). Расплывчатость представления о заказе требует от посетителя большей активности при выборе продукта (услуги). Здесь внимание гостя (туриста) может быть легко привлечено средствами рекламы. Если предлагаемый продукт (услуга) соответствует представлениям посетителя, то у него появляется желание сделать заказ.

Второй этап — у гостя (туриста) от решения сделать заказ (или отказаться от него), как правило, формируется *представление обладания продуктом (услугой)*. Окончательное решение обычно принимается после повторного (иногда многократного) сопоставления

гостем (туристом) *представления о продукте (услуге) с представлением обладания им*. Результат сопоставления во многом зависит от конкретности представления о продукте (услуге) и степени расхождения его с представлением обладания. На окончательное решение определенное влияние оказывает целый ряд дополнительных факторов:

- соответствие продукта (услуги) цене. Невысокая цена продукта (услуги) делает заказ выгодным, но вызывает настороженность в отношении его качества. Высокая цена служит показателем качества продукта (услуги), но она затрудняет принятие решения;
- разнообразие ассортимента продуктов (услуг). Следует помнить, что слишком разнообразный ассортимент, «когда глаза разбегаются в разные стороны», некоторым людям затрудняет, усложняет выбор определенного продукта (услуги). Установлено, что человеку затруднительно одновременно рассматривать более трех предметов из-за рассеивания внимания;
- особенности личности гостя или туриста (расточительность, доверчивость, внушаемость и др.);
- настроение посетителя, которое во многом определяется атмосферой взаимоотношений в холле гостиницы (турфирме). Надо иметь в виду, что конфликтная ситуация, несоответствие уровня обслуживания запросам и ожиданиям посетителей настраивают их против совершения заказа;
- четкая организация работы ГТК, деловитость и компетентность работников, их внимательное, заинтересованное отношение к гостям (туристам).

Конечно, все указанные факторы воздействуют в комплексе, во взаимосвязи на решение посетителя сделать заказ в данном ГТК.

Третий этап — получение продукта (услуги).

Если гость(турист) получил необходимую услугу, то сопутствующие этому переживания первоначально определяются все тем же «сравнением представления о продукте с «представлением обладания». Окончательная реакция гостя на сделанный заказ зависит от того, насколько полученный продукт отвечает предъявляемым к нему требованиям. Если сделанный заказ полностью удовлетворяет гостя, у него возникает положительное отношение к гостинично-туристскому комплексу, желание посещать его в дальнейшем, сделаться постоянным клиентом. Если же гость разочаровался в полученном продукте, он, по всей видимости, в дальнейшем будет избегать данный комплекс.

Отказ от ~~продукта~~ также сопровождается различными реакциями. Так, при отказе от продукта из-за плохого обслуживания (невнимательности и грубости работника контактной зоны) гость (турист) будет испытывать досаду и раздражение.

Следует сказать о реакции посетителя и в том случае, когда он не может заказать нужный ему продукт в гостинично-туристском комплексе в данный момент. Поведение посетителя при этом в значительной степени зависит именно от прогноза, с которым он шел в гостинично-туристский комплекс. Например, удастся или не удастся получить тот или иной продукт (услугу), и от конкретности представления о продукте (услуге).

Тактика обслуживающего персонала на этапах совершения заказа гостем (туристом)

Эта тактика содержит три этапа.

На первом этапе необходимо овладеть вниманием посетителя, вызвать у него интерес к предлагаемому ассортименту продуктов (услуг), вызвать желание приобрести тот или иной продукт (услугу).

Для этого обычно используются красиво оформленные рекламные проспекты, брошюры, наглядно карты путешествий, объявления по местному радио и др.

Здесь большое значение имеет умение обслуживающего персонала *войти в тесный контакт с гостем (туристом)*. Установлению контакта способствует хорошее самочувствие работника контактной зоны ГТК, его уверенность и убежденность в полезности предлагаемого продукта (услуги), эмоциональная выразительность его речи. Если же выражение лица работника безразлично, речь серая и монотонная, ни о каком успешном контакте говорить нельзя.

Работник контактной зоны ГТК не только должен быть всегда обращен лицом к посетителям. Он должен уметь «читать» выражение их лиц и «по глазам» судить, насколько они заинтересованы в предлагаемом ассортименте продуктов (услуг). При положительном восприятии предлагаемого ассортимента обычно у клиента появляется улыбка, глаза становятся живыми, при отрицательном — скучное лицо, потухшие глаза.

Умение установить контакты с посетителями во многом определяется индивидуально-психологическими особенностями работника контактной зоны ГТК, его отношением к профессии, чувством профессионального долга. К примеру, опытный работник по внешнему

с гостем строить как диалог (а не как монолог). Решение гостя (туриста) о приобретении продукта обычно вызывается не одним, а несколькими мотивами, причем среди них могут быть и противоречивые. В этом случае окончательному решению будет предшествовать борьба мотивов. У разных посетителей принятие решения происходит по-разному: одни приобретают продукт самостоятельно, другие прибегают к совету персонала гостинично-туристского комплекса и т. д.

Не следует навязывать тот или иной продукт посетителю ГТК. Последнее слово всегда должно принадлежать ему. Надо только умело и тактично подвести гостя (туриста) к принятию им положительного решения.

Поведение гостя может быть активным или пассивным. В первом случае гость пришел с уже готовым решением о заказе. Свои желания он выражает обычно четко и ясно. В другом случае гость никак не решается сделать заказ. Он при этом нередко спрашивает: «Я не знаю, что заказать. Посоветуйте, пожалуйста». Понять, что хочет пассивный гость, можно из его ответов на ряд вопросов.

Бывает, что после разговора с работником контактной зоны гость (турист) хочет еще раз обсудить предлагаемый продукт (услугу). При этом работнику не следует нервничать. Если он видит, что гость (турист) хочет сделать заказ, но не может решиться, следует задать стимулирующий вопрос: «Что вам больше нравится ...?» или «Вы предпочитаете ...?». Такой вопрос может ускорить принятие решения гостем (туристом). Стимулированию решения может способствовать и фраза «Я не могу, к сожалению, решить за вас, это вы должны сделать сами».

виду посетителя может составить достаточно точное представление о его потребностях и намерениях.

Если работник контактной зоны ГТК рассказывает о том или ином продукте и демонстрирует его фото, то ему необходимо:

- подчеркнуть достоинства продукта, дать его точные характеристики;
- рассказывать в достаточно быстром темпе (излишняя медлительность утомляет гостя), но не торопясь (спешка воспринимается как нежелание работника контактной зоны уделить гостю достаточно внимания).

Можно утверждать, что показателем профессионального мастерства работника контактной зоны является его умение как можно привлекательнее рассказать о продуктах (услугах) и т. д. Как бы ни был он красноречив, за себя в первую очередь должно говорить сам продукт (услуга). Гостю нужно предлагать только то, что, по мнению работника контактной зоны, ему может нравиться.

Следует отметить, что некоторые работники контактной зоны, особенно малоопытные, нередко отождествляют свой вкус со вкусом гостей (туристов). Но этого делать нельзя, поскольку могут возникнуть непредвиденные осложнения в процессе обслуживания из-за несовпадения вкусов.

На втором этапе задача обслуживающего персонала — умело стимулировать решение гостя (туриста) приобрести продукт (услугу). Так, работнику контактной зоны следует грамотно обосновать цену продукта, подчеркнуть его качество, отметить специфические особенности и др. Рекомендуются свое общение

Если гость (турист) сомневается в целесообразности приобретения того или иного продукта (услуги), нужно попытаться тактично выяснить причину этого колебания. С этой целью можно спросить: «Я чувствую, что вы не можете решиться, можно узнать причину?» Если свои возражения гость (турист) не может изложить ясно, необходимо убедительными доводами сформировать у него установку на приобретение продукта (услуги). Работник гостинично-туристского комплекса должен уметь оказать стимулирующее воздействие на посетителя. Надо уточнить пожелания гостя, расположить его к себе, помочь советом. Конечно, совет должен быть деликатным, осторожным, не следует задевать самолюбие гостя.

На отказ гостя от заказа работник контактной зоны должен реагировать спокойно, сдержанно. Он не имеет права выражать свое недовольство за якобы напрасно потраченное время на разговор с посетителем. Наоборот, нужно поблагодарить клиента за то, что он пришел в гостинично-туристский комплекс, и выразить надежду, что в следующий раз он приобретет продукт. Проявив любезность по отношению к такому посетителю, работник контактной зоны делает его потенциальным клиентом гостинично-туристского комплекса.

Третий этап — завершение процесса обслуживания. Заканчивая обслуживание, надо поблагодарить гостя (туриста) за то, что он воспользовался услугами именно данного гостинично-туристского комплекса, и выразить надежду, что в дальнейшем он станет постоянным клиентом.

◇ Контрольные вопросы

1. Дайте определение психологии как науки. Перечислите процессы и психические состояния человека. Каковы проявления психических свойств человека?
2. Что понимается под психологической культурой обслуживания?
3. Дайте определение психологии обслуживания. Какова роль психологии обслуживания в повышении культуры обслуживания гостей (туристов)?
4. Что такое личность? Какова психологическая структура личности?
5. Назовите основные виды потребностей человека.
6. Что понимается под «интересом» личности?
7. Что такое темперамент? Назовите четыре типа темперамента и кратко охарактеризуйте каждый из них.
8. Как ведут себя в гостинично-туристском комплексе посетители с разными типами темперамента?
9. Как проявляется темперамент работника контактной зоны при обслуживании посетителей?
10. Какими темпераментами обладают посетители, проявляющие в поведении следующие особенности:
 - а) ровен в поведении, терпелив, малоактивен;
 - б) жизнерадостен, быстро входит в контакт;
 - в) вспыльчив, настроение неустойчиво, прямолинеен;
 - г) стеснителен, нерешителен, медленно осваивается в новой обстановке?
11. Что такое характер? Какие черты характера вы знаете? Как человек формирует свой характер?
12. Чем характер отличается от темперамента?
13. Какие способности необходимы работнику гостинично-туристского комплекса?

14. Что называется деятельностью? Дайте психологическую характеристику деятельности работника контактной зоны гостинично-туристского комплекса.
15. Что такое навык? Каковы условия его быстрой выработки?
16. Почему работник гостинично-туристского комплекса, не овладев новым видом деятельности, совершает много лишних движений, а освоив, выполняет только нужные?
17. Что называется умением? Чем оно отличается от навыка?
18. Что такое привычка? Как избавиться от дурных привычек?
19. Что такое индивидуальный подход к посетителю? В чем его значение?
20. Каковы психологические этапы приобретения продукта (услуги) и чем каждый из них характеризуется?

ГЛАВА 4

ЭСТЕТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

Эстетическая культура гостинично-туристского сервиса — это наивысший уровень создания и использования эстетических ценностей работниками гостинично-туристского комплекса в процессе обслуживания гостей (туристов).

4.1. Техническая эстетика и дизайн в гостинично-туристском комплексе

Техническая эстетика в гостинично-туристском комплексе

Техническая эстетика — наука, занимающаяся изучением технических и эстетических проблем создания гармоничной предметной среды, в том числе в гостинично-туристском комплексе. Она возникла как результат взаимодействия таких наук, как эстетика, эргономика, инженерная психология, технология производства, экономика, социология, искусствознание и др. Техническая эстетика занимается проблемами освоения мира по законам красоты. Проникновение производственных проблем в эстетическую культуру состоит в художественном освоении производственных идей, в производственном подходе к традиционной художественной теме «человек—техника».

Техническая эстетика изучает закономерности формообразования и композиции изделий и продукции,

в т. ч. гостинично-туристского комплекса. Она разрабатывает требования к технико-экономическим показателям качества продукта (услуги), средствам изготовления этого продукта (услуги) и среде, в которой они производятся. Техническая эстетика также дает рекомендации по созданию «производственного пейзажа» на предприятиях, в т. ч. и в гостинично-туристских комплексах. Она содержит ряд принципов и методов преобразования предметной среды по законам красоты. Техническая эстетика направляет усилия разработчиков на гуманизацию, очеловечивание производственной среды. Так, усталость работников гостинично-туристского комплекса зависит не только от затраченных ими физических усилий. Ее вызывают также и такие, казалось бы на первый взгляд, «мелочи», как непродуманный цвет стен и оборудования, слабое освещение и даже неудобная форма сиденья у стула.

Большое значение имеет пропаганда достижений технической эстетики среди работников гостинично-туристского комплекса. С этой целью в гостинично-туристском комплексе целесообразно организовать выставки, например, на тему «Техника, красота и культура в гостинично-туристском комплексе». Тематика выставок может включать следующие разделы:

- красота помещений гостинично-туристского комплекса;
- наши союзники — цвет, свет и звук;
- каждому рабочему месту — красоту и целесообразность;
- эстетика одежды персонала гостинично-туристского комплекса не роскошь, а производственная необходимость.

Не лишним будет открытый для просмотра стенд литературы по производственной эстетике в гостинично-туристском комплексе под девизом «Красота делает труд радостным». Можно также оформить стенд о росте производительности труда и качестве услуг при обслуживании гостей (туристов) за счет элементов технической эстетики.

Дизайн в гостинично-туристском комплексе

Техническая эстетика составляет теоретическую основу дизайна. Дизайн — это творческая деятельность, направленная на формирование и упорядочивание предметной среды с целью достижения единства ее функциональных и эстетических аспектов. В переводе с английского термин «дизайн» означает «проектировать», «конструировать». Возникновение дизайна относится к началу XX в. как ответ на стихийное формирование визуальных и функциональных характеристик предметной среды. В узком смысле под «дизайном» понимают лишь проектирование эстетических свойств изделия (продукта, услуги).

Вопросами эстетических проблем предметной среды занимаются специалисты-дизайнеры. Главная цель их деятельности — забота о человеке (работнике). Она проявляется в улучшении внешнего вида продукта (услуг) и оборудования, обеспечении комфорта для посетителей и оптимальных условий труда и отдыха работников гостинично-туристского комплекса. Дизайнер призван согласовывать красоту с пользой, форму с назначением изделия. При разработке изделий (оборудования) дизайнер также принимает во внимание как требования пользователя (эстетическое совершенство,

удобство эксплуатации), так и требования производства (технологичность, экономичность).

Особый акцент дизайнер делает на вопросах формы создаваемых изделий. Он учитывает не только особенности внешнего вида изделий, но и структурные связи между их компонентами с целью придания им функционального и композиционного единства. Другими словами, дизайнер не только придает форме изделия целесообразность и конструктивную законченность, но и делает эту форму эмоционально выразительной, обладающей эстетической ценностью.

При проектировании изделий (продуктов, услуг) для предприятий сферы услуг, в том числе гостинично-туристских комплексов, дизайнер подчеркивает не только их красоту и пользу, но и рациональность конструкции, технологичность их изготовления. В настоящее время уже не достаточно просто изготовить продукцию (изделие). Необходимо, чтобы производство было технологичным, а реализация продукции (услуг) выгодна гостинично-туристскому комплексу. Этого можно достичь только в том случае, если продукт заинтересует гостя (туриста). Дизайнер, например, через интерьер гостиницы (турфирмы) формирует эстетический вкус посетителей. Созданные по принципам дизайна определенные форма мебели, фасон одежды работника контактной зоны должны быть не только удобны в использовании, но и эстетически воздействовать на окружающих.

В гостиницах и турфирмах объектами дизайна являются:

- форма преysкуранта,
- производственная среда,

- графические средства визуальной информации, реклама,
- документация,
- одежда персонала и т. д.

Эстетика продукта (услуги) и эстетика рекламы

Эстетика продукта (услуги). В условиях рыночной экономики большое значение имеет не только расширение ассортимента продукта (услуг), но и повышение их эстетических свойств. Под *эстетическими* понимаются *такие свойства продукта (услуги)*, которые выражают через чувственно воспринимаемые элементы свои потребительские параметры (степень совершенства формы, уровень качества, полезность и др.). Наиболее общие эстетические свойства продукта — красота, целостность композиции (восприятие формы как единого целого), пропорциональность размеров, цвет и др. Конечно, продукт (услуга) изготавливаются не ради красивого вида, а для того, чтобы их можно было использовать. Однако эстетика продукта (услуги) играет немаловажную роль, поскольку определяет его привлекательность для гостя (туриста).

Эстетика рекламы. К рекламе гостинично-туристского бизнеса предъявляют следующие основные эстетические требования: *выразительность, броскость, оригинальность*. Рассмотрим эти требования подробнее.

- **Выразительность** рекламы состоит в достоверном и впечатляющем создании образа продукта (услуги), чтобы вызвать желание у гостя (туриста) его приобрести.

- Броскость рекламы помогает привлечь внимание посетителя к качествам продукта (услуги), чтобы стимулировать решение о его приобретении.
- Оригинальность рекламы позволяет представить рекламируемый продукт(услугу) под неожиданным углом зрения, в необычном ракурсе для привлечения внимания гостей (туристов).

Для разработки эффективной рекламы необходимо учитывать эти эстетические требования. Не секрет, что только созданное с выдумкой, фантазией рекламное сообщение о гостиничном (туристском) продукте (услуге) оказывает сильное эстетическое воздействие на потенциального гостя (туриста). В рекламе продуктов (услуг) обязательно должны учитываться психологические факторы. Так реклама должна притягивать внимание гостя (туриста), интересовать его, возбуждать его эмоции, вызывать у него желание приобрести этот продукт (услугу).

Рекламные средства подразделяют на следующие группы:

- печатная реклама;
- кинотелереклама;
- радиореклама;
- витринно-выставочная реклама;
- специальная упаковка изделий;
- устная реклама, осуществляемая обслуживающим персоналом.

Самая распространенная реклама в гостинично-туристском сервисе — печатная (листовки, буклеты, справочники, объявления и т. д.). Текст печатной рекламы при наименьшем количестве слов должен содержать максимум информации для гостей (туристов). Хорошо запоминаются лаконичные тексты.

Эстетичность печатной рекламы достигается за счет использования таких элементов, как шрифт, изображение, цвет. Правильно выбранное и эстетически наглядное изображение продукта повышает к нему интерес клиентов. Умело выбранный цвет создает у гостей (туристов) нужное эстетическое впечатление.

Большими выразительными возможностями обладает световая реклама. Помимо своих информационных функций, она выполняет еще одну: украшает здание туристско-гостиничного комплекса в вечернее время. Использование звукового сопровождения при передаче рекламных сообщений создает эмоционально приподнятую атмосферу, привлекает внимание посетителей.

Свою эстетическую функцию то или иное рекламное средство выполняет наилучшим образом, если его элементы (текст, шрифт, изображение, свет, цвет, звук) образуют органичное целое с соблюдением законов композиции. На практике используются два основных вида композиции: *симметричная — асимметричная; статичная — динамичная.*

Особое значение законы композиции имеют при оформлении витрин гостинично-туристских комплексов. При этом необходимо учитывать психологическое восприятие рекламы. Установлено, что на центральную часть витрины люди обращают в два раза больше внимания, чем на ее края. Информация, находящаяся в нижней части витрины, вызывает интерес в десять раз больше, чем в верхней. По мнению специалистов, в городах следует проводить конкурсы по оформлению витрин гостинично-туристского комплекса, скажем «Витрина 200...». Самые высокие оценки должны получать витрины, оформление которых отличается свежестью решения, оригинальностью.

нальностью размещения образцов изделий, информационной насыщенностью и т. д.

4.2. Эстетика оформления внешнего вида, интерьера и мест обслуживающего персонала гостинично-туристского комплекса

Эстетические особенности внешнего оформления зданий гостинично-туристского комплекса. Известно, что художественное начало одухотворяет труд, украшает быт и облагораживает человека. Это применимо в полной мере и к зданиям гостинично-туристских комплексов. Современные гостинично-туристские комплексы должны быть возведены по законам красоты, стать украшением местонахождения.

Выбор архитектурно-художественных средств и конструктивных решений здания ГТК диктуется его спецификой. Это ~~обязывает~~ ^{обязывает} дизайнера искать выразительный образ комплекса. При возведении здания гостинично-туристского комплекса по типовому проекту дизайнер, как правило, занимается проектированием оригинальных деталей внутренней отделки с учетом региональных особенностей и национальных традиций. Желательно, чтобы архитектура здания гостинично-туристского комплекса соответствовала стилю жилого массива. Однако задание ГТК следует выделить из окружающих строений, чтобы привлечь внимание гостей (туристов).

Современные здания гостинично-туристского комплекса должны иметь комфортные условия и для посетителей, и для обслуживающего персонала. Проектирование зданий, планировка помещений должны основываться на требованиях технической эстетики

с учетом прогрессивных форм обслуживания, последних достижений науки и передового опыта в гостинично-туристском сервисе.

Эстетическое оформление зданий гостинично-туристских комплексов предполагает использование различных художественно-выразительных средств. В частности, средствами эстетического оформления фасада здания являются витрина и вывеска. Вывеска обычно содержит наименование гостинично-туристского комплекса, его эмблему и информацию об ассортименте предоставляемых населению услуг. Для оформления вывески используют свет, цвет, рисунок, шрифт и др. Расположение вывески может быть вертикальным или горизонтальным.

Большое внимание следует уделять и такому средству эстетического оформления, как озеленение и благоустройство территории около здания гостинично-туристского комплекса.

Эстетические особенности интерьера. По интерьеру гостинично-туристского комплекса посетители нередко составляют мнение и о его работниках, и о культуре обслуживания в нем.

Например, интерьер номерного фонда в гостиницах должен создавать комфортные условия для гостей. Загроможденность и теснота не соответствуют требованиям красоты и целесообразности, поэтому не следует располагать в номерах (служебных помещениях) ненужные предметы. К примеру, излишнее количество колонн в холле гостиницы можно «обыграть», покрасив их в спокойные тона или скрыв при помощи зеркал. В этом случае зеркала станут одновременно и украшением помещения. Каждый интерьер должен

иметь свой композиционный центр, концентрирующий на себе внимание гостей.

При оформлении интерьера необходимо учитывать влияние цвета на человека. Так, зеленый цвет снижает глазное давление, обостряет слух. Красный цвет возбуждает, приводит к быстрому утомлению. При длительном воздействии оранжево-желтого цвета у работников гостинично-гостиничного комплекса и у посетителей может возникнуть головокружение. Черный цвет угнетает человека, при этом темная окраска вообще психологически чужда стилю гостинично-туристского комплекса. Из эстетических и санитарно-гигиенических соображений не рекомендуется использовать в отделке интерьера много ярких (навязчивых) и темных тонов.

Колорит интерьера выбирается исходя из закономерностей восприятия человеком различных цветов. К примеру, с помощью красного цвета можно «эмоционально согреть» помещение, а с помощью голубого — «охладить» его. Использование цветовых контрастов позволяет зрительно исправить нарушения пропорций помещения. Надо учитывать, что светлые тона выглядят удаляющимися, а темные кажутся как бы приближающимися. Поэтому при окраске продольных стен в светлые тона, а поперечных — в темные помещение будет зрительно представляться шире и короче.

Освещение в интерьере используют не только с утилитарной целью. Оно также служит средством эстетического (художественного) оформления того или иного помещения. С помощью светового рисунка на потолке можно создать масштабность, объемность помещения, зрительно разделить его на функциональные зоны.

Однако освещение должно быть организовано так, чтобы не допускать слепящего света, поэтому глянцевая покраска потолков и стен не рекомендуется. В оформлении интерьера свет и цвет следует рассматривать в органическом единстве, не отделяя одно от другого.

В отделке интерьера могут применяться различные материалы: декоративная штукатурка, керамическая плитка и др. Эти материалы должны быть привлекательными по внешнему виду и в то же время гигиеничными, прочными, звукопоглощающими. Для украшения стен используют произведения прикладной графики, художественной фотографии, цветные витражи. Однако при этом нельзя допускать художественной раздробленности общей композиции интерьера. Выбор элементов декоративно-прикладного искусства определяется, в первую очередь, спецификой гостинично-туристского комплекса. Однако в оформительских работах еще используется тематика, не имеющая никакого отношения не только к предоставляемому ассортименту услуг, но и к сфере обслуживания вообще. Поэтому заполнение стен рекламными текстами требует от дизайнера большого эстетического вкуса.

Эстетика рабочего места работника гостинично-туристского комплекса. Рабочее место — зона трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей сотрудниками ГТК. Эстетическое оформление рабочих мест должно вызывать положительные эмоции у сотрудников, повышать у них интерес к обслуживающей деятельности. При этом может уменьшаться утомляемость и повышаться производительность их труда.

При оформлении рабочего места не рекомендуется нарушать особенности интерьера, а, по возможности, их дополнить. Так, цвет мебели и обустройство холла гостиницы должно сочетаться с общим фоном этого помещения. Рабочее место обслуживающего персонала должно обеспечивать обзор холла, удобную позу и свободу рабочих движений. Для этого необходимо, чтобы конструкции столов, стульев отвечали требованиям эргономики. Для снижения зрительного утомления, создания спокойной рабочей атмосферы и активизации деятельности персонала по обслуживанию гостей рекомендуется применять светлые оттенки зеленого цвета (светло-зеленые, сине-зеленые, оливково-зеленые).

4.3. Эстетика внешнего облика работника гостинично-туристского комплекса

Эстетическая культура работника гостинично-туристского комплекса проявляется в умении со вкусом, с учетом индивидуальных особенностей и возраста «создать» свой внешний облик (имидж). По внешнему виду работника ГТК у посетителя при встрече с ним составляется то или иное впечатление о нем. Поэтому работник гостинично-туристского комплекса должен выглядеть привлекательным. Внешний вид работника контактной зоны ГТК является как бы визитной карточкой всего заведения. По собранности, подтянутости, аккуратности работника контактной зоны ГТК посетители судят о высоком уровне культуры обслуживания в данном гостинично-туристском комплексе в целом. Напротив, неряшливый вид работника контактной зоны ГТК вызывает у посетителей чувство досады

и раздражения. И ни о каком доверительном отношении к такому работнику и гостинично-туристскому комплексу в целом и речи быть не может.

Внешний вид работника контактной зоны гостинично-туристского комплекса складывается из следующих составляющих: одежда, обувь, прическа, косметика, осанка, мимика, жесты, манеры и т. д.

Прежде всего, одежда должна быть удобной, практичной. Очень важен цвет одежды. Он должен быть спокойным, т. е. не ярким, но и не блеклым. Линии покроя у форменной одежды, как правило, должны быть просты и элегантны. Красота и изящество униформы должны доставлять удовольствие и самим работникам ГТК, и общающимся с ними посетителям. Для женщин форменная одежда может быть представлена платьем, платьем-костюмом, юбкой и блузкой; для мужчин — форменным костюмом (брюками и курткой). Модели и цветовое решение рабочей одежды зависят от разряда гостинично-туристского комплекса и ассортимента услуг. Следует иметь в виду, что наличие униформы не решает все проблемы этикета. Важно, как работник гостинично-туристского комплекса умеет ее носить. Не рекомендуется женщинам форменную одежду дополнять сверх меры какими-либо украшениями (серьгами, браслетами, ожерельями).

Обувь работника ГТК должна быть удобной, соответствовать его одежде и сочетаться с ней по цвету и стилю. Работнику контактной зоны ГТК лучше всего носить обувь на низком или среднем каблуке. Повседневная прическа работника контактной зоны ГТК должна быть аккуратной. Женскому персоналу не рекомендуется носить распущенные волосы, челку, закрывающую глаза, и т. п.

У работника контактной зоны ГТК всегда должны быть чистые руки, ногти аккуратно подстрижены, волосы хорошо промыты. При пользовании косметикой работники ГТК (особенно женский персонал) обязаны соблюдать чувство меры, поскольку в рабочей обстановке злоупотреблять ею нельзя. Например, аромат духов должен быть едва уловим.

У работника контактной зоны ГТК должна быть хорошая осанка. Сутулящийся человек с опущенной головой и развязной походкой вызывает у окружающих неприятное впечатление. Наоборот, стройная осанка, расправленные плечи создают ощущение целеустремленности, увлеченности работника обслуживанием.

Большую роль во внешнем облике работника контактной зоны ГТК играют манеры. Хорошие манеры производят благоприятное впечатление на посетителей. Считается неприличным во время разговора с гостем (туристом) рассматривать руки, стучать пальцами по столу, почесывать затылок и т. п. Общаясь с гостем (туристом), следует смотреть на него, а не в сторону. Не рекомендуется резко садиться, вставать и поворачиваться. Изящество манер работника ГТК достигается тренировками и во многом зависит от нормальных условий его труда и быта.

Мимика и жесты — важные составляющие внешнего облика работника контактной зоны ГТК. Жесты должны быть выразительны и сдержанны. Размахивание руками при разговоре, нервные движения головой и плечами свидетельствуют о низкой культуре работника контактной зоны ГТК. Выражение его лица не должно быть ни скучающим (с отсутствующим взглядом), ни угодливым, а доброжелательным, с приветливой улыбкой.

Неразвитость эстетической культуры работника контактной зоны ГТК сужает его кругозор, отрицательно влияет на его нравственность и во многом способствует пассивному отношению к обслуживанию гостей (туристов).

4.4. Служебный этикет работника туристско-гостиничного комплекса

Служебный этикет работника гостинично-туристского комплекса — это совокупность правил поведения, которые обусловлены его служебным положением и характеризуют внешнее проявление его отношения к гостям (туристам). К этим правилам относятся, прежде всего, формы обращений, приветствий, обхождения с окружающими. В этикете содержатся требования, имеющие строгий регламентированный церемониал. В соблюдении этих требований этикета большое значение имеет именно форма поведения работника ГТК.

Этикет выражает определенное соглашение между людьми о том, что такое хорошие и плохие манеры. Безусловно, хорошие манеры необходимы каждому работнику ГТК. Любой человек может освоить правила хорошего тона. При этом мало знать, как себя вести, необходимо эти знания грамотно применять на практике, в повседневной жизни. Можно также сказать, что этикет — это совокупность определенных поступков, выражающих уважение, доброжелательность, тактичность, внимание и обязательность к окружающим.

Отметим, что деление культуры на внутреннюю (нравственную, этическую) и внешнюю (эстетическую)

весьма условно. Этика характеризует нравственную сторону поступка, этикет — эстетическую. Этика выражает содержание поступка, этикет — форму его проявления. У воспитанного работника ГТК внешняя и внутренняя культура органично слиты в единое целое. Это то, что называют интеллигентностью, образованностью.

Правила этикета не заменяют нравственных чувств, они являются лишь внешней формой их проявления. В этикете раскрывается уровень воспитанности работника ГТК, степень освоения им правил культуры поведения. Воспитанный человек виден сразу, с первого взгляда. Облик (имидж) такого человека говорит сам за себя. У работника ГТК, владеющего правилами этикета, имеется большое преимущество по сравнению с теми, кто не уделяет достаточно внимания культуре поведения. Оно заключается в той расположенности, которую вызывает к себе воспитанный, интеллигентный работник ГТК.

Правила этикета основываются на принципах морали. Этикет немислим вне этики. Он диктует повседневное благожелательное и уважительное отношение к людям независимо от их должности и общественного положения. Значение внешней формы в этикете состоит в том, что она отражает представления общества о красоте поведения и привлекательном облике человека.

Создание правил этикета вызвано не какой-то прихотью людей, а общественной необходимостью. Жизнь общества основана на повседневных контактах, которые должны определенным образом регулироваться. Выполнять требования этикета несложно, а общаться с людьми, которые их знают и выполняют, приятно.

Поэтому каждый работник гостинично-туристского комплекса обязан владеть в совершенстве этими правилами.

Таким образом, служебный этикет основан на соблюдении определенных этических норм и правил. Каждый работник гостинично-туристского комплекса должен владеть в совершенстве этическими нормами общения, основанными на нравственных ценностях. Этические (нравственные) нормы, как известно, представляют некий идеал, который является примером для копирования и подражания. Однако нередко представления о нормах поведения, желание самосовершенствования и соблюдения нравственных принципов вступают у некоторых работников ГТК в конфликт с реальными обстоятельствами.

Основа этикета в гостинично-туристском сервисе — уважение к личности гостя (туриста). Сотрудники гостинично-туристского комплекса должны знать, какие из существующих речевых обращений уместны при общении с гостями (туристами). В зависимости от концепции гостинично-туристского комплекса это может быть «дамы и господа», «гости», «сударь и сударыня» и т.п. Необходимой и важной частью речевого этикета является умение персонала ГТК делать посетителям тонкие, уместные комплименты. Такие комплименты создают непринужденную атмосферу доброжелательности, воодушевления и доверия во взаимоотношениях в гостинично-туристском комплексе.

Работники гостинично-туристского комплекса обязаны исключить из употребления вызывающие негативное отношение посетителей слова и выражения, такие как «Нет», «Нельзя», «Это невозможно». Вмес-

то них следует употреблять позитивные словосочетания: «Позвольте предложить», «Могу порекомендовать», «У нас принято» и т.п. Для того чтобы гости (туристы) чувствовали себя комфортно в гостинично-туристском комплексе, их должны обслуживать вежливые и предупредительные, уверенные в себе работники, четко выполняющие свои служебные обязанности. Поэтому особенности профессии работника контактной зоны ГТК требуют от него знаний всех тонкостей профессионального этикета.

В чем отличие понятия «служебный этикет» от понятия «профессиональная этика»? Это отличие состоит в том, что профессиональная этика изучает нравственный аспект норм и правил профессионального поведения, этикет же характеризует внешнее их проявление. Правила служебного этикета в ГТК предписывают благожелательное, вежливое, предупредительное отношение к гостям (туристам), запрещают вступать в споры и пререкания с ними, отвлекаться от исполнения своих обязанностей, требуют чуткого и внимательного отношения к пожеланиям гостя. Правила этикета особенно необходимы работнику гостинично-туристского комплекса в конфликтных ситуациях с гостями (туристами). В таких случаях эти правила служат защитным средством работника контактной зоны ГТК от оскорблений и бестактности малокультурных посетителей. К тому же правила этикета избавляют работника контактной зоны ГТК от необходимости самому в каждом случае подыскивать нужную форму поведения.

Правила служебного этикета предписывают работнику гостинично-туристского комплекса встречать

гостя (туриста) с приветливой улыбкой как внешней формой проявления доброжелательности. Ведь улыбка при встрече служит знаком того, что этой встрече рады. Но всем ли работникам контактной зоны ГТК под силу такая улыбка? Здесь, в частности, и проверяется их профессиональная пригодность к высококультурному обслуживанию гостей (туристов). Правила этикета не рекомендуют обслуживающему персоналу ГТК беспричинно смеяться в присутствии посетителя, чтобы не давать ему повода думать, что смеются над ним.

Служебный этикет запрещает работнику контактной зоны ГТК иметь злое, неприветливое выражение лица, какую бы бестактность ни допустил гость (турист). Его лицо не должно выражать пренебрежения или презрения к посетителю. Поэтому работник контактной зоны ГТК должен уметь управлять мимикой, что достигается с помощью специальных тренировок.

Служебный этикет регулирует также и манеры работника контактной зоны ГТК. К примеру, хорошие манеры при выписывании квитанции состоят в следующем. Работник за столом сидит прямо, не наваливаясь на него и не откидываясь на спинку стула. Локти при этом находятся на столе, плечи на одной высоте, голова и шея немного опущены. Изящество манер, например, при произнесении фразы «Добрый день, проходите, пожалуйста» проявляется в том, что выражение лица работника контактной зоны ГТК приветливое и доброжелательное. Некоторые работники ГТК, к сожалению, недооценивают важности соблюдения правил служебного этикета. Они считают его несущественным фактором, мало влияющим на взаимоотношения с гостями (туристами). Подобная точка зрения

в корне ошибочна. Конечно, турпутевка на дефицитный турмаршрут будет приобретена независимо от поведения работника контактной зоны ГТК. Но при обслуживании важно и то впечатление, которое работник гостинично-туристского комплекса производит на гостя (туриста). Грубый, невоспитанный человек профессионально непригоден к деятельности работника ГТК.

Если работник контактной зоны ГТК следует в своем поведении правилам служебного этикета, он создает вокруг себя своеобразную культурную «ауру», в которой исключается возможность даже непреднамеренной обиды гостей (туристов). Служебный этикет предписывает работникам ГТК давать пояснения в виде совета. Советующего гость (турист) воспринимает как доброжелательного человека, от которого нельзя ожидать неприятностей. Безапелляционное же высказывание вызывает у гостя (туриста) нередко в ответ лишь чувство протеста.

Следует отметить, что своими хорошими манерами обслуживающий персонал ГТК демонстрирует гостям (туристам) образцы культуры поведения. Неестественность, расчет на внешний эффект приводят к манерности в поведении работника ГТК. Люди, не владеющие хорошими манерами, во все времена считались невоспитанными. Дурные привычки, плохие манеры портят впечатление о работнике ГТК, не способствуют завоеванию уважительного и доверительного отношения к нему и к гостинично-туристскому комплексу в целом со стороны гостей (туристов).

◇ Контрольные вопросы

1. Что понимается под эстетической культурой обслуживания гостей (туристов)?
2. Дайте определение технической эстетики. Какие мероприятия нужно провести в гостинично-туристском комплексе для внедрения в них достижений технической эстетики?
3. Что такое дизайн? Перечислите задачи дизайнера в гостинично-туристском комплексе.
4. Каким эстетическим требованиям должен отвечать фасад здания и интерьер современного гостинично-туристского комплекса?
5. Назовите факторы, влияющие на эстетическую привлекательность вывесок и витрин гостинично-туристского комплекса.
6. В чем проявляется эстетика гостинично-туристского продукта (услуг)?
7. Влияют ли эстетические свойства продукта (услуг) на посещаемость гостинично-туристского комплекса?
8. Каковы эстетические показатели качества продукта (услуг) гостинично-туристского комплекса?
9. В чем проявляется в рекламе эстетика оформления прейскуранта продукта (услуг) ГТК?
10. Как проявляется эстетический вкус работника контактной зоны ГТК в его облике? Почему считается, что внешний вид работника контактной зоны ГТК служит визитной карточкой гостинично-туристского комплекса?
11. Как вы понимаете высказывание А. П. Чехова: «В человеке должно быть все прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли»?
12. Как вы понимаете высказывание «Эстетика — это этика будущего»?

13. Можно ли по внешнему виду человека и его поведению сделать выводы о его внутреннем мире и убеждениях?
14. Что такое этикет? Расскажите о правилах служебного этикета. В чем проявляется служебный этикет работника гостинично-туристского комплекса?

ГЛАВА 5

ЭТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

5.1. Понятие об этической культуре гостинично-туристского сервиса

Под этической культурой гостинично-туристского сервиса понимается наивысший уровень развития у его работников этических знаний, навыков, умений и моральных норм, необходимых для безупречного обслуживания посетителей.

Этическая культура находит конкретное выражение в активном воплощении моральных норм и ценностей во взаимоотношениях работников гостинично-туристского комплекса с посетителями. Что же собой представляет мораль?

Общие сведения о морали

Мораль является одной из форм общественного сознания людей. Под моралью понимается совокупность исторически сложившихся в обществе принципов, норм и правил поведения, которые регулируют отношения людей друг с другом и обществом и служат для оценки поведения людей.

Мораль возникла на заре человеческого общества в виде стихийно сформировавшихся и общепринятых обычаев и нравов. Без взаимопомощи и определенных обязанностей по отношению к своему роду человек не

смог бы противостоять стихиям природы. Мораль выступает как продукт исторического развития общества.

Именно потребность людей в объединении для совместных действий, в согласовании поведения каждого человека с интересами общества стала предпосылкой возникновения морали. Отсюда основное назначение морали — преодоление противоречий между личностью и обществом с помощью моральных норм.

Моральные нормы служат для контроля за поведением людей внутри отдельных социальных групп и общества в целом. В любом обществе действия и поступки различных людей должны подчиняться определенным моральным принципам (нормам). Согласуя свое поведение с моральными принципами, человек тем самым способствует прогрессу общества. В свою очередь, общество, поддерживая и распространяя определенную мораль, формирует личность в соответствии с определенным идеалом. Это не отрицает, конечно, того факта, что мораль у разных слоев общества различна.

Современная практика России показывает, что развитие экономики, в том числе и ее части — сферы гостинично-туристского сервиса, невозможно без морального просвещения (обучения) как потребителей (гостей, туристов), так и производителей (работников гостинично-туристского комплекса). В настоящее время старые идеалы утрачены, а новые еще не созданы. Поэтому важнейшей задачей сегодняшнего дня является создание новых нравственных идеалов и ценностей, которые должны устранить духовную пустоту, безнравственность особенно у молодых работников гостинично-туристского сервиса.

Мораль отличается от права тем, что она носит неписанный характер и ее требования закрепляются в обиходе в виде традиций, обычаев, общепринятых норм и т. д.

Общие сведения об этике

Этика — наука о морали, особенностях ее происхождения и развития. В переводе с греческого «этика» означает «обычай», «нрав». Задача этики состоит как в разработке норм поведения (нравственных кодексов), так и в обосновании той или иной моральной системы. Специфика норм морали в том, что ее предписания имеют общечеловеческий характер, их знание необходимо в самых различных ситуациях общения людей.

Этика является нормативной наукой. Ее называют также практической (нравственной) философией. Этика изучается не только для того, чтобы уяснить понятие, что такое добродетель, а, главное, для того, чтобы человек стал добрым. Поэтому цель этики — помимо сообщения человеку нравственных знаний способствовать выработке у него привычки к совершению нравственных поступков.

В этике определены **высшие нравственные ценности**. Это жизнь, свобода, уважение чести и достоинства каждой личности. Именно эти высшие нравственные ценности делают повседневную жизнь человека духовно насыщенной.

Этика в изучении поведения людей, их побуждений и мотивов тесно соприкасается с психологией. Психология рассматривает психическую природу и условия формирования нравственных норм и принципов, а этика разъясняет нравственное значение действий, мотивов,

привычек. Можно утверждать, что фундаментом нравственности являются психологические особенности человека — чувства, эмоции, сознание. К примеру, нравственные требования осознаются и воспринимаются каждым человеком через его убеждения.

Основные категории этики. Под «категориями этики» понимаются основополагающие, наиболее общие понятия, которые отражают нравственные ценности общества. К основным категориям этики обычно относят: добро и зло, долг, совесть, честь, достоинство, счастье и смысл жизни. Рассмотрим эти категории более подробно.

Добро и зло — основные понятия морального сознания личности. С помощью этих понятий оцениваются поступки человека и вся его деятельность.

Добром в этике считается все то, что способствует всестороннему, гармоничному развитию личности на благо всего общества. В жизни человек встречает не только добро, но и сталкивается с воинствующим злом: грубостью, потребительским отношением к жизни, бюрократизмом, хамством, хулиганством. Поэтому под «злом» надо понимать всякое препятствие на пути прогрессивного развития общества и личности, все то, что деформирует общественные отношения. Основное средство борьбы со злом — добрые поступки. Выдающийся русский писатель А.И. Солженицын выдвинул нравственный принцип: «Неучастие во зле».

Оценка поступков людей с точки зрения добра и зла исходит из того, способствуют они или препятствуют успешному развитию общества.

Долг — это моральная необходимость выполнения профессиональных и общественных требований при

исполнении своих обязанностей. В долге выступает на первый план прежде всего повелительная сторона морали. Выполнение своего долга возвышает личность. Неукоснительное выполнение долга требует от работника гостинично-туристского комплекса четкого осознания своих обязанностей. В этом случае долг будет восприниматься не как нечто внешне навязанное, а как отвечающее интересам самого работника, как его глубокое убеждение. Осознание долга определяет выбор той или иной формы поведения, того или иного отношения к гостям (туристам). Работник с развитым чувством профессионального долга будет постоянно проявлять заботу о госте (туристе), творчество в его обслуживании. К примеру, трудно переносить несправедливые упреки придирчивых посетителей, но осознание своего долга быть вежливым помогает работнику соблюдать спокойствие и хладнокровие в общении с ними. Если же работник не осознает своего долга перед посетителями, то никакие даже хорошо заученные правила поведения не станут гарантией культуры обслуживания.

Совесть — это способность личности осуществлять нравственный самоконтроль за своим поведением, оценивать свои мысли, чувства и поступки в соответствии с действующими нравственными нормами. Совесть — внутренний нравственный «судья», который предостерегает работника от поступков, причиняющих неприятности посетителям. Наиболее распространенное проявление совести — стыд. Для работника гостинично-туристского комплекса наличие совести — одно из условий профессиональной пригодности. Совесть не позволяет ему безответственно, халатно относиться к своим обязанностям. Совестьливый работник не позволит себе

относиться безответственно к своим обязанностям. И, наоборот, у недобросовестного работника (халтурщика) совесть молчит. Честная работа (трудовая совесть) — неперенное условие полной самореализации работника гостинично-туристского комплекса.

Честь — это осознание человеком своего значения (положения) в обществе как личности, гражданина, мастера своей профессии. В категории «честь» отражается стремление работника сохранить свою репутацию, свое доброе имя. Честь — это и общественная оценка человека, и мера уважения к нему. Заслужить почести и уважение нечестным путем (обманом, очковтирательством, показухой) — аморально. Если у работника гостинично-туристского комплекса нет чувства чести, то у него нет и чувства личной ответственности за свой труд. Поддержание чести своего коллектива несовместимо с круговой порукой.

Достоинство — форма индивидуальной самооценки, осознания своей личной значимости. В категории «достоинство» находит выражение потребность человека в уважении со стороны окружающих. Достоинство работника гостинично-туристского комплекса во многом определяется качеством и производительностью его труда. Работник, имеющий чувство собственного достоинства, всегда бережно относится к достоинству любых, даже самых трудных посетителей. Человек, не обладающий чувством собственного достоинства, не способен уважать достоинство других людей. Такой человек деградирует как личность. К сожалению, пункта «свято блюсти свое человеческое достоинство» нет ни в одной из должностных инструкций работников гостинично-туристского комплекса.

Нередко у работников гостинично-туристского комплекса, особенно контактной зоны, возникает вопрос: «Как отстоять свое достоинство при оскорблении грубыми посетителями?». К сожалению, некоторые работники считают, что нужно также унизить своего обидчика. Но ответная грубость, как известно, не лучший способ утвердить свое достоинство. Известно непреложное правило: честь и достоинство человека могут быть защищены и утверждены только благородными средствами. И здесь большое значение имеет умение работника ГТК так строить свои взаимоотношения с посетителями, чтобы исключить возникновение конфликта. Если все же конфликт возник, надо уметь грамотно погасить его в самом начале.

Счастье и смысл жизни. Современная нестабильная политическая и экономическая обстановка в стране приводит к необходимости задуматься над тем, что такое смысл жизни. Философы утверждают, что ответ на этот вопрос невозможен без обращения к высшим моральным ценностям. Нередко человек, не определивший для себя смысл жизни, морально деградирует, подвержен нервным заболеваниям и стрессу.

Смысл жизни во многом определяется целями и идеалами личности. Если у человека отсутствует цель в жизни, то она лишается смысла. В чем же состоит смысл жизни? Нередко в ответ на этот вопрос отвечают: «Хочу быть богатым», «Хочу стать успешным предпринимателем», «Хочу стать ученым» и т. п. Однако в этих ответах путают два понятия: цель и смысл жизни. Цель может быть достигнута, но после ее достижения вновь встает вопрос о дальнейшем смысле жизни. Смысл жизни — это определенная направленность

жизнедеятельности человека, и она реализуется в тех нравственных ценностях, которых придерживается человек. Смысл жизни — это его генеральная линия, и она остается относительно постоянной на протяжении всей жизни человека. Но в таком случае получается, что сколько людей, столько и ответов на вопрос о смысле жизни. Такая постановка вопроса не совсем правомерна, поскольку она может быть отнесена лишь к целям жизни. На практике имеется лишь несколько жизненных путей, направленных на воплощение добра. Первое — жизнь посвящается личному благополучию, личному самоусовершенствованию, личному спасению (например, религиозному). Второе — смысл жизни человека рассматривается вне рамок самого человека (например, служение Богу, великой идее, науке и т. д.). Третье — вопрос о смысле жизни подводится к понятию Бога, под которым понимается бесконечное, бессмертное начало.

Имеется и вариант, высказанный русским философом Н. Бердяевым: «Мы не знаем, в чем смысл нашей жизни. Но поиск этого смысла и составляет смысл жизни». Французский философ А. Камю вообще отрицает в жизни наличие какого-либо смысла. Решение каждым человеком вопроса о своем смысле жизни во многом определяет его поведение, его отношение ко многим общественным событиям, своим обязанностям. Работнику гостинично-туристского комплекса, особенно начинающему, крайне необходимо иметь перед собой авторитетный жизненный идеал, который определит его нравственные ценности и пути их достижения. Ему крайне необходимо органически сочетать в своей

профессиональной деятельности высшие моральные ценности с повседневным нравственным поведением.

Счастье — это состояние наибольшей моральной удовлетворенности человека жизнью, это ощущение ее полноты и осмысленности. Потребительское отношение к жизни, ориентация на фальшивые ценности могут создать лишь иллюзию счастья. Счастливая жизнь немыслима без добросовестного творческого труда, товарищеских отношений с коллегами, активной жизненной позиции. Конечно, счастье не идеалистическое состояние довольства существующим положением. Это постоянное стремление к лучшему будущему, к преодолению препятствий на своем пути. В ощущении счастливой жизни важно достижение в главном, существенном. Секрет счастливой жизни человека заключается в следующем: «Если человек не может изменить обстоятельства жизни, то он может изменить отношение к ним».

Простые нормы нравственности. Эпитет «простые» здесь отнюдь не снижает значения этих норм. Он лишь подчеркивает их широкое использование как самых распространенных регуляторов поведения человека. Эти нормы, как правило, применяются в практической деятельности. Знать и соблюдать их обязаны особенно те, чья работа связана с людьми. Это в первую очередь относится к работникам гостинично-туристского сервиса.

Простые нормы нравственности весьма многообразны. Они включают **правдивость, дружелюбие, взаимопомощь, уважение к старшим.** В моральных кодексах всех народов мира осуждаются лицемерие, воровство, жадность, черствость, грубость, стяжательство.

Простые нормы нравственности служат как бы моральным фоном, облегчающим общение людей, .. частности, в гостинично-туристском бизнесе.

Усвоение простейших норм нравственности — важнейший залог становления человека как личности. У человека, не постигшего эти нормы с детства, в дальнейшем формируется так называемый тяжелый характер. Работник гостинично-туристского комплекса с таким характером, как правило, неприятен в общении и нередко вносит разлад в свой трудовой коллектив. Такому человеку профессия работника контактной зоны в гостинично-туристском комплексе противопоказана.

Этические аспекты рекламной компании

Реклама в гостинично-туристском бизнесе зачастую рассматривается как совокупность мероприятий по распространению достоверной информации об услугах гостинично-туристского комплекса. В предпринимательстве реклама оценивается с экономической точки зрения, иными словами, насколько она способствует увеличению дохода гостинично-туристского комплекса. Крайне редко учитывается этичность рекламы. «За кадрами» остается тот факт, что реклама может быть полезной или потенциально вредной для потребителей.

Этичность рекламы может быть оценена по четырем факторам: рекламируемая услуга (продукт, товар), содержание рекламы, объем рекламы, влияние рекламы на поведение потребителя. Считается неэтичным рекламировать алкогольные напитки, табачные изделия, товары и услуги сомнительного свойства.

С точки зрения этики, в рекламе недопустимо показ сюжетов и ситуаций, оскорбительных для человеческого

достоинства; проявление дурного вкуса в выборе сценариев, текстов, режиссуре; фальшь в трактовке сюжетов; навязчивость; негативная направленность; неубедительная аргументация; обман и сознательное введение в заблуждение потребителей.

Большой объем рекламы (частые повторы, большое количество показов одного и того же рекламного ролика) может привести к противоположному эффекту: формируется негативное отношение и неприятие потребителем рекламируемого продукта (услуги) гостинично-туристского комплекса.

Влияние рекламы на поведение потребителя может быть различным. Это наиболее ответственный этический аспект рекламной деятельности. Негативной можно считать рекламу в следующих случаях:

- выдвигает на первый план материальные блага, заставляет считать их смыслом жизни, вытесняет духовные ценности и идеалы;
- вынуждает людей приобретать продукт (услуги), который при других обстоятельствах они бы не приобрели;
- пренебрегает общепринятыми этическими нормами и требованиями.

Этика в процессе обучения

Как известно, нравственное сознание человека включает в себя идеалы, моральные нормы, нравственные ценности, моральную мотивацию, моральную оценку. Оно проявляется в тех моральных нормах и принципах, которыми обучаемый руководствуется в учебной деятельности.

Социологические исследования свидетельствуют, что многие молодые люди нередко не имеют ясного представления о таких основных этических понятиях, как «долг», «честь», «патриотизм», «смысл жизни», «счастье» и др., нечетко понимают общественный смысл и значимость этических категорий. **Нравственные чувства** — внимание и чуткость к окружающим, ответственность, справедливость, совесть и другие — играют большую роль в становлении нравственной культуры обучающегося. Моральные нормы общества приобретут для него смысл личностного регулятора поведения только тогда, когда глубоко прочувствованы им. Нравственные чувства образуют так называемый эмоционально-нравственный фонд личности обучающегося. Этот фонд во многом определяет плодотворность учебы, самочувствие общающихся с ним людей (педагогов и других обучаемых). Неразвитость нравственных чувств приводит к черствости, равнодушию, невниманию к людям, снижает культуру повседневного общения, ухудшает морально-психологический климат в учебных группах.

Под **нравственным воспитанием** понимается целенаправленный процесс формирования у обучающегося этических взглядов и убеждений, соответствующих нравственному идеалу общества. Сущность нравственного воспитания состоит в переводе моральных требований общества во внутренние убеждения человека.

Воспитание нравственного поведения у обучаемых сводится не только к усвоению нравственных знаний. На практике еще нередко встречаются случаи, когда, хорошо зная нравственные нормы, обучаемые не следуют им в своем поведении. Необходимо, чтобы вы-

полнение нравственных норм перешло в привычку, стало потребностью обучаемого. Нравственные привычки и навыки поведения не даются от рождения, а приобретаются в процессе многократного выполнения нравственных действий. Здесь достигнутым надо считать только то, что вошло в культуру, в быт, в привычки обучаемого.

Нравственность в поведении обучаемого проявляется в нетерпимости к аморальным явлениям, умении защищать свои нравственные убеждения. Факты нарушения учащимися этики в отношении друг к другу, к педагогам (как в учебных заведениях, так и в общественных местах) должны обсуждаться на собраниях учебных групп или всего коллектива учебного заведения. Если в стенах учебного заведения не ведется непримиримая борьба с грубостью, бестактностью, его выпускнику будет очень трудно создать обстановку дружелюбия и сердечности при обслуживании клиентов.

Как правило, успех обслуживания во многом определяется той атмосферой взаимоотношений, которая царит в гостинично-туристском комплексе. Сегодня от работника контактной зоны требуются не только специальные знания, но и честность, чуткость, внимательность, умение понять запросы посетителя. За время пребывания в учебном заведении сформировать навыки культуры обслуживания — задача сложная. Поэтому от работника гостинично-туристского комплекса, особенно контактной зоны, требуется постоянное самосовершенствование в течение всей трудовой деятельности путем самовоспитания, выработки сознательной установки на нравственное поведение. Конечно, трудно воспитать в человеке те или иные

качества (в том числе и нравственные), если у него нет желания стать лучше.

В процессе нравственного самовоспитания обучаемый самостоятельно вырабатывает у себя моральные привычки, навыки, чувства, убеждения, которые и будут служить регулятором его отношений к своим обязанностям, другим людям, самому себе. Важная предпосылка нравственного самовоспитания состоит в стремлении обучаемого к нравственному самосовершенствованию. Оно предполагает достижение следующих целей:

- формирование нравственно ценных качеств (чувства долга, честности, совести, чувства собственного достоинства, правдивости, вежливости, самообладания и т. п.);
- искоренение не соответствующих нормам морали отрицательных качеств (нечестности, несдержанности, нескромности, безволия, лени, неискренности, беспринципности, зависти и т. п.).

Нравственное самосовершенствование предполагает активное участие обучаемых в создании здорового морально-психологического климата в учебной группе. Нравственное самосовершенствование немыслимо без непредвзятой самооценки, т. е. умения разбираться в мотивах (особенно этических) своих поступков.

5.2. Профессиональная этика работника гостиночно-туристского комплекса

Сущность профессиональной этики работников гостиночно-туристского комплекса. Как известно, моральная ответственность работников гостиночно-тури-

стского комплекса весьма велика, поскольку их деятельность связана с людьми. От их труда во многом зависит самочувствие, настроение и здоровье общающихся с ними гостей (туристов). Труд работников гостинично-туристского комплекса не может быть строго формализован. От них требуется не только высокая квалификация, но и глубокое осознание своего морального долга перед гостями (туристами). Здесь долг превращается в нравственную потребность. Другими словами, в профессиях типа «человек — человек», помимо общих требований морали, действуют специфические требования и нормы нравственности. К их числу относят, безусловно, профессии работника контактной зоны гостинично-туристского комплекса.

Профессиональная этика имеет своей целью формирование у работника ГТК чувства профессионального долга и чести, выработку навыков культуры общения как с посетителями, так и со своими коллегами и т. п. Она служит работнику контактной зоны ориентиром на имеющиеся образцы (эталон) нравственности. Так, радушие, вежливость, тактичность, приветливость являются обязательными качествами работника гостинично-туристского комплекса. Каждый из них должен стремиться при обслуживании посетителей к этому образцовому набору. Чтобы выработать у себя привычку соблюдать требования профессиональной этики, работник гостинично-туристского комплекса, особенно начинающий, должен на первых порах контролировать каждый свой шаг. Позднее этого не потребуются, потому что он уже не сможет поступать иначе.

Профессиональная этика работников гостинично-туристского комплекса содержит четкие нравственные

требования к их поведению. Конечно, нравственные требования полностью соблюдаются только в обществе с высоким уровнем культуры населения. В настоящее время нравственность и личностная культура работников гостинично-туристского комплекса рассматриваются как их важнейшее профессиональное качество. Эти работники должны быть морально и психологически готовы к грамотным действиям в условиях возможных конфликтных ситуаций общения с гостями (туристами).

Работник контактной зоны ГТК обязан владеть своим настроением, не поддаваться минутному порыву раздражения. Плохое настроение не должно отражаться на отношении к посетителям и коллегам. Как отмечают опытные работники, свое плохое настроение следует «оставлять» перед входом в гостинично-туристский комплекс. Впадать в состояние аффекта из-за пустяков, оскорблять посетителей, срывать на них злость может только грубый и распушенный человек. Он не уважает ни себя, ни других и профессионально непригоден к обслуживающей деятельности. Работник гостинично-туристского комплекса должен быть способен правильно оценивать собственное поведение, быть самокритичным. Только в этом случае он сможет поддержать престиж своей профессии на высоком уровне (в том числе этическом).

Нарушения норм профессиональной этики, такие как обсчет, оставление у себя сдачи и др., безусловно, аморальны. Такие поступки не только осуждаются общественным мнением, но работники, их совершившие, подлежат административному (уголовному) наказанию. К сожалению, в сфере гостинично-туристского сервиса

еще встречаются работники, видящие в своей деятельности только различного рода выгоды (стремление «набить карман»). Это люди, как правило, с подмоченной репутацией, любители легкой наживы и длинного рубля. Конечно, такие люди случайны в гостинично-туристском сервисе, непригодны к работе в нем.

Кодекс профессиональной этики

Требования профессиональной этики работников гостинично-туристского комплекса фиксируются в специальном документе (кодексе).

Рассмотрим основные положения кодекса: «Памятку — правила по культуре обслуживания в гостинично-туристском комплексе»:

- каждый гость (турист) должен почувствовать, что ему в гостинично-туристском комплексе рады;
- каждый посетитель — потенциальный гость (турист);
- приветливый взгляд, добрая улыбка в сочетании с деловым поведением создают дружеский контакт с гостем (туристом) и облегчают его обслуживание;
- принимайте гостя (туриста) 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 контактной зоны — одно из основных условий высокой культуры

обслуживания. Невнимательность — наибольшее зло во взаимоотношениях с гостем (туристом);

- ничто так не травмирует психически, не удручает и не ожесточает гостя (туриста), как равнодушные, пренебрежительное отношение к нему;
- уметь владеть собой, проявлять выдержку и терпение, беречь себя, не позволять себе чрезмерно раздражаться;
- отвечать на грубость гостя (туриста) выдержкой и вежливостью;
- никогда не оставлять без внимания претензии и возражения гостей (туристов);
- искреннее и своевременное извинение — не унижение, а достойное признание определенной вины, это и признак культуры обслуживания;
- каждый поступок работника гостинично-туристского комплекса должен быть мотивирован и не вызывать у гостя (туриста) сомнения в его справедливости;
- держитесь прямо, не опускайте голову вниз, когда вы на виду, а тем более при разговоре с гостем (туристом);
- старайтесь равномерно распределять свои физические и психические нагрузки, не забывайте о часах основного потока посетителей;
- придерживайтесь согласованного с гостем (туристом) времени его прихода;
- берегите честь гостинично-туристского комплекса и своих коллег.

Работнику гостинично-туристского комплекса недостаточно только выучить положения данного нравственного кодекса. Эти положения должны перейти в его убеждения, стать его «второй натурой».

Однако некоторые работники гостинично-туристского комплекса, как уже говорилось, не соблюдают требований профессиональной этики. Посетителям еще приходится встречаться с черствостью, бездушием, высокомерным отношением к себе и т. п. Конечно, со всеми этими отклонениями следует вести борьбу как административными, так и воспитательными методами.

5.3. Особенности профессионального поведения работника гостинично-туристского комплекса

Общие сведения о поведении

Поведение человека — это совокупность поступков, совершаемых им при взаимодействии с другими людьми. Оно характеризует его потребности, вкусы, взгляды, особенности темперамента и характера, личность в целом. На поведение человека накладывает отпечаток не только тип его темперамента, вид деятельности, но и сиюминутное состояние. Бывает, что спокойный и уравновешенный флегматик иногда впадает в состояние аффекта и ведет себя как безудержный холерик. В некоторых случаях активный и добрый сангвиник становится неуверенным и подавленным. Большое значение в регулировании поведения имеют эмоции и чувства. В основном поведение человека определяется условиями жизни, спецификой профессионального труда и т. п.

Поведение можно считать нравственным, если нравственны все составляющие его поступки. Можно сказать, что поступки — это зеркало поведения человека. «Дерево смотри в плодах, а человека в делах», — утверждает народная мудрость. Именно в делах, поступках

человека спрессованы его мысли, чувства и желания. Таким образом, поведение человека служит объективным критерием его нравственного облика. Мотивы поступков человека, в конечном счете, проявляются не в его словах, а в его делах. Только по поступкам можно судить о морали человека.

Поведение человека как сложное, многогранное явление включает в свой состав оценку ситуации общения, прогноз ее развития и выработку ответного действия. Так, взаимодействуя с гостем (туристом), работник гостинично-туристского комплекса решает ряд профессионально-этических задач, таких как:

- оценка своей осведомленности о запросах гостя (туриста);
- выбор способа подхода к нему (установление контакта);
- определение своей линии поведения в целом.

Именно в линии поведения четко прослеживается нравственная ценность отдельных поступков. Работнику контактной зоны ГТК надо так строить свою линию поведения, чтобы завоевать доверие, расположить к себе гостя (туриста). Особенно тщательно надо выбирать линию поведения при обслуживании малокультурного посетителя, поскольку при взаимодействии с ним не исключены неожиданные осложнения, возникновение конфликтной ситуации.

На поведение человека большое влияние оказывают исполняемые им в жизни те или иные **социальные роли**. Понятие «роль» используется для описания поведения личности при выполнении ею различных общественных предписаний (функций, программ действий).

Социальная роль — это соответствующий принятым нормам способ поведения личности в зависимости от ее позиции (статуса) в системе межличностных отношений. При исполнении какой-либо социальной роли человек действует по вполне определенной программе, которая может или содержаться в официальных документах (инструкциях, должностных обязанностях) или закрепляться традициями, обычаями. Человек может как сознательно исполнять свою социальную роль, так и неосознанно.

Исполнение той или иной социальной роли несет определенную индивидуальную окраску. Эта индивидуализация роли зависит во многом от знаний человека и его умения находиться в данной роли, значимости ее для него, стремления соответствовать ожиданиям окружающих. Под *ожиданием* понимаются общепринятые представления о том, как вести себя исполнителю определенной социальной роли. Человек должен хорошо знать, что от него ожидают окружающие, когда он выступает исполнителем той или иной роли. В ожидании отражаются те надежды, которые люди связывают с поступками конкретного человека. Исполнение им социальной роли обычно строго контролируется окружающими.

Администратор и гость — это социальные роли. Грамотное выполнение каждой стороной своих ролей соответствует высокой культуре взаимоотношений в процессе обслуживания. Администратор и гость гостиницы ожидают друг от друга определенного поведения и предполагают наличие друг у друга определенных качеств.

К примеру, гость, собираясь разместиться в гостинице, предполагает, что там его встретят высококвалифицированные работники, которые смогут быстро и культурно его обслужить. Конечно, зная о такой убежденности посетителей, обслуживающему персоналу гостиницы не следует демонстрировать свое превосходство над ними (к примеру, из-за того, что гость нередко плохо разбирается в предоставляемых услугах). Со своей стороны, работники гостиницы ожидают, что гость сможет четко и ясно изложить свои пожелания. Однако не все гости это могут сделать. Поэтому гостям, испытывающим затруднения в выборе гостиничного номера, должна быть оказана необходимая помощь.

Бывают еще, к сожалению, случаи, когда ожидания туриста приобрести, например, нужный турпакет не сбываются. Вместо требуемого турмаршрута ему предлагают только «подобие» такого маршрута. Поскольку полученный турпродукт не соответствует тому представлению о нем, которое сложилось у туриста, его естественной реакцией бывает мысль, что его обманули. У него остается самое неблагоприятное мнение о работе данного турагентства в целом. Турист рассуждает в этом случае примерно так: «Менеджер, предложивший не тот турмаршрут, трудится в коллективе, где его знают и, следовательно, должны отвечать за него. Значит, здесь все такие же». Выходит, что один нерадивый работник турагентства может испортить репутацию всему его коллективу.

Таким образом, важнейшим залогом успешной деятельности и показателем мастерства работника контактной зоны гостинично-туристского комплекса служит

умелое исполнение им своей социальной роли, воплощающейся в его профессиональном поведении.

Профессиональное поведение работника контактной зоны гостинично-туристского комплекса. Профессиональное поведение должно не только выделить работника контактной зоны среди гостей (туристов), но и выполняет еще защитную функцию, оберегая его нервную систему от чрезмерных перегрузок. Работнику гостиницы (турфирмы) следует выработать линию профессионального поведения с учетом своих индивидуально-психологических особенностей. К примеру, сангвинику следует развивать у себя большую собранность в работе, холерику — сдержанность, флегматику — активность, меланхолику — эмоциональную устойчивость.

Успех обслуживания нередко зависит от того, в какой форме ведется разговор с гостем (туристом). Для облегчения контакта с ним следует уметь использовать различные средства невербального общения: мимику, жесты и даже позы. Поведение работника гостинично-туристского комплекса во многом схоже с поведением актеров на сцене. Для овладения актерским искусством обслуживающему персоналу гостинично-туристского комплекса необходима длительная тренировка в постановке голоса, выработке взгляда, отработке жестов и т. д. Своим обликом он должен вызывать к себе уважение со стороны посетителей. К примеру, администратор должен выступать в роли настоящего хозяина гостиницы и принимать посетителя как дорогого, долгожданного гостя.

Вступая в общение с гостями (туристами), работник контактной зоны ГТК обязан помнить, что он не

просто предоставляет услугу, а от него во многом зависит их настроение. Недаром сферу обслуживания называют *службой хорошего настроения*. Доброжелательное обхождение доставляет гостю (туристу) радость, повышает его жизненный тонус. Не следует забывать народную мудрость: «Доброе слово и кошке приятно».

Гостю (туристу) всегда неприятно равнодушие работников гостинично-туристского комплекса. У него создается впечатление, что они на работе лишь отбывают положенные часы. Равнодушные работники гостинично-туристского комплекса никогда не дадут исчерпывающего ответа, не посоветуют, какую услугу выбрать и т. п., а ведь культура обслуживания включает в себя доброе слово, предусмотрительность по отношению к посетителям.

Профессиональное поведение работника гостинично-туристского комплекса, особенно контактной зоны, должно отвечать определенным требованиям.

Доброжелательность и радушие. И доброжелательность, и радушие требуют высокой нравственности и душевной учтивости. Доброта подкупает людей, располагает их друг к другу. В ответ на радужное, теплое отношение большинство гостей (туристов) ведет себя аналогичным образом.

Чтобы вызвать расположение гостя (туриста), надо показать ему искреннюю заинтересованность в его заботах. С первых же минут пребывания в гостинице (турфирме) посетитель должен почувствовать себя желанным гостем (туристом). Об этом обычно свидетельствует тон, с которым произносятся первые слова работника контактной зоны, обращенные к нему.

Приветливость и вежливость. Приветливость работников гостинично-туристского комплекса вызывает у гостя (туриста) чувство симпатии к ним. Каждого посетителя следует встречать приветливым взглядом и вежливым вопросом: «Чем могу быть полезен (полезна)?» Обслуживающему персоналу гостинично-туристского комплекса необходимо относиться ко всем посетителям одинаково вежливо и с каждым общаться по-разному, учитывая их индивидуальность.

Вежливость — это норма общения с гостем (туристом), показатель внимания к нему. Справедлива старая истина: «Ничто не обходится столь дешево и не ценится столь дорого, как вежливость». Вежливость — это своего рода амортизатор между несхожими характерами, привычками, взглядами. Нередко негромкое, вежливое слово действует сильнее крика. Работнику гостинично-туристского комплекса не к лицу допускать фамильярность в общении с гостями (туристами).

Конечно, легко быть вежливым с посетителями, которые умеют ценить хорошее к себе отношение. Но как поступить, если посетитель ведет себя вызывающе грубо, игнорирует общепринятые нормы поведения. К сожалению, некоторые работники гостинично-туристского комплекса в таких ситуациях нередко также ведут себя бестактно, не слишком задумываясь о недопустимости такого поведения. Безусловно, резкость в ответ на грубость далеко не лучший вид диалога. Такое обоюдное отсутствие заботы о соблюдении нравственных норм приводит к взаимному хамству. Вряд ли после этого посетитель получит удовлетворение от посещения гостинично-туристского комплекса. Но в настоящее время грубый стиль общения воспринимается многими,

к величайшему сожалению, как обычное явление в гостинично-туристских комплексах.

Случается, что гость (турист), пришедший в гостиницу (турфирму), находится в возбужденном состоянии и из-за незначительной ошибки в его обслуживании начинает кричать, вызывать директора. Обслуживание такого посетителя должно быть быстрым и дружелюбным. Ни в коем случае не следует отвечать резкостью на его грубость, лучше не принимать ее на свой счет. Тогда такой гость (турист) в большинстве случаев успокаивается и меняет свое поведение.

Именно в таких напряженных ситуациях неоценимую услугу окажут работнику гостинично-туристского комплекса его вежливость и спокойствие. Если малокультурному посетителю не удастся вывести работника из состояния душевного равновесия, грубиян оказывается нейтрализованным. Сохраняя спокойствие, работник лишает грубияна «удовольствия» видеть привычный результат своего хамства. Поэтому от обслуживающего персонала гостинично-туристского комплекса требуется умение бороться с бескультурьем посетителей с помощью вежливости.

Обходительность и любезность. Под обходительностью понимается такой уровень нравственного поведения, когда человек действует без контроля сознания, в силу привычки. У обходительного работника ГТК органично сочетается богатое внутреннее содержание (внутренняя культура) с хорошими манерами, достойным внешним обликом (внешней культурой). Обходительность работника — это и умение сопереживать посетителю. Она несовместима с навязчивостью и назойливостью, противостоит черствости и формализму в

общении. Обращаясь к гостю (туристу), работник обязан сохранять зрительный контакт, смотреть на него, а не в сторону или на пол, не заниматься посторонними делами и т. д.

Любезность проявляется в готовности работника ГТК сделать больше, чем он обязан в соответствии с должностными инструкциями. Так, сказанная небрежно фраза: «Постараюсь что-то сделать для вас» насупленным, хмурым работником вряд ли произведет нужное впечатление на гостя (туриста). Но эта же фраза, произнесенная мягко, задушевно, является гарантией того, что обслуживание доставит удовольствие гостю (туристу). К сожалению, от работников еще редко можно услышать: «Будьте любезны», «Пожалуйста», «Спасибо». Как будто эти слова лишние в их профессиональной деятельности.

Обходительность и любезность не позволят работнику гостинично-туристского комплекса вступать в пререкания с посетителями. Из этого не следует, конечно, что он должен идти на поводу у посетителей, особенно если они не правы. В таких ситуациях посетителям нужно корректно помочь осознать их заблуждения. И здесь без возражений не обойтись. Но высказывать возражения надо умело. К примеру, свое несогласие можно выразить с помощью таких фраз, как «Да, вы во многом правы, но...», «Конечно, с вашими доводами можно в основном согласиться, но...» — и избежать спора, найти общий язык.

Сдержанность и тактичность. Сдержанность — это умение контролировать свое настроение и чувства. Работникам ГТК никогда не следует принимать на свой счет неприветливое поведение посетителей. Ведь посе-

титель, прежде чем зайти в гостинично-туристский комплекс, мог пережить какую-нибудь неприятность, которая вывела его из душевного равновесия. Надо также помнить, что есть люди, обладающие такими чертами, как сварливость, недоверчивость и т. п. Бывают посетители, которые ведут себя агрессивно, несдержанно. Общаясь с ними, работник должен оставаться невозмутимым, сохранять бодрое расположение духа. Это и будет его эмоциональной защитой от выпадов малокультурных посетителей.

Тактичность — это мера уважения и к другим людям, и к себе. Тактичный работник ГТК сможет оказать услугу посетителям, не подчеркивая их промахов. Он заботится не только о точности тех или иных высказываний, но и об их форме. Такой работник умеет почувствовать настроение гостя (туриста), особенности его личности и выбрать наилучшую тактику обслуживания. Однако некоторым работникам изменяет чувство такта, что приводит к конфликтным ситуациям.

Заботливость. Она проявляется прежде всего в добросовестном отношении к делу. Здесь очень важно, как гостя (туриста) встретили в ГТК. Работник обязан внимательно его выслушать и дать исчерпывающий ответ на его вопросы.

Мастерство. Профессиональное мастерство позволяет работнику ГТК подходить к обслуживанию творчески, быть не просто исполнителем, а виртуозом своего дела. Настоящий специалист сразу поймет, чего хочет гость (турист), даже если тот не совсем ясно и точно излагает свои пожелания. Мастерство работника проявляется и внешне, когда он, например, без суеты, сноровисто обслуживает посетителей. Его мастерство во

многим определяется степенью развития необходимых навыков и умений.

Эрудированность. Работник контактной зоны (администратор, портье и др.) — «лицо» гостинично-туристского комплекса. Профессиональные знания, широта кругозора обслуживающего персонала во многом определяют репутацию гостинично-туристского комплекса. Ведь об уровне обслуживания в том или ином гостинично-туристском комплексе посетитель нередко судит, основываясь лишь на впечатлении от знаний и умений его работников. И если этот работник безграмотно ответил на вопросы, посетитель считает, что культура обслуживания в данном заведении не на высоте. Вряд ли этот посетитель придет сюда еще раз. Более того, отправляясь в другой гостинично-туристский комплекс, он будет думать: «Не такие ли некомпетентные работники и здесь?». И наоборот, подробный, исчерпывающий ответ работника вызывает у посетителя чувство признательности. Поэтому из своего лексикона работник гостинично-туристского комплекса должен исключить еще бытующую фразу «А я откуда знаю?»

Забота о чести своего гостинично-туристского комплекса. Бывают случаи, когда работник гостинично-туристского комплекса лично не виноват в ошибочных действиях своих коллег и не желает брать на себя их ошибку. Но он должен чувствовать себя полномочным представителем целого коллектива, беречь его честь и грамотно разрешать любые конфликтные ситуации.

Владение навыками воспитательной работы. В воспитательной работе с малокультурными посетителями

следует избегать прямого осуждения их поступков. Работник гостинично-туристского комплекса может воздействовать лишь личным примером тактичного и деликатного поведения. Он не должен скупиться на приветливое, сердечное слово. Наблюдая работу высококвалифицированного обслуживающего персонала, посетители нередко подсознательно овладевают хорошими манерами, учатся науке «как надо себя вести».

Конечно, в воспитательной работе недопустима бестактность, унижение человеческого достоинства посетителя. Иные работники гостинично-туристского комплекса, видя далеко не безупречное поведение посетителя, стремятся оказать на него воспитывающее воздействие. Но для достижения этой благой цели иногда выбираются недостойные средства достижения (грубые выражения), что нередко приводит к конфликту.

Умение пользоваться улыбкой. Установлению доброжелательных отношений с посетителем в значительной степени способствует улыбка работника. Улыбка — это символ высокой профессиональной культуры работников гостинично-туристского комплекса. Умелая улыбка способна успокоить даже возбужденного посетителя.

Но, к сожалению, у многих работников гостинично-туристского комплекса возникают сомнения в ее уместности. Нередко их волнует вопрос: «Не является ли улыбка прикрытием лицемерного отношения к посетителям?». Ведь у работника зачастую нет оснований улыбаться при виде гостей (туристов). А если это так, сможет ли улыбка сыграть здесь свою положительную роль?

Значение улыбки в этом случае состоит в том, что она вносит в деловые отношения личностный смысл. Тем самым к общающимся предъявляются определенные моральные требования, которые обычно отсутствуют в условиях обезличенного общения. Улыбка способствует повышению значимости отношений работника и гостя (туриста). Ведь на доброжелательную улыбку работника мало кто из посетителей ответит бестактностью или незаслуженной обидой. Следовательно, улыбка работника не является лицемерной. Она служит своего рода предложением доверительных отношений.

Конечно, улыбкой надо уметь пользоваться. Бывает, что работник гостинично-туристского комплекса смотрит на подошедшего посетителя и, не говоря ни слова, начинает ему улыбаться. Смысл этой улыбки, беспричинной с точки зрения посетителя, ему непонятен. Такая улыбка вызывает у него лишь чувство недоумения. Что имеет в виду работник гостинично-туристского комплекса? Над чем он смеется? У малокультурных гостей (туристов) такая улыбка может вызвать приступ озлобления, а не чувство признательности. Но улыбка будет правильно воспринята гостем, если работник перед этим произнесет: «Добро пожаловать. Чем могу быть полезен?» Завершение обслуживания также можно сопровождать словами: «Пожалуйста, заходите к нам еще», и доброжелательной улыбкой.

Пути овладения профессиональным поведением

Рассмотренные требования к профессиональному поведению работника ГТК выполняют роль ориентиров в

различных ситуациях обслуживания. Для того чтобы эти требования вошли в плоть и кровь работника, стали его второй натурой, недостаточно их знания и желания следовать им. Как нельзя на берегу научиться плавать, так нельзя постигнуть секреты профессионального поведения без выполнения соответствующих упражнений. Цель этих упражнений — выработать представление об образе (имидже) идеального работника ГТК. По мере профессионального развития работник должен приближаться к этому образу (имиджу, эталону). В качестве такого эталона может служить работник, который в своей деятельности выполняет все положения Кодекса работника ГТК («Памятки-правила по культуре обслуживания»). Сравнивая свою деятельность с деятельностью идеального работника, следует как можно быстрее устранять выявленное несоответствие.

Большую помощь работнику ГТК в овладении профессиональным поведением оказывает владение *методикой обслуживающей деятельности*. Под этой методикой понимается совокупность определенных приемов, обеспечивающих наибольшую эффективность в объяснении посетителям назначения, полезности предлагаемых продуктов (услуг) и т. п. На основе методики вырабатывается определенный способ обслуживающего мышления работника гостинично-туристского комплекса. Методика обслуживающей деятельности охватывает такие вопросы, как умение рассказать о предлагаемых продуктах (услугах) и т. п. Поэтому методика включает убедительные и доходчивые приемы рассказа и показа. Назначение методических приемов состоит в обеспечении наибольшей действенности в доведении до посетителя всей необходимой информации об ассорти-

менте услуг(продуктов) и т. п. Работник гостинично-туристского комплекса, владеющий методикой обслуживающей деятельности, может без особого труда дать необходимые пояснения любому гостю (туристу).

Понятие о стиле обслуживания

Вопрос о стиле обслуживания в гостинично-туристском комплексе — это в значительной степени и вопрос о культуре гостинично-туристского сервиса. Потребность в выработке оптимального стиля обслуживания, соответствующего современным требованиям гостей (туристов), усилилась в связи с ростом конкуренции в гостинично-туристском бизнесе.

Под стилем обслуживания посетителей в гостинично-туристском комплексе следует понимать устойчивую общность приемов обслуживающей деятельности персонала. Эта деятельность направлена на наилучшее удовлетворение потребностей гостей (туристов). Но она несет на себе отпечатки личности работника и в целом специфики всего коллектива гостинично-туристского комплекса. Стил как выражение общности означает, что соответствующие его практические приемы свойственны не только отдельному работнику, но и всему коллективу ГТК. В этом смысле можно говорить о множественности стилевых решений в обслуживании гостей (туристов), то есть о наличии различных школ (направлений) в обслуживании в различных гостинично-туристских комплексах. Сущность школы (направления) обслуживания заключается в том, что характерный для нее единый стиль в работе есть совокупность общих черт в обслуживающей деятельности, свойственных всем членам данного коллектива ГТК. Эта

совокупность черт характеризует специфику обслуживающей деятельности этого коллектива и вместе с тем отличает её от деятельности других коллективов.

Например, стиль деятельности работника контактной зоны ГТК проявляется в четко стандартизированном процессе предоставления тех или иных продуктов (услуг) и вне этого процесса не может быть понят и правильно оценен. Отсутствие такого стиля может привести к господству «каприза» при обслуживании посетителей («что хочу, то и буду делать»). Выработка стиля имеет глубокий нравственный смысл, поскольку он непосредственно отвечает потребностям (интересам) посетителей, интересам всего гостинично-туристского комплекса.

Культура общения работника гостинично-туристского комплекса с гостями (туристами)

Понятие об общении. Особенностью труда работников контактной зоны гостинично-туристского комплекса является постоянное общение с гостями (туристами). Что же представляет собой общение?

Общение — это процесс взаимодействия конкретных людей, основанный на обмене мыслями и чувствами посредством слов и выразительных движений. Любое общение — способ выражения человеком своего отношения к окружающей действительности.

Формой общения является обращение человека к человеку, например, работника ГТК к посетителю. Отметим, что от самого работника во многом зависит, как к нему обращаются гости (туристы). Тайна гра-

мотного общения состоит в уважительном отношении к посетителям, в умении культурно взаимодействовать с ними. Как известно, в процессе общения высвечиваются все достоинства и недостатки человека.

Грамотное общение предполагает взаимное изучение собеседниками друг друга, выбор наилучшей линии поведения. У каждого из них складывается первое впечатление о партнере, которое во многом определяет дальнейшее развитие отношений. В процессе общения это первое впечатление уточняется, и собеседники, например, работник ГТК и гость, корректируют свое поведение, приспосабливаются к меняющимся обстоятельствам. Результатом общения может быть либо достижение каждым партнером своих целей, либо решение промежуточных задач. Не исключено также, что собеседники не придут к согласию, взаимопониманию. Психологически умелое общение позволяет работнику ГТК достичь взаимопонимания даже с недоброжелательно настроенными посетителями.

Продуктивное общение возможно только при наличии у собеседников чувства взаимоуважения. Чтобы у гостя (туриста) возникло такое чувство, работник должен быть вежлив, тактичен. Чувство уважения у посетителя к работнику гостинично-туристского комплекса проявляется как неосознанная симпатия. Взаимоуважение между работником и гостем (туристом) способствует созданию высоконравственного стиля общения.

Под стилем общения мы понимаем особенности речевых приемов работника в ситуации обслуживания. Стил ь общения работника гостинично-туристского комплекса — далеко не его личное дело. Именно стиль

общения во многом определяет культуру его общения с гостями (туристами) и, следовательно, доход гостинично-туристского комплекса. Работник контактной зоны ГТК должен выступать инициатором общения. После общения с работником гость (турист) должен уйти из гостинично-туристского комплекса в хорошем настроении.

Общение в гостинично-туристском сервисе имеет свою специфику по сравнению с общением, например, в домашних условиях. Так, многие посетители не придают значения тому, кто им предоставляет услуги. Иногда и обслуживающему персоналу безразлично, кто получает услугу. Другими словами, работник и гость предстают друг перед другом как обезличенные фигуры. Эта обезличенность приводит к тому, что не все работники заботятся о том впечатлении, которое составит посетитель о данном заведении. В свою очередь, гости (туристы) нередко не заботятся о самочувствии других посетителей, не смущаются, если их поведение выходит за рамки общепринятых норм. В таких условиях открывается дорога грубости, невнимательности, всему тому, что так легко выбивает людей из колеи, портит им настроение.

У многих, особенно молодых работников контактной зоны ГТК большие трудности вызывает именно грамотное общение с гостями (туристами). Это объясняется тем, что такой работник плохо разбирается в людях, и даже зная, что нужно сказать, не умеет войти в контакт с гостем (туристом). Конечно, готовых рецептов на все ситуации общения в гостиницах (турфирмах) не существует, поэтому работнику следует овладевать наукой и искусством общения. В этом ему поможет само-

воспитание и самосовершенствование во взаимоотношениях с посетителями. К сожалению, сегодня многие работники имеют весьма расплывчатые сведения о культуре общения с гостями (туристами).

Понятие о культуре общения. Культура общения работника контактной зоны ГТК с гостем (туристом) проявляется в умении формулировать свои мысли и слушать посетителя, в отзывчивости и сопереживании ему. Культура общения начинается с создания спокойной, деловой обстановки при обслуживании в гостинично-туристском комплексе. Вряд ли можно говорить о культуре общения, если работнику не присуща элементарная вежливость, честность и порядочность.

Воспитание культуры общения у работника ГТК должно начинаться с выработки гуманного отношения к гостям (туристам). Психическая устойчивость человека во многом определяется его привычками. Поэтому каждый работник контактной зоны самое серьезное внимание должен уделять выработке привычек культуры общения. Развитие этих привычек тесно связано с воспитанием культуры чувств. Большую помощь в этом работнику окажут занятия аутогенной тренировкой.

На культуру общения влияет даже расстояние между работником контактной зоны ГТК и гостем (туристом). При общении работнику следует находиться от гостя (туриста) на расстоянии 70–80 см. Надо также иметь в виду, что общение облегчается, если собеседники обращены друг к другу лицом (для успешного зрительного контакта).

Культура общения зависит и от умения работника контактной зоны ГТК пользоваться невербальным (несловесным) способом взаимодействия с посетителями

(мимикой, жестами, пантомимикой). Так, мимика, жесты могут использоваться работником для подчеркивания определенных мест в речи, усиления ее эмоционального звучания. Конечно, богатство и разнообразие экспрессивного репертуара работника должно отвечать принятым правилам поведения в гостинично-туристском комплексе. У опытных работников обычно выработано умение планировать свое общение с гостями (туристами), устанавливая с ними контакт с помощью речевых и неречевых средств. Необходимо подчеркнуть, что основным условием выработки такого умения должна стать установка работника контактной зоны на высокую культуру общения с посетителями.

Психологи утверждают, что контакт возникает на основе совместной мыслительной деятельности. Контакт — это общность психического состояния работника контактной зоны ГТК и гостя (туриста). Важнейшим условием возникновения контакта является искреннее уважение работника к гостям (туристам). Показателем установившегося взаимопонимания служит положительная реакция гостя (туриста) на слова работника контактной зоны ГТК — высказывания одобрения, кивки головой в знак согласия и т. п.

Специфика психологии посетителя состоит в том, что он выступает в роли не только слушателя, но одновременно и зрителя. Внимание посетителя как зрителя привлекает внешний вид работника контактной зоны ГТК, его особенности речи, мимика, жесты, движения и др. Посетителю далеко не безразлично, куда смотрит работник во время разговора с ним, как он излагает сведения об услугах и др. Таким образом, на успешность установления контакта с посетителями влияют

привлекательность личности работника контактной зоны ГТК, умелое объяснение особенностей услуг, учет психологии гостей (туристов).

Культура общения во многом зависит и от того, проявит ли гость (турист) заинтересованность к предложениям работника контактной зоны ГТК. В первые минуты общения у гостя (туриста) создается то или иное впечатление о работнике гостинично-туристского комплекса. Обмениваясь с посетителем первыми фразами, работник контактной зоны ГТК должен вызвать у него желание ясно изложить свои намерения. Очень важно создать комфортную обстановку в процессе этого разговора. Все, что происходит во время обслуживания, оказывает то или иное влияние на посетителя, формирует у него соответствующее впечатление о работнике ГТК, вызывая у него доверие или подозрительность. Работник должен помнить, что не бывает мелочей в культуре общения: важны выражение лица, жесты, мимика, интонация, тембр голоса, опрятность в одежде и т. д.

В процессе обслуживания работник гостинично-туристского комплекса воздействует на посетителя как на рациональном, так и на эмоциональном уровнях. Для установления доброжелательного контакта ему следует выработать положительный настрой на восприятие гостя (туриста). Так, приветствие следует сопровождать дружелюбным выражением лица, улыбкой, постоянным зрительным контактом.

Культура общения предполагает, чтобы работник ГТК свои высказывания зачастую облакал в форму вопроса и не был при этом категоричным. Ему необходимо знать, что тот, кто задает вопросы, направляет общение

в нужную для себя сторону. Работник ГТК должен внимательно слушать гостя (туриста), полностью сосредоточившись на его словах, а также меньше говорить и больше слушать. Если работник сам много говорит, то вряд ли он узнает все нужды гостя (туриста).

Работник контактной зоны ГТК, владеющий культурой общения, должен уметь мотивировать посетителей на приобретение тех или иных услуг («воодушевлять» посетителей на приобретение услуг). Но для этого он сам должен быть воодушевлен предложением этих услуг. В начале обслуживания работнику контактной зоны ГТК следует настроить себя на успешный финал, вызвать в своем воображении радостное и довольное лицо посетителя по окончании обслуживания. Следует помнить, что гости (туристы) покупают не услуги, а удовольствие, удовлетворение от них. Возражения посетителя показывают, где в своих аргументах работник контактной зоны ГТК допустил неточность. Возражения следует рассматривать как указатель направления, по которому следует приводить дополнительные доводы.

Культура общения в гостинично-туристском комплексе должна привести к результату, при котором не было бы ни выигравших, ни проигравших, то есть в выигрыше был бы и посетитель, и гостинично-туристский комплекс. Такое возможно при проявлении работником контактной зоны ГТК большой гибкости, способности идти на компромисс. Сосредоточившись на желаниях гостя (туриста), вообразив конечный результат обслуживания, работник контактной зоны ГТК должен делать все необходимое, чтобы достичь этого состояния. Большую помощь в этом ему окажет культура речи.

Культура речи работника контактной зоны. Культура речи — важный показатель культуры общения. Под культурой речи следует понимать ее нормативность, правильность, соответствие требованиям современного русского языка. Культура речи также включает в себя умение творчески использовать языковые средства в зависимости от цели и содержания разговора, условий общения. Культура речи служит важным показателем общей культуры работника контактной зоны ГТК, культуры его мышления. Работнику контактной зоны ГТК необходимо овладевать грамотной, эмоциональной речью, постоянно обогащать свой словарный запас. Отступление от норм литературного языка, «неряшливость» пояснений снижают эффективность воздействия на гостя (туриста).

К речи работника контактной зоны ГТК предъявляются следующие требования.

Содержательность. Речь работника контактной зоны ГТК должна свидетельствовать о том, что он всесторонне знает ассортимент услуг и т. п. В противном случае он не сможет доходчиво и убедительно рассказать гостям (туристам) о достоинствах услуг, их особенностях. Так, при рассказе о той или иной услуге следует остановиться на ее главных особенностях, а этого нельзя сделать без богатого словарного запаса и умения выбрать нужное слово.

Ясность, доходчивость, понятность. Народная мудрость утверждает: «Кто ясно мыслит — ясно излагает», т. е. хорошо продуманная мысль легко «переводится» в грамотную речь. Следовательно, ясное и доходчивое информирование об услугах предполагает их хорошее знание. В речи обслуживающего персонала

ГТК не должно быть места пустословию, повторениям, вычурным выражениям, нарочитой «цветистости». Не следует злоупотреблять такими стереотипными (шаблонными) определениями, как *прекрасный, сказочный, первоклассный* и т. д. Очень часто в речи некоторых работников контактной зоны ГТК можно слышать так называемые слова-паразиты: «так сказать», «сами понимаете», «это самое», «значит», «блин», «ну» и др. Эти слова — своеобразные заполнители молчания, не содержащие информации. От слов-паразитов работнику гостинично-туристского комплекса следует избавляться, повышая самоконтроль за своей речью.

Работник ГТК должен обладать хорошо развитой *дикцией*. Дикция — это также своего рода вежливость работника. Действительно, плохая дикция затрудняет восприятие смысла высказываний, а четкая делает речь понятной и доходчивой.

Грамотность. Работник гостинично-туристского комплекса должен хорошо знать правила произношения и правописания слов. Необходимо правильно произносить такие слова, как документ, договор, квартал, инструмент, процент, средства, кладовая, пуловер. Следует называть услуги так, как они значатся в прейскуранте. Нужно помнить, что родительный падеж от существительного чулки — чулок, сапоги — сапог. Нужно знать, что употреблять следует только глагол «класть», а не «ложить» (такого глагола в русском литературном языке нет). Нельзя использовать глагол «подсказать» вместо «посоветовать» («предложить»). Эти глаголы не тождественны. К примеру, работник контактной зоны ГТК может посоветовать гостю ту или иную услугу, но не подсказать. Работник контактной зоны

ГТК должен знать, что пиджак можно на себя надеть, а не одеть.

Выразительность. Речь нужно сопровождать красивыми жестами, приятной мимикой и соответствующей интонацией. Сдержанные и четкие мимика и жесты должны гармонировать с содержанием речи. Интонационная выразительность речи во многом зависит от тембра голоса и его силы, логических пауз, темпа. Так, темп речи при разговоре с гостем (туристом) должен быть неторопливым. Нельзя говорить скороговоркой, да еще проглатывая окончания слов. Быстро произнесенная фраза подчас воспринимается гостем (туристом) не полностью, и он просит ее повторить. Такое повторение приводит к определенным потерям времени, а иногда вызывает негативные эмоции у работника контактной зоны ГТК. В процессе общения работнику следует сформировать у себя установку на положительное окончание общения с гостями (туристами). При обслуживании нужно чаще представлять момент его завершения, что способствует мобилизации сил для его достижения. Важно не только что, но и как говорит работник контактной зоны ГТК, какая при этом мимика, жесты, интонация. Голос — это отражение личностных особенностей человека. Следует говорить внятно, достаточно громко, выразительно, образно. В процессе общения дыхание работника контактной зоны ГТК должно быть глубоким и равномерным.

Техника речи. Необходимо следить за тем, как говорит гость (турист), и стремиться подстроиться к его интонации. Грамотный работник гостинично-туристского комплекса показывает свой неподдельный интерес к словам гостя (туриста). При этом он делает упор

на ту пользу, которую получит гость (турист) при заказе той или иной услуги. При недостатке информации от посетителя работнику следует задавать краткие, открытые вопросы.

Продолжительность речи. Если гость (турист) говорит долго, нужно показать, что его внимательно слушают, но изредка вставлять реплики, демонстрирующие интерес к его словам. В то же время такие реплики должны давать понять гостю (туристу), что его речь слишком затянулась.

5.4. Жалобы гостей (туристов) и конфликты с ними в гостинично-туристских комплексах

Понятие о жалобе

Откуда берутся жалобы гостей (туристов)? Почему возникают конфликты между обслуживающим персоналом ГТК и гостями (туристами)? Не надо быть философом, чтобы ответить на столь «фундаментальный» вопрос: они возникают как реакция посетителей на плохую работу обслуживающего персонала. Сделали бы хорошо — и жалобы не последовало бы, конфликт не возник бы.

Основные причины жалоб гостей (туристов) — задержка с приобретением услуги, низкое качество услуги, грубость обслуживающего персонала ГТК, его нечестность и др. Жалобы — это всегда разрывы нормальных (органичных) связей между подсистемами (аспектами) культуры обслуживания. Эти разрывы вызваны сбоями, браком в работе гостинично-туристского комплекса. Следовательно, нарушение нормального режима работы гостинично-туристского комплекса неизбежно

ник гостинично-туристского комплекса относятся друг к другу с позиции «все они такие».

Виды конфликтов. По направленности выделяют конфликты: односторонние (претензии к работнику гостинично-туристского комплекса предъявляет посетитель, либо наоборот) и двусторонние (претензии одновременно предъявляют друг другу работник ГТК и посетитель).

По содержанию конфликты бывают:

- *истинные*, при которых имеет место взаимное ущемление интересов сторон. К примеру, гость (турист) обиделся на грубость работника контактной зоны ГТК и требует вызвать директора, чтобы предъявить претензии за плохое обслуживание;
- *происходящие при взаимной ошибке*, по недоразумению. Такие ситуации нередко встречаются при расчетах.

Способы развития конфликтов. Можно указать следующие способы развития конфликтов:

- *относительно медленное* (поступательное). Конфликтующие стороны как бы по очереди делают ходы. В такой манере обычно происходят конфликты при замене или возврате того или иного продукта. Гость (турист) предъявляет претензии к продукту из-за его низкого качества, а работник контактной зоны ГТК старается найти предлог, чтобы отклонить его претензии;
- *быстрое* (лавинообразное). Действия конфликтующих носят прямолинейный, стремительный характер. Конфликт резко набирает силу, нередко теряет связь с вызвавшей его причиной, становится неуправляемым. Участники конфликта

нередко переходят к взаимным оскорблениям. Так, гость (турист), тщетно пытаясь дождаться прекращения разговора работников ГТК друг с другом, разряжается потоком оскорбительных выражений в их адрес.

Между этими двумя крайними случаями развития конфликтов имеется большое количество промежуточных вариантов.

Исходы конфликтов. Выделяют следующие возможные исходы конфликта:

■ *Полное разрешение конфликта.* В этом случае спор полностью выигрывает один из участников. Так, гость (турист) высказал претензию на неудовлетворительное качество услуги. В соответствии с правилами обслуживания его претензия была удовлетворена и таким образом конфликт был полностью исчерпан.

■ *Частичное разрешение конфликта.* Имеет место при достижении компромисса между противодействующими сторонами. К примеру, турист настойчиво просит предложить ему экзотический маршрут. Работник контактной зоны полагает, что этот маршрут ему не понравится. Говорить посетителю об этом работник не считает нужным, потому что турист все равно будет настаивать на своем. И опытный работник контактной зоны соглашается с туристом, но дает ему некоторое пояснение об особенностях этого маршрута. Как правило, турист принимает квалифицированные доводы работника контактной зоны приобрести новый турпродукт.

■ *Возврат к исходному состоянию.* К примеру, какое-то событие на некоторое время прекращает начавшийся конфликт, но это ничего не меняет во взаимо-

отношениях оппонентов. При первом же удобном случае ссора возобновляется. Рассмотрим такую ситуацию. Два работника контактной зоны конфликтуют между собой, так как не могут решить, кому из них работать в праздничный день. Приход директора прерывает на некоторое время выяснение отношений. После его ухода страсти вспыхивают вновь.

Способы разрешения конфликтов. Возникшие конфликты в гостинично-туристском комплексе необходимо оперативно и умело разрешать, пресекать их в самом начале. Для этого следует прежде всего устранить психологический барьер с конфликтующим гостем (туристом) и тем самым достичь взаимопонимания. При разрешении конфликтной ситуации работнику контактной зоны следует проявлять гибкость в поведении и учитывать сиюминутное состояние гостя (туриста). Как правило, в конфликте человек обычно находится в эмоциональном возбуждении, что приводит его к одностороннему восприятию ситуации. В таком состоянии даже обычно сдержанные люди позволяют себе недостойные выпады в адрес работников гостинично-туристского комплекса, стараются их очернить и т. д. Гость (турист) перестает замечать что-либо хорошее в обслуживании, считая себя правым и обиженным. В разговоре с возбужденным гостем (туристом) работнику контактной зоны необходимо быть сдержанным и тактичным, чтобы не усугублять ситуацию.

Тактичность работника контактной зоны 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 правил обслуживания!», «Я не*

хочу с Вами разговаривать!» и т. п. Вместо этих выражений нужно подбирать слова, не унижающие человеческое достоинство посетителя и не демонстрирующие превосходство над ним. Здесь следует употреблять такие компромиссные выражения, как *«Возможно, я ошибаюсь, давайте спокойно разберемся»*, *«Давайте решим, какая услуга Вам понравится больше»*, *«На этот счет есть и иная точка зрения»*.

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

Выделяют следующие способы разрешения конфликтов:

Использование нейтрализующей фразы. Работнику контактной зоны следует иметь в своем арсенале так называемую нейтрализующую фразу. Эта фраза говорит о том, что нет особых причин для конфликта. Ведь в начавшейся ссоре очень трудно что-то придумать, подыскать подходящие слова. Дело в том, что в конфликтной ситуации и работник, и посетитель, как правило, выходят из состояния душевного равновесия. В такой ситуации мышление бывает очень скованным и суженным. Примером может служить такой случай. Гость (турист), выражая недовольство обслуживанием, начинает повышать голос, допускать бестактные высказывания. Работник контактной зоны может «поста-

вить его на место», дружески произнеся нейтрализующую фразу: «Вам не кажется, что незаслуженно обижаете меня». При таком ответе посетитель, как правило, успокаивается и даже может принести извинения за свою горячность. Назревший конфликт гаснет в самом начале.

Спокойствие и самообладание. Этот способ дает возможность успешно снять напряженность при одностороннем или взаимном заблуждении. Спокойный, дружелюбный и располагающий тон работника контактной зоны и его правдивые слова, как правило, убеждают гостя (туриста). У него уже не будет оснований для написания жалобы. Соблюдение положений профессиональной этики, знание психологии гостя (туриста) позволяют работнику контактной зоны устранить конфликт в самом начале. В противном случае потребовалось бы тщательное разбирательство, многочисленные доказательства с обеих сторон и т. д.

Иногда в гостинично-туристский комплекс заходят посетители, которые сразу же начинают проявлять повышенную нервозность и спешку. По малейшему поводу они в резкой форме высказывают возмущение, вызывают администратора, требуют книгу жалоб. Ни в коем случае нельзя отвечать резкостью на грубость таких посетителей. Лучше не принимать их бестактные высказывания на свой счет. Работнику контактной зоны следует доброжелательно сказать: «Сделаю все от меня зависящее, чтобы Вы остались довольны». Лишь безупречная вежливость и хладнокровие позволят ему избежать конфликта. Рекомендуются к *усталому посетителю относиться терпеливо, к раздраженному — любезно, с навязчивым обходиться*

тактично, с грубым — хладнокровно, сдержанно. Резкий тон работника ГТК с посетителями, как правило, провоцирует их на придирчивость и предвзятость не только по отношению к этому работнику, но и ко всему коллективу гостинично-туристского комплекса.

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

Разъединение конфликтующих. Этот способ действенен при разрешении спора между двумя гостями (туристами). Но его применение требует участия двух работников гостинично-туристского комплекса. Каждый из них начинает беседовать с одним из конфликтующих посетителей, для того чтобы разъединить, успокоить, быстро обслужить. По возможности следует сделать все необходимое, чтобы хотя бы один из них поскорее ушел из гостинично-туристского комплекса.

Если с гостем конфликтует работник гостинично-туристского комплекса, то этого работника необходимо 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. Не следует заострять внимание посетителя на том, что его претензии относятся к другому работнику. Напротив, если посетитель сам об этом заговорит, нужно ответить, что важен не конкретный сотрудник, а чтобы гость (турист) остался довольным обслуживанием, поскольку все работники отвечают друг за друга. Конечно, эти действия необходимо заранее отработать. Подменяющий отсылает под каким-либо благовидным предлогом «провалившегося» работника, а сам встает на его место. При этом не рекомендуется вмешиваться другим сотрудникам, поскольку такая «помощь» нередко приводит к дальнейшим осложнениям.

Способствование свободному развитию конфликта. Работник дает гостю (туристу) возможность полностью выговориться, спокойно выслушивая его даже несправедливые упреки. Посетителя 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 повторений. Заметив такое внимательное, заинтересованное отношение к себе, посетитель 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

посетителю свою правоту, работник вызывает у него лишь усиление отрицательных эмоций, а это не может не затруднить взаимоотношения с ним. Работник выступает здесь в основном в роли слушателя. Он лишь изредка задает гостю короткие уточняющие вопросы. Эти вопросы переключают внимание посетителя на частности, снижая его эмоциональную напряженность.

Оперативное пресечение конфликта. Позволять посетителю свободно выражать свое недовольство можно лишь до определенного предела. Другими словами, до тех пор, пока его поведение не противоречит правилам общественного порядка и не нарушает нормальную работу гостинично-туристского комплекса. 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 лишь приводят к еще большему нарастанию напряженности. Действия работников гостинично-туристского комплекса должны быть спокойными, но в то же время решительными и твердыми. Свои поступки необходимо обосновывать не личными соображениями («Я вам говорю», «Зачем мне это надо», «Я не стану этого делать» и т. п.), а установленными предписаниями и инструкциями («Инструкция по этому вопросу гласит...», «В правилах обслуживания на этот счет сказано...» и т. п.). Если с помощью такого аргументированного воздействия успокоить «разбушевавшегося» посетителя не удастся, то следует привлечь на свою сторону других посетителей,

апеллировать к общественному мнению, а в крайнем случае вызвать представителей службы охраны гостинично-туристского комплекса.

Особо подчеркнем, что, успешно разрешив конфликт, работнику контактной зоны не следует торжествовать победу. После каждой конфликтной ситуации работник должен взять за правило мысленно проиграть это столкновение. Такое проигрывание будет способствовать отработке возможных вариантов своих действий в будущем, если аналогичный случай повторится. Тогда для работника контактной зоны не будет в обслуживании неожиданных ситуаций, а в дальнейшем появится привычка вообще не допускать конфликтов.

Признавая неизбежность конфликтных ситуаций в гостинично-туристском комплексе, следует обратить внимание на важность *работы по профилактике и предотвращению конфликтов в их коллективах*. Например, острая конкуренция в коллективе может быть нейтрализована организацией внутренних конкурсов и соревнований между сотрудниками подразделений, между отдельными службами. Открытое продвижение сотрудников из числа резерва на вакантные места позволит пресечь возможные интриги. Сплоченность коллектива гостинично-туристского комплекса и нацеленность на общие результаты может быть осуществлена также под лозунгом «Победить конкурентов!» В любом случае работа по профилактике конфликтов в гостинично-туристском комплексе должна быть организованной, постоянной, с опорой на авторитет руководства ГТК.

Устраняя конфликты, руководство гостинично-туристского комплекса создает нормальные условия для

межличностного общения в коллективе, формирует здоровый морально-психологический климат. В результате персонал объединяется в команду для решения главной задачи — максимального удовлетворения запросов и потребностей гостей (туристов), обеспечения высокой культуры обслуживания, получения достойной прибыли.

5.5. Морально-психологический климат в трудовом коллективе гостинично-туристского комплекса

Трудовой коллектив гостинично-туристского комплекса и его структура. Трудовой коллектив гостинично-туристского комплекса — это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей — культурного обслуживания гостей (туристов) и получения дохода. Для слаженного трудового коллектива ГТК характерны отношения сотрудничества и взаимопомощи между его членами. В основе сплоченности коллектива гостинично-туристского комплекса должно быть единство целей (коллективных и личных), идейная и социально-психологическая общность работников, дисциплина, демократизм. Уровень развития этих факторов во многом определяет степень зрелости коллектива. Формирование коллектива происходит с учетом изменений в его работе и составе персонала. В грамотно сформированном коллективе создаются все необходимые условия для развития личности каждого его члена.

В любом трудовом коллективе ГТК существуют две структуры: *формальная и неформальная.*

Формальная структура коллектива образуется на основе официальных обязанностей работников гостинично-туристского комплекса, должностных инструкций, приказов. Она предписывает каждому члену коллектива ГТК выполнение вполне определенных функций (обязанностей). В рамках формальной структуры каждый сотрудник обязан взаимодействовать с другими членами коллектива заранее предписанным способом.

Однако при следовании только специально утвержденным распоряжениям и предписаниям нередко возникают трудности в решении той или иной производственной проблемы. В этом случае большую помощь могут оказать личные контакты, знакомство друг с другом работников различных подразделений гостинично-туристского комплекса, т. е. **неформальные отношения** в коллективе ГТК. Эти отношения и образуют так называемую *неформальную структуру* коллектива. Внутри этой структуры обычно складывается несколько групп, которые так же называются неформальными. Члены этих групп объединяются, как правило, на основе общности интересов, увлечений и т. п. Неформальные отношения являются как бы дополнением и продолжением формальных. Они придают гибкость формальным отношениям, усиливают чувство удовлетворенности работников гостинично-туристского комплекса своим трудом.

Во главе каждой неформальной группы стоит *лидер*. Он — организатор всей ее деятельности. Неформальными лидерами становятся те члены коллектива, которые обладают способностью сплотить людей, компетентны в производственных вопросах и т. д. Чтобы успешно влиять на сотрудников в личностном плане,

руководитель ГТК должен занимать в неофициальной структуре главенствующее положение. Если же руководитель, например, директор, не является неофициальным лидером, в этом коллективе не исключена вероятность конфликтов. В сплоченном коллективе неформальный лидер, как правило, является и формальным, т. е. официальным руководителем.

Сработанность коллектива ГТК во многом зависит от того, насколько совпадают между собой его формальная и неформальная структуры. В сработавшихся подразделениях формальная и неформальная структуры близки между собой и более согласованы, чем в только что созданных. Основой сближения этих структур служит добровольность объединения людей в такие подразделения, заинтересованность каждого члена в высоком конечном результате.

Морально-психологический климат коллектива гостинично-туристского комплекса — это образное понятие, отражающее систему эмоциональных отношений, сложившихся в коллективе. Под морально-психологическим климатом понимается преобладающий в коллективе психологический настрой, проявляющийся в отношении людей друг к другу и к общему делу. Установлено, что хорошее настроение работников повышает производительность труда на 10–15%. При плохом же настроении работников производительность их труда снижается на 50–60%. Установлено также, что до 20% причин, снижающих эффективность производства, приходится на морально-психологические факторы. Следовательно, настроение работника ГТК является важным производственным фактором. К примеру, социологами установлено, что

члены бригад, в которых сложился хороший морально-психологический климат, нарушают дисциплину в 14 раз реже, чем рабочие в бригадах с неустойчивым климатом.

В настоящее время значение морально-психологического климата в повышении культуры обслуживания неуклонно возрастает. Это объясняется тем, что интенсификация производства в гостинично-туристском комплексе повышает нагрузку на психику его работников, что сказывается и на морально-психологическом климате в коллективе. Естественно, что такое воздействие может быть как стимулирующим, так и подавляющим творческую активность работников гостинично-туристского комплекса. В связи с этим морально-психологический климат делят на благоприятный (здоровый) и неблагоприятный (нездоровый).

Здоровый морально-психологический климат проявляется во взаимном внимании, уважительном отношении работников гостинично-туристского комплекса друг к другу. В коллективе со здоровым морально-психологическим климатом создается обстановка нетерпимости к тем, кто своим безответственным поведением, равнодушным отношением к гостям (туристам) роняет престиж (авторитет) гостинично-туристского комплекса. В таком коллективе у работников не встретишь нахмуренных лиц, не увидишь «кислых» физиономий, они всегда в бодром настроении и в постоянной готовности к высококультурному обслуживанию гостей (туристов). Именно в такой коллектив человек идет на работу, как на праздник.

Если же в коллективе царят неприязнь, склока, преследование за критику, круговая порука, то ни о каком

здоровом морально-психологическом климате в нем не может быть и речи. В коллективе с *неблагоприятным* климатом личность работника морально деградирует.

В слаженном, дружном коллективе ГТК складывается особая коллективистская психология, когда становится невозможным взять себе более выгодную работу в ущерб другим. В таких коллективах значительно изменяются привычные представления о межличностных отношениях. Личные симпатии и антипатии как бы отходят на второй план и оказывают меньшее влияние на официальную систему отношений. В таком коллективе достигается сработанность всех его членов. Для них трудовой коллектив становится *референтной* группой. Такой коллектив постепенно превращается в своеобразную *трудовую семью* (*команду*), в которой четко проявляются ответственность ее членов друг перед другом, их зависимость друг от друга и забота друг о друге. Здесь не ждут, чтобы кто-то создал идеальные условия для работы, а сами ищут выход из сложных ситуаций.

Здоровый морально-психологический климат создаст благоприятные предпосылки для перевоспитания нерадивых работников гостинично-туристского комплекса. Например, члены подразделения сами объясняют нарушителю, что, прогулав или пробездельничав, он подводит не только себя, но и своих товарищей и в зарботке, и в выработке. Безусловно, здоровый морально-психологический климат ГТК во многом определяется и степенью отлаженности процесса обслуживания (обеспеченностью материально-техническими средствами, совершенством технологии обслуживания и т. д.). Если в ГТК плохая организация

обслуживания, не изжита штурмовщина, то нет и благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Многие гостинично-туристские комплексы работают далеко еще не в идеальных условиях, поэтому очень важно, чтобы и руководитель, и все члены коллектива проявляли бережное, заботливое отношение друг к другу. *Особое внимание необходимо уделять работе с новичками и молодежью.* Ведь не секрет, что среди покидающих гостинично-туристский комплекс много работников с трудовым стажем менее года. А это значит, что такой работник не адаптировался к условиям того или иного гостинично-туристского комплекса. Причины могут быть самые разные. Либо его плохо «встретили», либо он не нашел общего языка с коллективом, либо не увидел для себя перспективы.

Здоровый морально-психологический климат коллектива гостинично-туристского комплекса не самоцель. Это необходимая предпосылка постоянного повышения производительности и качества труда, культуры обслуживания гостей (туристов).

Социальная ответственность гостинично-туристского комплекса не сводится только к юридической ответственности. Как известно, эта ответственность означает строгое соблюдение в работе и поведении сотрудников действующих норм законодательства. В частности, особенно актуальной для гостинично-туристского комплекса является необходимость соблюдения антимонопольного законодательства. Например, антимонопольные законы действуют в США более 100 лет. Дело в том, что монопольное положение того или иного ГТК обеспечивает ему возможность интенсивного

развития с использованием новейших научных достижений, стимулирования персонала, ведения активной социальной политики.

Однако рано или поздно монополист испытывает конкуренцию со стороны других гостинично-туристских комплексов. В этих условиях, к сожалению, может проявиться негативное, недоброжелательное отношение к потенциальным конкурентам. Поэтому социальная ответственность гостинично-туристского комплекса должна рассматриваться как добровольное и активное его участие в решении социальных проблем коллектива и общества. Это готовность гостинично-туристского комплекса как части общества заключается в обеспечении интересов членов этого общества — гостей (туристов), акционеров, партнеров, сотрудников и др.

❖ Контрольные вопросы.

1. Что такое этическая культура работников гостинично-туристского комплекса?
2. Дайте определение морали и этики. Какова связь между ними?
3. Кратко охарактеризуйте основные категории этики. Раскройте смысл высказывания А.И. Солженицына: «Неучастие во зле».
4. Что это значит, если говорят: «У человека нечистая совесть»?
5. Почему нельзя добиваться нравственной цели безнравственными средствами?
6. Почему распространение сплетен в коллективе (учебном, трудовом) считается нарушением простейших норм нравственности?

7. Почему человеку необходимо затратить немалые усилия, чтобы выработать у себя нравственные взгляды и убеждения? Почему они не вырабатываются автоматически?
8. Как вы понимаете следующее утверждение: «Быть скромным в правде — значит быть подлецом»?
9. Кого можно считать культурным, воспитанным человеком?
10. Бывают ли ситуации, когда можно вести себя некультурно?
11. Что такое профессиональная этика? Каковы ее задачи?
12. Как проявляются в деятельности работника контактной зоны ГТК чувства профессионального долга, совести, чести, достоинства?
13. Каковы основные положения профессионального кодекса работника гостинично-туристского комплекса — «Памятки- правил по культуре обслуживания гостей (туристов)». Проиллюстрируйте актуальность этих положений на примере работы местных ГТК.
14. Что понимается под профессиональным поведением работника контактной зоны ГТК? Каковы составляющие этого поведения?
15. Что понимается под общением?
16. Как вы понимаете термин «социальная роль»?
17. Что понимается под стилем общения работника контактной зоны ГТК с гостем (туристом)?
18. С чего начинается культура общения в гостинично-туристском комплексе? В чем проявляется культура общения работника контактной зоны ГТК с гостями (туристами)?
19. Какие требования предъявляются к речи работников гостинично-туристского комплекса?
20. Что такое конфликт? Каковы его основные источники в гостинично-туристском комплексе?

21. Какие бывают виды конфликтов и их исходы?
22. Какие способы разрешения конфликтов с гостями (туристами) вы знаете? Проиллюстрируйте ответ примерами из своей жизни.
23. Что такое трудовой коллектив гостинично-туристского комплекса? Каковы его признаки?
24. Что вы знаете о формальной и неформальной структурах коллектива гостинично-туристского комплекса?
25. Что такое морально-психологический климат коллектива гостинично-туристского комплекса? Как он влияет на настроение работников и культуру обслуживания гостей (туристов)?
26. На основе требований к профессиональному поведению работников контактной зоны ГТК и «Памятки-правил по культуре обслуживания гостей (туристов)» разработайте нравственный (этический) кодекс учащегося (студента).
27. Почему считается, что бережливость и рачительность — это не только экономические, но и нравственные понятия?
28. По вашему мнению, развитие гостинично-туристского сервиса требует только материальных средств, инициативы, знаний или же еще моральной зрелости, воспитанности работников? Обоснуйте свою позицию.
29. Как, по вашему мнению, можно привить работнику гостинично-туристского комплекса чувство профессионального долга перед гостями (туристами)? Когда надо начинать это делать?
30. При оценке труда работника контактной зоны ГТК предлагается учитывать фактор чуткости? Как вы понимаете этот фактор и как его (с помощью каких показателей) можно оценивать?
31. Какой смысл вы вкладываете в слова «моя жизненная позиция?» Как вы и ваши коллеги отстаиваете ее, столкнув-

шись с конкретными проявлениями отступлений от принципов морали и положений «Памятки-правил по культуре обслуживания»?

32. Кто оказал наибольшее влияние на формирование ваших убеждений?
33. За что вы: — за то, чтобы жаловаться на несправедливость в различные инстанции или самому, засучив рукава, добиваться правды?
34. Можно ли «ускорить» нравственное формирование работника контактной зоны ГТК (обучаемого)?
35. Какими критериями (показателями) можно пользоваться для определения уровня нравственной культуры работника контактной зоны ГТК (обучаемого)?
36. Что даст с позиций нравственности введение в учебных группах дневников хороших и полезных дел?
37. В чем суть корпоративной этики ГТК ?
38. Какие функции корпоративной этики Вы знаете?

ГЛАВА 6

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА

Корпоративная культура ГТК — это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых его работниками и предопределяющих нормы их поведения в процессе обслуживания гостей (туристов).

6.1. Понятие о корпоративной культуре гостинично-туристского комплекса

В основе успехов или неудач гостинично-туристского комплекса лежат причины, которые прямо или косвенно связаны с уровнем его корпоративной культуры.

На корпоративную культуру ГТК оказывают влияние его репутация, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе, отношение администрации к своим сотрудникам, партнерам, отношения между самими сотрудниками. Эта культура способствует инновационному управлению ГТК, объединяя усилия персонала в достижении конечных целей его деятельности.

В корпоративной культуре гостинично-туристского комплекса сфокусирована система его материальных и духовных ценностей. Эта культура отражает своеобразие гостинично-туристского комплекса, которое проявляется в поведении работников по отношению к гостям (туристам), а также друг к другу, во взаимодействии

ГТК с окружающей средой и т. п. Как известно, поведение работников по отношению к посетителям во многом определяет, станут ли эти посетители его постоянными клиентами, а от этого, в свою очередь, зависит рост объема продаж, стабильность работы, конкурентоспособность ГТК на рынке, его экономическое развитие и прибыль. Поэтому весь круг вопросов корпоративной культуры, ее формирования и развития имеет непосредственное отношение к конечным результатам деятельности гостинично-туристского комплекса.

Суть корпоративной культуры ГТК проявляется в ее функциях. Эти функции включают в свой состав:

- *воспроизводственная функция* — воспроизводство лучших элементов накопленной культуры в гостинично-туристском сервисе, проектирование новых ценностей обслуживания гостей (туристов) и их накопление;
- *оценочно-нормативная функция* — сравнение реального поведения работника и трудового коллектива ГТК в целом с действующими общепринятыми нормами культуры сервиса;
- *регламентирующая и регулирующая функция* — корректировка поведения сотрудников ГТК в соответствии с принятыми культурными нормами;
- *познавательная функция* — знакомство и усвоение сотрудниками гостинично-туристского комплекса всех элементов корпоративной культуры, что способствует ее полноценному включению в жизнь коллектива;
- *смыслообразующая функция* — корпоративная культура непосредственно влияет на мировоззрение работника, поскольку корпоративные

- ценности ГТК должны превратиться в его личностные ценности (не вступать с ними в конфликт);
- *коммуникационная функция* — ценности корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса должны обеспечить эффективное взаимодействие и взаимопонимание сотрудников;
 - *рекреативная функция* — восстановление духовных сил работников в процессе реализации корпоративной культуры. Реализация возможна лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и разделения сотрудниками гостинично-туристского комплекса ее ценностей;
 - *функция общественной памяти* — сохранение и накопление опыта корпоративной культуры в гостинично-туристском бизнесе.

Гостинично-туристский комплекс с точки зрения корпоративной культуры представляет собой:

- гармоничную организацию, в которой отдельные компоненты культуры сервиса не противоречат, а соответствуют и дополняют друг друга;
- социально-экономическую и техническую систему, опирающуюся на современные научно-технологические достижения;
- организацию, в которой людей воспринимают как главную ценность и осуществляют взаимодействие между ними на этическом и психологически грамотном уровнях;
- организацию, которая строит свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их сущности и признания их уникальности.

- организацию, которая не жалеет усилий для постоянного получения новых знаний о своих сотрудниках, деловых партнерах и гостях (туристах) с целью их лучшего понимания.

Особо важную роль в формировании корпоративной культуры ГТК играют лица, обладающие властными полномочиями: руководители, линейные и функциональные менеджеры и владельцы. Интересы этих трех групп подчас не совпадают, но от удовлетворения интересов и потребностей каждой группы зависит будущее ГТК. Так, превращение сотрудников в совладельцев ГТК их причастность к его делам, повышает преданность ГТК, стимулирует рост производительности труда, высокую культуру обслуживания гостей (туристов).

Весьма значимыми показателями корпоративной культуры ГТК служат отношение его руководства к посетителям, акционерам и своим сотрудникам. Эти отношения подразумевают:

- определение целей и формулировку миссии ГТК;
- рейтинг и имидж ГТК;
- наличие сертификата качества по международным стандартам ISO;
- проявление социальной ответственности ГТК.

Определение целей ГТК осуществляется при решении руководством наиболее важного нравственного вопроса: *должен ли гостинично-туристский комплекс действовать на рынке ради получения максимальной прибыли или служить гостям (туристам)?* Такой нравственный выбор определяется той или иной системой ценностей, присущей данному гостинично-туристскому комплексу. Эта система основывается не только на экономических функциях ГТК, но и на культуре

сервиса, традициях, собственном опыте и личных склонностях руководителей.

Внимание сотрудников ГТК к посетителям, учет их потребностей определяют его устойчивое положение на рынке. Эта истина, к сожалению, с трудом находит понимание у многих современных руководителей гостинично-туристских комплексов даже в условиях перехода к рыночной экономике. Между тем многие успешные и процветающие ГТК сформулировали для себя систему основных ценностей и убеждений, которыми они руководствуются при решении важнейших вопросов как хозяйственной деятельности, так и в отношении гостей (туристов), своих сотрудников и партнеров. При этом основными ценностями корпоративной культуры ГТК являются:

- получение прибыли и развитие ГТК при соблюдении взаимной выгоды гостиницы (турфирмы) и гостей (туристов);
- проведение честной конкурентной борьбы;
- участие работников в управлении ГТК;
- обеспечение высоких индивидуальных достижений сотрудников и создание слаженной команды;
- достижение высокой производительности и внедрение прогрессивных технологий обслуживания, стимулирование активности и креативности работников;
- создание общей атмосферы удовлетворенности работой в ГТК, причастности к его достижениям.

Как уже отмечалось, при определении основных целей деятельности ГТК формулируется его *миссия* — *социально значимая роль гостинично-туристского комплекса*. Как правило, все успешно работающие орга-

низации, в том числе и гостинично-туристские комплексы, рассматривают свою деятельность не просто как хозяйственную, а как миссию, которая заключается также и в служении обществу, в достижении социально значимых целей. Например, руководство компании McDonalds ориентирует сотрудников не просто на качество питания и культуру обслуживания, низкие цены и увеличение доли рынка. Сотрудникам разъясняют социальную значимость их работы. Такая социальная направленность помогает сотрудникам легко выдерживать строгую систему тотального контроля качества, принятую в компании. Соблюдение высоких стандартов работы компании подается в данном случае в контексте служения обществу. Наличие системы корпоративных ценностей позволяет без особых затрат повысить эффективность работы самой компании.

Общеизвестно, что процесс интеграции гостиничных и туристических предприятий России в глобальный рынок сопровождается усилением конкурентного давления. Растущая конкуренция требует, в свою очередь, комплекса мер по повышению конкурентоспособности предприятий российских гостинично-туристских комплексов. Для этого необходимы не только инвестиции в оборудование и технологические процессы, но и реализация широкого спектра организационно-управленческих и социально-культурных инноваций. Эти инновации включают в себя упорядочение отношений между различными категориями акционеров, между собственниками и менеджерами, между руководителями всех уровней и рядовыми сотрудниками ГТК. В результате должна быть сформирована эффективная корпоративная культура ГТК. Создание такой корпоративной

культуры способствует в гостинично-туристском сервисе интеграции бизнес-структур, которые оказываются более устойчивыми в условиях высококонкурентных рынков.

Руководители ГТК должны осознать непосредственную связь между устойчивым положением ГТК на рынке гостинично-туристских услуг, совершенствованием его организационного развития, с одной стороны, и использованием современных методов менеджмента — с другой. В настоящее время становится очевидным, что в основе успехов или неудач ГТК лежат причины, которые прямо или косвенно связаны с уровнем корпоративной культуры. Имидж гостинично-туристского комплекса, восприятие его клиентами и деловыми партнерами, стиль руководства, психологический климат в коллективе, социальная защищенность сотрудников — все это не может не влиять на развитие корпоративной культуры, на результаты работы ГТК.

6.2. Содержание корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса

Ранее отмечалось, что система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей, персоналу предприятия, рассматривается как его корпоративная культура. Корпоративная культура как система коллективных ценностей, как упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений, отличает членов одной группы людей от другой. Она может быть явной, то есть зафиксированной в форме каких-либо документов, и неявной, отраженной в со-

знании сотрудников, поддерживаемая традициями, верой, договоренностями и т. п.

На предприятиях, имеющих определенную историю, неизбежно формируется особый уклад жизни, свои традиции, ритуалы. По мере развития предприятий в них складываются собственные системы ценностей и убеждений, нормы и правила поведения. Таким образом, у многих предприятия появляются свои оригинальные черты, характеризующие его как сообщество людей с уникальной общей психологией.

Изучение корпоративной культуры началось в 1970-е годы по аналогии с культурой народов. Исследователи из бизнес-школ Гарварда, Стэнфорда и консультанты компаний *McKinsey* и *MAC* первыми попытались обосновать и доказать, что корпоративная культура предприятия является мощной силой, которая формирует результаты его деятельности. И хотя за прошедшие 30 лет по проблемам корпоративной культуры проведено значительное количество исследований, однако основной до сих пор остается *проблема содержания*, которое вкладывается в это понятие.

В широком смысле содержание корпоративной культуры может быть истолковано как системное восприятие культуры предприятия (корпорации) в единстве материального и духовного. Одновременно с этим имеет право на существование и понимание корпоративной культуры в узком смысле — как духовной части культуры предприятия (правила поведения, убеждения, нормы, ценности, традиции, корпоративные мифы, легенды, ритуалы и т. п. — все то, что является регулятором поведения работников предприятия).

Не менее сложной проблемой является *высокая степень субъективизма* в восприятии и оценке корпора-

тивной культуры. При этом восприятие, осознание и оценка корпоративной культуры не только субъективны, но и динамичны, поскольку и сам воспринимающий корпоративную культуру субъект, и воспринимаемая им система ценностей постоянно меняются.

Восприятие и оценка корпоративной культуры сотрудниками предприятия может отличаться от восприятия и оценки ее клиентами, обществом и другими субъектами. Поэтому особенности восприятия корпоративной культуры разными группами людей необходимо учитывать при формировании позитивного отношения к предприятию со стороны персонала, партнеров, потребителей, общественности и других аудиторий.

Еще одной важной проблемой является *достижение гармонии культуры*. Любое предприятие представляет «живой организм», и как в любом живом организме в нем имеет место неравномерность развития отдельных элементов, что препятствует его совершенствованию. Предприятие может использовать самые современные технологии производства, но уровень технологий управления, в том числе управления персоналом может оставаться невысоким. Вместе с тем, само по себе достижение гармонии в развитии отдельных элементов еще не свидетельствует о высоком уровне культуры предприятия в целом. Так, отсталые производственные технологии и методы управления на предприятии могут соответствовать друг другу, но подобная гармония элементов не может служить достаточным критерием высокой оценки уровня развития корпоративной культуры в целом.

На первый взгляд, вопрос о содержании понятия «корпоративная культура» представляется исключительно те-

оретическим. Однако он имеет важное практическое значение, поскольку правильное определение элементов корпоративной культуры позволяет выбрать соответствующие инструменты воздействия в процессе формирования, развития и изменения культуры предприятия. Безусловно, чтобы эффективно управлять корпоративной культурой, необходимо знать объект управления.

Еще раз повторим, что в самом общем виде корпоративная культура может быть определена как среда, атмосфера пребывания сотрудников предприятия, все то, что их окружает, с чем и с кем они имеют дело на работе. *С точки зрения содержания корпоративную культуру правомерно рассматривать как систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей.* В этом смысле корпоративная культура выступает как принимаемая и разделяемая большинством членов данного предприятия философия и идеология управления.

Однако содержание корпоративной культуры не сводится только к коллективной системе ценностей. *Система общих ценностей* (то, что считается наиболее важным в рамках данного предприятия) выражается через *систему мнений* (представлений о том, как эти ценности должны проявляться в практической деятельности), которые воздействуют на персонал предприятия, на организационные структуры, на механизмы контроля и управления, формируя таким образом *систему норм поведения* (то есть то, как необходимо поступать в определенных ситуациях).

При определении содержания и структуры корпоративной культуры необходимо учитывать следующие

основные положения, отличающие различные подходы к трактовке ее сущностных характеристик:

■ В зависимости от влияния корпоративной культуры на общую эффективность предприятия каждый из существующих подходов может быть определен либо как «*прагматический*», когда корпоративная культура рассматривается в качестве инструмента повышения эффективности предприятия и проводника организационных изменений, либо как «*феноменологический*», когда существующая корпоративная культура тормозит попытки нововведений. Подобное разграничение трактовок корпоративной культуры отражает полярное различие взглядов на роль корпоративной культуры в организационных изменениях и развитии предприятий.

■ В зависимости от понимания механизмов формирования корпоративной культуры подходы к определению ее содержания могут быть разделены на «*рациональный*» и «*исторический*». С позиций «рационального» подхода культура привносится на предприятие ее руководством или основателями. Согласно «историческому» подходу, корпоративная культура представляет собой результат всей истории предприятия.

■ В зависимости от значимости основных факторов, которые влияют на формирование культуры, выделяются: «*экстерналистский*» подход — корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и следует требованиям окружающей среды; и «*интерналистский*» подход — корпоративная культура формируется в соответствии с организационной структурой, традициями, убеждениями, правилами, присущими именно этому предприятию.

■ В зависимости от оценки влияния корпоративной культуры на поведение членов предприятия теоретические подходы к определению содержания культуры можно разделить на «*направляющие*» — культура непосредственно определяет индивидуальное поведение посредством совокупности усвоенных членами предприятия ценностей и норм; и «*ограничивающие*», когда культура рассматривается как набор апробированных способов восприятия и интерпретации различных ситуаций, с учетом и в рамках которого члены организации выбирают модели своего поведения.

■ В соответствии с влиянием корпоративной культуры на организационные изменения и способность предприятия к адаптации выделяют «*резистивный*» подход, рассматривающий корпоративную культуру как препятствие для организационных изменений, и «*кондуктивный*» подход, понимающий корпоративную культуру как катализатор и проводник организационных изменений.

Следует отметить, что в отечественном подходе к культуре предпринимательства до недавнего времени преобладали такие понятия, как «культура производства» и «культура труда». При этом основными элементами культуры производства обычно назывались следующие: культура условий труда; культура средств труда и трудового процесса, культура межличностных отношений (коммуникаций); культура управления; культура работника. Существует устойчивое мнение, что такой подход к культуре предприятия является более адекватным состоянию современной российской экономики. Однако понятие «культура производства» в современных условиях не может рассматриваться как

приемлемое и достаточное для раскрытия содержания корпоративной культуры. Несмотря на имеющиеся различия экономических, политических, правовых и прочих условий существования предпринимательства, а также внутренней и внешней среды отечественных и зарубежных предприятий, общие принципы эффективного менеджмента одинаковы. Поэтому содержание корпоративной культуры должно рассматриваться не только с учетом материальных, вещественных факторов производства, но прежде всего с учетом убеждений, ценностей, верований персонала предприятия, так как человеческие ресурсы в современных условиях играют роль основного фактора производства.

Таким образом, в основе корпоративной культуры ГТК находится *сложный набор наиболее важных предпочтений (ценностей)*, принимаемых и разделяемых членами данного ГТК в целом. Эти ценности передаются работникам через «символические» средства духовного и материального окружения в ГТК.

В связи с этим в содержании корпоративной культуры выделяются три структурообразующих компонента.

Первый — это *базовые предположения или убеждения*, которых придерживаются работники предприятия в своем поведении и действиях. Эти убеждения связаны с утвердившимися на предприятии представлениями об окружающей среде и ее компонентах. Базовые убеждения представляют наиболее глубокий и скрытый уровень корпоративной культуры.

Второй — это *ценности и верования (или ценностные ориентации)*, которых придерживаются сотрудники предприятия в принятии решений и своих последующих действиях. Ценности помогают работникам пред-

приятия ориентироваться в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Система ценностей и верований представляет средний уровень корпоративной культуры.

Третий — это *внешние проявления или символы*, посредством которых ценностные ориентации передаются и внешнему окружению. Многие предприятия имеют специальные предназначенные для всех документы, в которых детально излагаются ценностные ориентации. Однако содержание и значение этих документов наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. В результате этого они иногда больше влияют на сотрудников, чем официально декларируемые ценности. Внешние проявления и символы составляют самый верхний или поверхностный уровень корпоративной культуры.

Подобный структурный подход к пониманию корпоративной культуры позволяет не только определить содержание данного понятия, но и представить схему формирования корпоративной культуры, и, соответственно, последовательность этапов ее изучения и восприятия извне. Если формирование и проявление корпоративной культуры идет снизу вверх — от базовых представлений, убеждений и ценностей (третий глубокий уровень) к ценностным ориентациям (второй средний уровень) и внешним проявлениям (первый поверхностный уровень), то восприятие и изучение корпоративной культуры, осуществляется в обратном порядке.

Изучение корпоративной культуры начинается с внешнего, поверхностного или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние проявления,

как применяемая технология и средства производства, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. п. На этом этапе при первичном знакомстве с предприятием можно воспринимать лишь видимые внешние проявления корпоративной культуры. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и понять в терминах корпоративной культуры.

Для более глубокого познания корпоративной культуры необходимо затрагивать ее более низкий (второй) уровень. На этом уровне изучаются ценности и верования, разделяемые работниками предприятия, отражаемые в символах, языке, стиле и других внешних проявлениях корпоративной культуры. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Глубинный (третий) уровень включает базовые предположения. Это, как отмечалось выше, скрытые и принимаемые на веру убеждения, направляющие поведение людей и определяющие их отношения к самому предприятию, друг к другу, к делу и т. д.

Таким образом, корпоративная культура выступает как единство *субъективной* и *объективной* сторон.

При этом *субъективная сторона* корпоративной культуры включает ряд элементов «символики», особенно в ее «духовной» части: героев предприятия, мифы, различные истории предприятия и его лидеров, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения, лозунги и т. п. Субъективная сторона корпоративной культуры служит основой формирования *управленческой культуры* — стиля руководства и решения проблем, поведения руководства в целом. Это

создает различие между схожими на вид корпоративными культурами. Например, два предприятия могут заявлять своим приоритетом высококультурное обслуживание клиентов. Однако конечный результат во многом будет зависеть от того, как будет осуществляться этот процесс в каждом предприятии.

Объективную сторону корпоративной культуры обычно связывают с непосредственно с предприятием: самим зданием и его дизайном, местом расположения, оборудованием и мебелью, цветом и объемом пространства и т. п. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данное предприятие.

Безусловно, важны оба аспекта корпоративной культуры. Однако субъективный аспект создает больше возможностей для поиска как общих моментов, так и различий между людьми на предприятиях.

К примеру, корпоративная культура ГТК может быть охарактеризована с помощью следующих признаков:

- *определение места работника и осознание им своего места.* В одних ГТК ценят сокрытие работником своих внутренних настроений и устремлений, в других — поощряют их внешнее проявление. В рамках одной корпоративной культуры независимость и творческое отношение к своим обязанностям проявляются через сотрудничество и взаимопомощь, а в других — через индивидуализм;

- *коммуникационная система и язык общения сотрудников.* Использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и степень открытости коммуникации различны для различных ГТК. Кроме того, в зависимости

от территориальной, отраслевой, функциональной принадлежности ГТК различными являются профессиональный жаргон, аббревиатуры, жесты, жесты и т. п.;

- *внешний вид, одежда.* В данном случае учитываются вполне обоснованные существующие различия делового стиля, наличие униформы или спецодежды, опрятность, косметика, прическа и т. п.;
- *организация рабочего времени и отношение к нему работников.* Степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это;
- *взаимоотношения между людьми.* Различия в общении по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов и т. п.;
- *ценности.* Существующий набор ориентиров относительно того, что *хорошо* и что *плохо*, и нормы как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения. В данном случае необходимо выявить, что люди ценят в своей производственной жизни (свое положение, статус, титулы или саму работу и т. п.), и как эти ценности сохраняются;
- *вера во что-то или расположение к чему-то.* Вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этическое поведение, справедливость и т. п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали;

■ *процесс развития работников и научения.* Оценивается отношение к работе — бездумное или осознанное выполнение задания и своих обязанностей; на что больше полагаются сотрудники при выполнении работы — на собственный интеллект, опыт или на помощь коллег; процедуры информирования работников; признание или отказ от первичности логики в рассуждениях и действиях; подходы к объяснению причин успехов и неудач и т. п.;

■ *этика в работе и мотивирование.* Отношение к работе, чувство долга и степень ответственности; разделение, совмещение обязанностей; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе.

Все отмеченные выше характеристики корпоративной культуры гостинично-туристского предприятия, взятые вместе, позволяют оценить отличие одной конкретной культуры от других. Понимание и расшифровка конкретной корпоративной культуры позволяет отнести ее к одному из преимущественных *типов*. Типологическая диагностика состояния корпоративной культуры того или иного гостинично-туристского предприятия выявляет характер взаимосвязи между *содержанием* культуры, ее *проявлением* и *восприятием*. Это позволяет определять направления корректировки или изменения корпоративной культуры ГТК, то есть реально ею управлять. Управление корпоративной культурой осуществляется с целью повышения общего уровня эффективности ГТК или для решения конкретных задач его развития.

Именно поэтому представляется важным определить исходное содержание корпоративной культуры, которое нельзя сводить лишь к механической сумме отдельных элементов. В содержании корпоративной культуры главное заключается в том, как эти элементы связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения сотрудников гостинично-туристского предприятия. Основной характеристикой той или иной корпоративной культуры является последовательность, в которой располагаются формирующие ее базовые ценности и установки, насколько она позволяет определить, какая политика и какие принципы считаются более важными и должны превалировать в случае возникновения конфликта. Например, два разных гостинично-туристских предприятия могут провозглашать одинаковые ценности — сотрудничество и внутреннюю конкуренцию в работе. Однако в одном гостинично-туристском предприятии сотрудничество больше приветствуется при принятии решений, а конкуренция — при планировании карьеры, а в другом акценты расставлены иначе. Поэтому содержание корпоративной культуры в этих ГТК будет различным, несмотря на то что набор базовых предпочтений и ценностей одинаков.

Влияние «субкультур» на содержание корпоративной культуры. Не все базовые предположения и ценности, лежащие в основе корпоративной культуры того или иного предприятия, разделяются его сотрудниками в равной степени и полном объеме. В гостинично-туристском предприятии могут существовать и практически всегда существуют группы, разделяющие только определенные компоненты корпоративной культуры

только частично. В таком случае культура подобных групп называется «субкультурой». Как правило, на предприятии существует одна преобладающая корпоративная культура и параллельно существуют субкультуры ее частей — структурных подразделений — производственных отделов, профессиональных, возрастных, половых, национальных, региональных групп и т. п.

Внутри ГТК могут существовать некоторые культурные различия, но не слишком большие, иначе ГТК не сможет нормально функционировать. Наиболее значимую роль в формировании общей корпоративной культуры играют три основных типа «чистой» субкультуры.

Первый тип — когда одна сложившаяся субкультура имеет доминирующее влияние на общую корпоративную культуру гостинично-туристского предприятия. Субкультура, которая влияет на общую культуру ГТК, может быть названа «усиливающей субкультурой». Проблема управления усиливающими субкультурами заключается в том, чтобы они не стали полностью доминировать во взглядах сотрудников ГТК.

Второй тип субкультуры обычно имеет мало общего с доминирующей культурой ГТК и другими субкультурами. Отдельные группы персонала ГТК создают собственный уникальный набор ценностей, который сосуществует, но не конкурирует с базовыми ценностями ГТК. Пример подобной «сопутствующей субкультуры» можно найти в ГТК, в которых есть свой собственный юридический отдел или отдел, занимающийся информационными технологиями. В этом случае в культуре таких групп могут господствовать профессиональные ценности или техническая грамотность, которые ассоциируются с деятельностью специалистов этой груп-

пы. При этом управленческая задача состоит в том, чтобы оценить, насколько подобная сопутствующая субкультура способствует работе других групп и всего ГТК в целом или же отвлекает от нее.

Третий тип субкультуры находится в состоянии конфликта с доминирующей корпоративной культурой или же вообще несовместим с ней. При этом возможна ситуация, когда существующие субкультуры могут достаточно упорно опровергать и сопротивляться тому, к чему в целом стремится ГТК. В данном случае речь идет о превращении субкультуры в контркультуру. Среди таких корпоративных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей в ГТК культуры;
- оппозиция руководству в рамках доминирующей корпоративной культуры;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в ГТК появляются обычно тогда, когда отдельные сотрудники или группы находятся в условиях, которые не могут обеспечить им привычного, желаемого или ожидаемого удовлетворения. В определенном смысле корпоративные контркультуры служат сигналом кризисной ситуации в гостинично-туристском предприятии. Это происходит, если существующая система управления и поддержки в ГТК разрушается, и люди пытаются своими силами восстановить контроль за своей производственной жизнью.

Субкультуры, отличающиеся от доминирующей, часто могут приносить пользу гостинично-туристскому предприятию. Если какая-то группа воспринимается

другими группами в ГТК как более продвинутая, более авторитетная, то стоит использовать имидж этой группы начала трансформации всей корпоративной культуры.

Чтобы существующие на гостинично-туристском предприятии субкультуры были в состоянии сообщать и влиять на совокупный имидж и репутацию, общие цели, к которым оно стремится, они должны безусловно разделять общие базовые ценности. Одним из способов достижения подобной интеграции является использование всех форм внутренней коммуникации для популяризации основных ценностей гостинично-туристского предприятия. Другой подход заключается в том, чтобы попытаться сформировать корпоративную культуру вокруг специфической «функциональной культуры». Две популярные в настоящее время функциональные культуры ориентируются одна — на качество (через тотальный менеджмент качества — *TQM*), другая — на маркетинг, ориентированный на потребителей (маркетинг партнерских отношений).

Таким образом, определение содержания корпоративной культуры, выделение ее основных элементов и доминирующих ценностей позволяет перейти к следующему этапу — ее целенаправленному формированию с учетом того, какой именно тип корпоративной культуры отвечает в наибольшей степени задачам развития предприятия.

6.3. Формирование корпоративной культуры в гостинично-туристском комплексе

Современная бизнес-среда, в условиях которой происходит формирование корпоративной культуры гости-

нично-туристских предприятий, отличается рядом признаков. Все более важными из всех используемых производственных ресурсов становятся информация, знания и высокие технологии. В связи с этим человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение и выступают в качестве измерителя экономического успеха современного ГТК. При этом борьба за экономические результаты — высокую прибыль и снижение издержек — приобретает социальную направленность и сопровождается ориентацией на удовлетворение потребностей и интересов конкретных гостей (туристов) и общества в целом. Именно это обстоятельство становится в современных условиях основным фактором эффективного менеджмента и социально-ориентированного маркетинга.

В связи с этим социокультурную среду современных гостинично-туристских комплексов целесообразно отразить в терминах «корпоративная субкультура» и «корпоративная культура», которые соотносятся между собой как культура небольших групп и коллективов внутри ГТК, и культура ГТК в целом.

В различных подразделениях ГТК могут существовать более или менее развитые типы субкультур, в том числе и контркультуры. Это предполагает необходимость формирования такой социокультурной среды, которая способна объединить различные субкультурные образцы мышления и поведения работников ГТК в единое целое. Именно поэтому понятие «корпоративная культура» несет в себе объединительный смысл — сотрудники ГТК образуют не просто трудовой коллектив работников, а коллектив единомышленников, объединенных общими ценностями и устремлениями.

Каждый ГТК имеет собственную корпоративную культуру, но назначение у нее одно: сплочение трудового коллектива на основе общих норм и ценностей для достижения общих целей. Поэтому современный менеджмент рассматривает корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и каждого работника на решение коллективных задач развития гостинично-туристского комплекса. В связи с этим формирование корпоративной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу и поведение сотрудников ГТК. Как правило, первичными объединяющими ориентирами являются миссия и стратегия ГТК на тот или иной период, целевое сопровождение этой стратегии, соответствующие правила поведения. При этом следует особо отметить, что формирование корпоративной культуры происходит под влиянием как внешней, так и внутренней среды ГТК. Формирование корпоративной культуры ГТК, так же как и его развитие, является результатом и следствием взаимодействия ГТК, имеющего свою специфическую внутреннюю среду, с внешним окружением.

Внешняя среда ГТК — это совокупность всех имеющих отношение к данному ГТК факторов, которые ему необходимо учитывать в своей деятельности, но изменить которые ГТК не в состоянии. Это властные, финансовые и т. п. структуры, акционеры, поставщики, потребители, клиенты, общественность, местное сообщество граждан и т. д. Внешняя среда оказывает существенное влияние на все стороны жизни ГТК, в том числе и на его корпоративную культуру. Влияние внеш-

него окружения на формирование корпоративной культуры ГТК связано со многими факторами: это деловая среда в целом в стране и в отрасли в частности; образцы национальной культуры; правовое поле; общие социально-экономические условия ведения бизнеса и т. д. Принятие ГТК определенной корпоративной культуры может быть связано со спецификой деятельности, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, вкусами и предпочтениями потребителей и т. п. Известно, что предприятиям отраслей высоких технологий в большей степени присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру в позитивность изменений. Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует эта компания.

К факторам внешней среды относятся также уровень социально-экономического развития страны, состояние общественной морали, политическая и экономическая стабильность, общие условия ведения бизнеса — в том числе инвестиционный и налоговый климат, рыночная конъюнктура, роль общественного мнения в процессе принятия и реализации государственных и хозяйственных решений. Влияние внешней среды проявляется также через характер хозяйственных связей и отношений ГТК с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Более подробного рассмотрения заслуживают факторы *внутренней среды*, которые находятся в пределах возможного регулирования со стороны коллектива и руководства ГТК.

Внутреннюю среду ГТК составляют люди, организационная структура, технологии, задачи, корпоративная культура, которые образуют определенные отношения и поддаются регулированию. Это касается, прежде всего, непосредственных условий повседневной трудовой деятельности. Конкретное содержание трудовых функций работников ГТК, состояние рабочих мест и оборудования, качество исходных материалов, квалификация работников не могут не влиять на формирование и проявление корпоративной культуры. Большое значение имеют особенности организации труда в гостинично-туристском комплексе — сменность, ритмичность производственных процессов, возможность взаимозаменяемости работников, санитарно-гигиенические условия, системы оплаты и стимулирования труда. Рациональная и эффективная организация труда, удобный график работы и распорядок рабочего дня, наличие возможности отдыха и своевременного полноценного питания благоприятно влияют на физическое и психологическое состояние работников и атмосферу в коллективе ГТК.

Особенности формальных внутриорганизационных связей между подразделениями и отдельными членами коллектива как фактор формирования корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса, проявляются в организационной структуре, через реализацию зафиксированных в официальных документах положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях.

Важным фактором внутренней среды, который оказывает влияние на формирование корпоративной культуры ГТК, являются неформальные межличностные и

межгрупповые связи. Причины их возникновения лежат вне сферы производства. Установлению неформальных связей способствуют такие обстоятельства, как совпадение или близость выполняемых трудовых функций, принадлежность к одним и тем же демографическим группам, уровень образования и квалификации сотрудников, общие интересы и разделяемые ценности и т. п. Работники испытывают естественную потребность в товарищеских и дружеских отношениях с коллегами, хотят поделиться своими переживаниями и эмоциями с другими людьми, оказать помощь или получить поддержку. Характер таких неформальных связей, их стабильность в значительной степени определяют морально-психологический климат в коллективе, способствуют формированию субкультурных неформальных групп. Субкультура таких групп, в свою очередь, может способствовать или препятствовать формированию и развитию корпоративной культуры ГТК.

С проблемой учета внешних и внутренних условий формирования корпоративной культуры тесно связаны вопросы внешней адаптации и внутренней интеграции гостинично-туристского комплекса. Под *внешней адаптацией* понимается поиск и нахождение ГТК своей ниши на рынке продуктов (услуг), приспособление к постоянно меняющимся внешним условиям, что является необходимым для выживания и развития. *Внутренняя интеграция* включает все то, чем заняты члены ГТК в своей ежедневной работе, и то, как они решают возникающие при этом проблемы.

Проблемы внешней адаптации включают определение миссии ГТК, выработку стратегии, формулировку целей, выбор средств их достижения, контроль и

коррекцию. Миссия предприятия — это концепция или философия ее жизнедеятельности, обусловливаемая принципом социальной ответственности и являющаяся основой всех проводимых вне и внутри предприятия мероприятий. Миссия гостинично-туристского предприятия, как основная цель его деятельности, должна четко выражать причины его существования, приоритетные цели, ценности и стратегии. Миссия определяет ту роль, которую ГТК намерен играть в обществе. Поэтому миссия ГТК определяет его политику и статус, обеспечивает направления и ориентиры на различных организационных уровнях и в различные периоды его развития. Формулировка миссии гостинично-туристского комплекса отражает содержание его деятельности, отношения с внешней средой, его общую культуру. Определение миссии гостинично-туристского предприятия, ее главных задач, выбор стратегии во исполнение данной миссии должны быть делом каждого члена ГТК. Знание людьми реальной миссии своего ГТК поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение ГТК своих социально значимых задач.

Затем необходимо установить цели и выбрать средства их достижения. Установление или выбор целей должны осуществляться на основе согласования с адекватными средствами их достижения. Только в этом случае обеспечивается эффективное достижение общей цели путем соединения усилий всех подразделений через установление процедур и правил совместной работы и наличие контроля, предписывающего и организующего поведение работников.

В свою очередь, цели определяют структуру ГТК, ключевые виды деятельности и подбор исполнителей.

Цели ГТК являются основой проектирования как структуры самого ГТК, так и работы отдельных подразделений и исполнителей. В одних ГТК работники принимают активное участие в установлении целей и таким образом принимают на себя ответственность за их достижение. В других ГТК работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, в третьих — может не быть ни того, ни другого или, наоборот, быть и то, и другое. В любом случае целесообразно участие работников ГТК в следующих процессах:

- выделение из внешнего окружения наиболее важного и несущественного для ГТК;
- разработка путей и способов измерения достигнутых результатов;
- нахождение рационального объяснения успехам или неудачам в достижении поставленных целей.

Наличие системы корпоративных ценностей способствует формированию позитивного отношения общества к данному ГТК. Хорошее мнение о нем распространяется средствами массовой информации, через клиентов и деловых партнеров, акционеров. Это способствует росту продаж, конкурентоспособности ГТК, что напрямую отражается на росте его экономических показателей. Иными словами, наличие или отсутствие корпоративных ценностей формирует *имидж гостинично-туристского комплекса, его репутацию, восприятие обществом*. В данном случае общество — это не только клиенты и деловые партнеры, но и сотрудники такого предприятия, от общего субъективного отношения которых к организации зависит ее успех и развитие. Поэтому имидж ГТК можно рассматривать как определенный результат его адаптации к внешним условиям.

Имидж ГТК является результатом систематической работы по формированию и поддержанию положительной репутации. Этот процесс осуществляется не только через рекламу в средствах массовой информации, но и в ходе непосредственного общения сотрудников ГТК с клиентами, покупателями, деловыми партнерами, друг с другом. Имидж предприятия выступает фактором доверия клиентов к ГТК и его продуктам (услугам) и является, таким образом, важным фактором его процветания или упадка.

Имидж ГТК зависит не только от качества предлагаемых продуктов и предоставляемых услуг, от уровня обслуживания клиентов, от внешних проявлений корпоративной культуры, но и от наличия таких форм деятельности, которые соответствуют общественным интересам и расцениваются обществом как позитивные. Поэтому одним из важнейших элементов внешнего проявления корпоративной культуры следует считать *социальную ответственность гостинично-туристского комплекса*, которая не сводится только к юридической ответственности за соблюдение норм гражданско-правового, антимонопольного, экологического законодательства и т. п. *Социальная ответственность ГТК рассматривается как его добровольное и активное участие в решении социальных проблем общества*. Это готовность ГТК как части общества обеспечивать интересы его членов, прежде всего сотрудников, акционеров, потребителей, партнеров.

При оценке корпоративной культуры ГТК важно учитывать обратную связь между потребителями услуг и самим ГТК. Обычно потенциальные партнеры и гости (туристы) оценивают возможность воспользоваться

услугами того или иного ГТК, формируют свои представления о солидности ГТК, о его репутации, о доверии к нему по таким параметрам, как:

- прогрессивность ГТК;
- наличие значительных ресурсов;
- творческий подход к решению проблем;
- активный маркетинг;
- лидерство в отрасли;
- компетенция сотрудников ГТК;
- способность решать сложные проблемы;
- высокое качество услуг и культура обслуживания;
- ценовая политика;
- доверие со стороны клиентов.

Необходимо отметить, что источники информации о ГТК должны быть общедоступными, неэтично использовать запрещенные законом и осуждаемые обществом способы получения информации. Доказательством высокого качества продуктов и услуг, предлагаемых ГТК, служит наличие у него сертификата по международной системе стандартов качества ISO. Эта система оценивает не столько качество конечного продукта компании, сколько сам бизнес-процесс на всех этапах от производства продукта или услуг до обслуживания клиентов и обучения персонала. Источником информации об уровне корпоративной культуры ГТК может быть поведение представителей компании во время переговоров, полученные ответы по телефону, стиль деловой переписки, работа рядовых сотрудников и т. п. Все эти моменты позволяют потенциальным клиентам составить свое представление о данном ГТК, которое будет подкреплено или опровергнуто во время сотрудничества.

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между сотрудниками ГТК. Это сложный процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования на предприятии. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультурах), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации предприятия, выделению его структурных подразделений в самостоятельные хозяйствующие субъекты. Проблемы внутренней интеграции могут быть сгруппированы таким образом:

- выбор методов коммуникации — нахождение общего языка и концептуальных категорий, определение значения используемого языка и внутрифирменных понятий;
- границы групп и критерии вхождения-выхода из групп — установление критериев членства в ГТК и его группах;
- власть и статус — выработка правил по приобретению, удержанию и утрате власти, определение и распределение статусов в ГТК;
- личностные отношения — установление правил об уровне и характере социальных отношений в ГТК между различными группами сотрудников (по статусу, профессии, интеллекту, полу, возрасту и т. д.);
- награждения и наказания — система мотивации, принятая в данной ГТК, включая определенные санкции, разрабатывается на основе установленных образцов желательного и нежелательного поведения в различных ситуациях;

- идеология и религия — определение отношения к вещам, которые не поддаются контролю со стороны ГТК, но составляют часть жизни членов организации и имеют для них важное значение.

Взаимодействуя в процессе коммуникации, сотрудники гостинично-туристского комплекса стремятся наиболее полно и адекватно представить для себя окружающую обстановку. При этом процесс внутренней интеграции предполагает формирование командного духа, единой команды, которая способна на нововведения при уверенности, что они могут привести к важным позитивным изменениям. *Под командой* обычно понимается рабочая группа, достигшая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой задействован групповой потенциал, сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов предприятия и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды.

По своим признакам команда имеет как сходства, так и отличия по сравнению с рабочей группой. Общими являются такие черты, как история, нормы, общие цели и задачи совместной деятельности, будущее и т. п. Однако в команде, как правило, постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель, чем у группы. Члены команды «сыграны», они чувствуют и ощущают себя именно членами данной команды, при этом другие их воспринимают таким же образом. Члены команды расценивают свою причастность к команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели, есть что-то, что все члены

команды разделяют и признают важным и ценным. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в уважении, в причастности к успеху, даже если успех совместный. Основные качества, необходимые команде: взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность (отношения партнерства), самоотверженность, доверие.

Командный (корпоративный) дух скрепляет в единое целое активную корпоративную жизнь, придает ей соответствующую форму. Его компоненты создают благоприятный духовно-эмоциональный фон жизнедеятельности гостинично-туристского комплекса и являются необходимым условием делового успеха, как необходимое условие формирования и один из важнейших элементов корпоративной культуры.

Вместе с тем, как бы ни были сильны позиции командного духа и корпоративности, на формирование корпоративной культуры значительное влияние оказывает управленческая культура лидера. Его личная вера, ценности, убеждения и стиль во многом могут определять корпоративную культуру ГТК. В наибольшей степени влияние лидера предприятия на формирование корпоративной культуры проявляется, если он является сильной личностью с ярко выраженной управленческой культурой, а ГТК только создается.

Именно на этом начальном этапе выбор лидером ГТК того или иного подхода к формированию корпоративной культуры становится определяющим для содержания культуры создаваемого ГТК и для его будущего.

Стиль руководства (управленческий стиль) способен создать в ГТК микроклимат на основе убеждения, что главное — это права человека, которые ни при каких обстоятельствах не должны нарушаться. Авторитарный или директивный стиль управления, напротив, способен сформировать отношение к подчиненным лишь как к исполнителям. Все эти элементы проявляются в повседневном поведении и способны меняться с течением времени.

Поэтому корпоративная культура любого предприятия (в т. ч. ГТК) должна рассматриваться, прежде всего, как приобретенное и усвоенное позитивное поведение его работников. Такое поведение должно основываться на базе коллективно разделяемых профессиональных интересов, ценностей, норм и традиций под контролем органов управления ГТК и клиентов. Как уже было отмечено, содержательно корпоративная культура включает в себя общественное соучастие, партнерство, комфортные условия труда, кадровую политику удержания работников, возможности их роста, кодекс персонала и др. Если корпоративная культура становится обязательным атрибутом ГТК, то она обретает функционально-социальную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей ГТК и работника.

Основные базовые ценности корпоративной культуры ГТК должны отличаться относительной устойчивостью. Однако корпоративная культура должна иметь возможность развития и изменения в течение всей «жизни» ГТК.

Корпоративная культура может быть заложена основателем компании (Уолт Дисней), может формиро-

ваться постепенно по мере борьбы организации за выживание в окружающей среде (*Coca Cola*), может быть создана усилиями менеджеров, поставивших себе такую задачу (*General Electric*). В любом случае главным при формировании корпоративной культуры остается достижение ее стратегической цели — она должна уменьшить степень коллективной неопределенности, внести ясность в то, что ожидает членов коллектива, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых и разделяемых членами коллектива как вечные, передаваемые из поколения в поколение, создать неотделимость от коллектива и преданность общему делу, определять перспективу развития ГТК.

Факторы формирования корпоративной культуры многообразны, и различны условия, в которых существует и развивается ГТК, различны также цели, которые ставят руководители при формировании корпоративной культуры. Поэтому каждый ГТК имеет различный набор доминирующих ценностей. Тем не менее, различные образцы корпоративной культуры поддаются типизации.

Отнесение корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса к тому или иному типу имеет практическое значение, так как позволяет определить целенаправленные способы воздействия на присущие именно этому ГТК нормы, образцы поведения и другие элементы корпоративной культуры с учетом доминирующих ценностей. Наиболее целесообразно проводить типологию корпоративных культур по конкурирующим ценностям, которые и определяют тот или иной тип культуры. Для этого в качестве главных

выделяют два измерения, по которым показатели корпоративной культуры попадают в одну из четырех основных групп.

Первое измерение обособляет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм предприятия, от критериев, делающих упор на стабильность, порядок и контроль. Диапазон этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности до статичности и долговечности.

Второе измерение разграничивает критерии эффективности, которые подчеркивают отличие параметров внутренней ориентации, интеграции и единства, от критериев, связанных с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. В этом измерении различия параметров корпоративной культуры находятся между организационной сплоченностью и согласованностью и организационной разобщенностью и независимостью.

В результате образуются четыре группы показателей, каждая из которых содержит набор четко различимых индикаторов корпоративной культуры, по которым можно определить доминирующие ценности данного гостинично-туристского комплекса и соответствующий тип корпоративной культуры. В любом случае предлагаемые те или иные типы корпоративной культуры могут служить лишь ориентирами в типизации культуры гостинично-туристского комплекса, поскольку одни и те же признаки корпоративной культуры в различной степени присущи разным типам. Поэтому правильнее говорить о *преимущественном типе* корпоративной культуры.

Принимая во внимание конкурирующие ценности и типологический подход, можно выделить следующие *преимущественные типы корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса*: автократический — демократический; бюрократический — инновационный; технократический — гуманистический. Ниже приводится краткая характеристика доминирующих ценностей каждого из преимущественных типов корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса.

Характеристики преимущественного типа корпоративной культуры

Автократический тип в ГТК характеризуется жесткой иерархией. Все решения принимаются линейными и функциональными руководителями по согласованию с вышестоящим руководством. Решения не обсуждаются. От работников требуется безусловное подчинение. Неформальные отношения сведены к минимуму. Поощряется дисциплинированность и исполнительность. *Демократический тип* в ГТК предполагает широкое обсуждение проблем в коллективе. Решения принимаются с учетом мнения специалистов, работников. Приветствуется инициатива и творчество. Поощряется коллективная работа. *Бюрократический тип* в ГТК является жесткой иерархической структурой. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Основная цель — поддержание плавного хода деятельности ГТК. Объединяющей идеей являются формальные правила и официальная поли-

тика. Долгосрочные заботы в ГТК состоят в обеспечении стабильности. *Инновационный тип* в ГТК ориентирован на достижение высоких результатов. Люди целеустремленны и соперничают между собой, стремятся побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Отличительные черты — динамичность, предприимчивость и творчество. Связующей сущностью ГТК является преданность экспериментированию и новаторству. ГТК поощряет личную инициативу и свободу. *Технократический тип* в ГТК определяет очень формализованное и структурированное место работы. Функции каждого работника детально расписаны. Главным является выполнение работы в срок, в соответствии с установленными показателями качества. Отношения преимущественно формальные. Поощряются индивидуальные результаты. Каждый должен ощущать себя частью общего рабочего механизма ГТК. *Гуманистический тип* Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. ГТК похоже на большую семью. Высока обязательность ГТК. Большое значение придается высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Главное — забота о людях (сотрудниках, гостях, туристах). ГТК поощряет коллективную работу, участие сотрудников в решении общих проблем.

Рассмотрим еще одну важную проблему формирования корпоративной культуры, связанную с учетом национальных особенностей и конкретных социально-экономических условий, в которых функционирует ГТК.

В современных условиях, когда создание совместных предприятий стало распространенной практикой, такие предприятия характеризуются столкновением иннокультур и формированием гибридной культуры,

которая не может в полной мере соответствовать существующим реалиям российской экономики. Иностранные менеджеры привыкли к определенным стандартам поведения своих сотрудников, потребителей, к своим критериям оценки управления. Очень часто со всеми этими стандартами они оказываются чуждыми в российской среде. Возникает своеобразное противостояние ментальных управленческих ценностей, в результате западная корпоративная культура не вписывается в российские стандарты и начинает мешать управлению отечественными предприятиями.

Поэтому нельзя допускать эклектики в использовании различных по ментальности управленческих ценностей, которые нередко могут быть противоречивыми по своей сути. Особенно тяжелые последствия это может иметь, когда они предлагаются без учета конкретно-исторических условий российской действительности. Как правило, предлагаемый западными менеджерами набор управленческих решений и технологий опирается на те ситуации, которые были достаточно хорошо проработаны в иных условиях, в другой стране, в другое время, в другой цепи событий.

Специальное исследование корпоративной культуры совместных предприятий сферы обслуживания, проведенное российскими специалистами по организационному консультированию, выявило и еще раз доказало наличие существенных различий в ценностных ориентациях работников разных субкультур.

На первом месте у иностранных сотрудников совместных предприятий, как правило, работа. Именно ради работы и карьеры они приезжают в Россию. Для них наиболее значимыми являются отношения с руководителями

и коллегами, поскольку в западном обществе большое значение придается репутации. Такие ценности, как «статус» и «власть» не имеют решающего значения для граждан развитых стран, где общество ориентировано на социальную экономику и средний класс. Отношение к оплате труда по значимости занимает одно из последних мест — деньги воспринимаются иностранными сотрудниками как естественно-необходимое условие для нормальной жизни.

У российских сотрудников, напротив, на первом месте по значимости располагается *размер денежного вознаграждения*, поскольку именно деньги зачастую выступают для них главным мерилom желаемого образа жизни. Размер заработной платы практически всегда ассоциируется с ориентацией на высокий статус, что неразрывно связано в сознании отечественных работников с определенными властными полномочиями. Одновременно с этим, в меньшей степени по сравнению с сотрудниками-иностранцами, но все же достаточно высоко российские работники оценивают хорошие отношения с руководителями предприятия и своими коллегами. Отношение к самой работе занимает не слишком высокое место в ценностных ориентациях. Карьера и профессионализм воспринимаются большинством российских работников как малозначительные ценности.

Именно в силу различий в ментальности, национальной культуре разных народов попытки прямого копирования и переноса образцов корпоративной культуры западных компаний в практику управления российскими предприятиями оказываются не всегда успешными. Используя мировой опыт становления и разви-

тия корпоративной культуры, необходимо целенаправленное формирование корпоративной культуры российских предприятий с учетом всех национальных, социальных и экономических особенностей.

Корпоративная культура, несмотря на устойчивость своих базовых ценностей и ориентаций, изменяется и должна изменяться в соответствии с развитием самого предприятия.

6.4. Управление корпоративной культурой в гостинично-туристском комплексе

Наличие у гостинично-туристского комплекса сформированной корпоративной культуры не означает, что она остается постоянной и неизменной. С течением времени, под влиянием различных обстоятельств корпоративная культура ГТК неизбежно претерпевает определенные изменения. Поддержание корпоративной культуры на заданном уровне, изменение ее в нужном для ГТК направлении составляет основное содержание процесса управления корпоративной культурой.

Как правило, предприятие растет за счет привлечения новых членов, которые приходят из других организаций и приносят с собой элементы чуждой корпоративной культуры. Сразу же возникает вопрос выживания корпоративной культуры данного предприятия. От того, насколько корпоративная культура предприятия сможет противостоять сторонним влияниям, зависит сила и ее самой, и сила предприятия в целом.

Эффективность корпоративной культуры определяется тремя основными моментами: «толщина» культуры;

степень разделяемости культуры сотрудниками предприятия; ясность приоритетов культуры.

«Толщина» корпоративной культуры определяется количеством важных базовых предположений, убеждений и ценностей, которые искренне разделяются работниками. Корпоративные культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют более сильное влияние на поведение сотрудников предприятия. В некоторых корпоративных культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других корпоративных культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая именно ценность должна преобладать в случае конфликта интересов.

Таким образом, чем корпоративная культура «толще» (сильнее), тем большим числом работников она разделяется и более четко определяет приоритеты, и, следовательно, имеет более глубокое влияние на поведение персонала предприятия. Сильная корпоративная культура не только создает преимущества для предприятия. В то же время она является серьезным препятствием на пути проведения изменений на предприятии. Поэтому считается, что на предприятии лучше иметь умеренно сильную корпоративную культуру.

Практика менеджмента выработала различные методы поддержания корпоративной культуры, которые можно сгруппировать следующим образом.

Оценка и контроль со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания корпоративной культуры на предприятиях, так как своими действиями менеджер постоянно дает знать работникам, что является важным, и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные нечетко представляют себе корпоративную культуру. Глубина и размах кризиса могут потребовать от ГТК либо усиления существующей корпоративной культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на предоставляемые услуги у ГТС есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В ГТС, где человек заявлен ценностью «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в корпоративный миф, что, несомненно, усилит данный аспект корпоративной культуры.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Компоненты корпоративной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь сотрудникам. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер может также сам демонстрировать подчиненным определенное отношение к гостям (туристам) или умение слушать других. Постоянно концентрируя внимание на таких моментах, руководитель помогает

поддерживать определенные аспекты корпоративной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Корпоративная культура в ГТК может изменяться через систему наград и привилегий. Эта система обычно привязана к определенным образцам поведения и таким образом расставляет для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее или меньшее значение для отдельных менеджеров и ГТК в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в ГТК. Например, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, наиболее ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания корпоративной культуры. То, из чего исходит предприятие и его руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей корпоративной культуры.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе корпоративной культуры, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для

оказания влияния на поведение и понимание работниками корпоративной культуры. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Например, обряд продвижения может быть оформлен как торжественное вручение дипломов по поводу завершения базового образования, переподготовки, получения новой должности и т. п. Последствия для сотрудников в данном случае будут позитивными — облегчается вхождение в новую роль, происходит минимизация различий в выполняемых ролях и т. п.

Традиция постоянного проведения на предприятии различных конкурсов и соревнований направлена на *выявление лучшего поведения*. Это можно рассматривать как обряд усиления, возможные последствия которого — усиление власти и статуса, подчеркивание важности правильного поведения.

Обрядом единения можно считать коллективное проведение общих корпоративных, национальных праздников, дней рождения, юбилеев, различных торжеств и т. п. При этом достигается чувство общности, соединяющее работников ГТК в единый коллектив и команду.

Методы изменения корпоративной культуры включают следующее:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена корпоративной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в корпоративной культуре, и наоборот, изменения корпоративной культуры способны вызвать изменения в поведении работников. Однако это не происходит автоматически, а зависит от той роли, которую играет в процессе изменения корпоративной культуры «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации, связь между изменениями в поведении и изменениями корпоративной культуре в ту или другую сторону может занимать разное время — от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для целей управления корпоративной культурой важно различать как ее изменения, так и другие организационные изменения и исследовать их одновременно. Существует три варианта возможных изменений в поведении и корпоративной культуре.

В первом случае происходят *изменения в корпоративной культуре без изменений в поведении*. При этом работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но они не способны изменить свое поведение, соответствующее общей корпоративной культуре. В подобных случаях главная проблема заключается в том, что люди в ГТК в данных условиях не обладают требуемыми для изменения поведения способностями и подготовкой.

Второе сочетание — это *изменение поведения без изменений в корпоративной культуре*. В этом случае один или более членов трудового коллектива, группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния первых изменения на предприятии могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы (новые убеждения, верования и ценности), но внутреннее несогласие будет мешать внедрению нововведений в корпоративную культуру. Главная проблема в этом случае — отсутствие приверженности и последовательности в изменении своего формального поведения в соответствии с требованиями новой корпоративной культуры, превращения его в привычку. Люди, зная это, меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

В третьем случае *изменения происходят и в области поведения, и в области корпоративной культуры*. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Стабильность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди

действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Проведение изменений в корпоративной культуре ГТК вызывает ряд трудностей, которые порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится особенно заметно, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры (базовые предположения, убеждения и ценности). Проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных и постепенных. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при осуществлении изменений на предприятиях с сильной и слабой корпоративной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в корпоративной культуре пропорциональна величине изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе преобладающего в ГТК типа корпоративной культуры.

В процессе воздействия на желаемые изменения корпоративной культуры возможны два подхода:

- добиваться от сотрудников принятия новых верований и ценностей;
- проводить увольнение нелояльных сотрудников с одновременным включением и социализацией новых работников.

Убедительным свидетельством результативности изменений корпоративной культуры является то, что после ухода из ГТК лидера — проводника обновленной корпоративной культуры работники продолжают вести себя по-новому. Если руководство ГТК пытается выяснить, произошли ли изменения в корпоративной

культуре, то это тоже косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле достичь изменений.

Не существует универсальных рецептов управления корпоративной культурой, одинаково приемлемых для всех гостинично-туристских предприятий. Тем не менее, выработаны определенные рекомендации, которые могут помочь менеджерам повысить эффективность управления корпоративной культурой ГТК, а именно:

- Особое внимание следует уделять нематериальным, внешне не воспринимаемым аспектам внутреннего окружения. Глубоко укоренившиеся в людях убеждения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления.
- Не призывать сотрудников к быстрому изменению или преобразованию корпоративной культуры.
- Необходимо показывать сотрудникам значимость важных корпоративных символов (название предприятия, логотип, лозунги), анализировать истории, рассказываемые в ГТК, выяснять, кто их герои и что эти истории отражают в корпоративной культуре.
- Целесообразно периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления корпоративной культуры в целом.
- Непосредственно воплощать в жизнь абстрактные идеалы повседневной деятельности. От руководителя требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передавать эти идеалы вниз по уровням организации.

Приведенные рекомендации не исчерпывают всей глубины проблемы управления корпоративной культурой в ГТК, поскольку управление ею — это, по сути, управление развитием самого ГТК. Поэтому управление корпоративной культурой должно базироваться на тех же основополагающих принципах, что и наука управления в целом, одним из которых является системный подход.

В общем виде алгоритм управления корпоративной культурой можно представить следующим образом:

- предварительный анализ состояния и тенденций развития корпоративной культуры предприятия (диагностика корпоративной культуры);
- определение и возможно более точная формулировка проблем;
- исследование поставленных проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению и т. д.;
- выдвижение гипотез, определяющих возможные пути и способы решения проблем;
- проверка гипотез, проведение экспериментов;
- анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;
- разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых способствует решению проблем; разработка и внесение изменений в нормативные документы (Коллективный договор, Трудовой распорядок, Положение о стимулировании, Положение о социальной защите, Положение о подразделениях, должностные инструкции и т. п.);

- реализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, распоряжениями; назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их статуса, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций за неисполнение корпоративных норм и правил; разработка памяток новичкам, программ адаптации с учетом необходимости усвоения корпоративной культуры и т. п.; превращение всех этих мероприятий в элемент корпоративной культуры;
- организация постоянного мониторинга состояния корпоративной культуры, диагностика состояния ее элементов.

◇ ? Контрольные вопросы.

1. Дайте понятие о корпоративной культуре ГТК.
2. Какие функции выполняет корпоративная культура ГТК?
3. Что представляет собой ГТК с точки зрения корпоративной культуры?
4. Каково содержание корпоративной культуры ГТК?
5. Какие структурообразующие компоненты выделяются в корпоративной культуре?
6. Какие признаки характеризуют корпоративную культуру?
7. Каково влияние субкультур на содержание корпоративной культуры?
8. Как осуществляется формирование корпоративной культуры?
9. Какова роль внешней среды в формировании корпоративной культуры ГТК?
10. Какова роль внутренней среды в формировании корпоративной культуры ГТК?

11. Как формируется «командный дух» сотрудников ГТК?
12. Какие существуют преимущественные типы корпоративной культуры?
13. Что составляет основное содержание процесса укрепления корпоративной культуры ГТК?
14. Какие существуют методы поддержания корпоративной культуры?
15. Какие существуют возможные сочетания изменений в поведении сотрудников и в самой корпоративной культуре?
16. Каков в общем виде алгоритм управления корпоративной культурой?

ГЛАВА 7

КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОМ КОМПЛЕКСЕ

Культура сервиса уделяет большое внимание соблюдению правил этикета в процессе деловых взаимоотношений (делового общения). Деловые взаимоотношения представляют сложный и многогранный процесс взаимодействия людей, их сопереживания и взаимного понимания друг друга. Одновременно с этим деловое общение выступает не просто как отношение людей друг к другу, но и как информационный процесс. Деловые взаимоотношения имеют целью установление деловых контактов для развития и повышения эффективности гостинично-туристского бизнеса. В процессе делового общения проявляется своеобразие межличностного общения, а также раскрывается специфика, присущая каждому из общающихся. В связи с этим эффективность деловых контактов и успех гостинично-туристского бизнеса в значительной степени определяются эффективностью делового общения в ГТК. Для этого сотрудникам ГТК необходимо знать и соблюдать основные правила культуры деловых взаимоотношений (современного делового этикета).

7.1. Культура деловой беседы

Деловое общение предполагает использование различных форм. Это могут быть встречи, беседы, сове-

щения, переговоры, презентации и т. п. При их проведении важнейшее значение имеет культура делового общения.

Деловая беседа позволяет сотрудникам ГТК убедить деловых партнеров (компаньонов), гостей (туристов) в обоснованности своей позиции, в правильности доводов и выгоды ваших предложений продукта и услуги. Именно поэтому деловая беседа должна быть тщательно подготовлена. Особенно это касается ответственных встреч с участием различных специалистов и руководителей.

Подготовку к беседе рекомендуется начинать с получения информации о собеседнике. Например, при приеме на работу до встречи целесообразно выяснить такие вопросы: какое положение занимает собеседник; что он за человек; каков круг его деловых интересов; как он относится к ГТК, его сотрудникам, предприятию, каковы его намерения. Следует также узнать основные моменты его биографии, круг личных интересов, любимые занятия.

До начала и в течение переговоров оценивать стиль поведения собеседника. Это значительно облегчит построение тактики беседы. Основные стили поведения собеседников условно подразделяются на фактический, интуитивный, нормативный и аналитический.

Фактический стиль поведения основан на четком следовании собеседника фактам. Люди этого стиля знают все детали по существу переговоров. В деловой беседе он опираются исключительно на факты. Поэтому при деловом общении с людьми такого типа необходимо также четко придерживаться фактической канвы переговоров. Необходимо точно излагать свои мысли,

опираясь на известные собеседнику факты из прошлого опыта. Этими же фактами необходимо аргументировать предложения о будущих проектах.

Интуитивный стиль поведения присущ людям с творческим подходом к делу и решению проблем. Они способны быстро оценивать факты с неожиданной стороны, предложить оригинальное решение проблемы. При общении с такими людьми необходимо концентрироваться на ситуации в целом, не углубляться в отдельные конкретные детали. В процессе беседы важно побуждать партнера к творчеству, искать новые возможности для решения проблемы. При этом необходимо быстро реагировать на развитие беседы, высказывать различные идеи и следить за реакцией собеседника.

Нормативный стиль поведения отличается склонностью людей к оценке фактов и ситуации в целом с позиции «прав» — «не прав», «выгодно» — «не выгодно». Люди этого склада подходят к решению проблемы с учетом собственной шкалы ценностей. Поэтому в ходе делового общения следует демонстрировать интерес к высказываниям собеседника (партнера), быть готовым идти на компромисс. Для успешных переговоров с людьми подобного типа необходимо предварительно оценить возможные и допустимые варианты сделки.

Аналитический стиль поведения отличает людей, которые, выявив причины и следствия, делают логические умозаключения и выводы. Они решают любые проблемы с позиций аналитического подхода. При работе с партнерами аналитического стиля необходимо анализировать взаимосвязь между отдельными составляющими решаемой проблемы. Общение с такими людьми требует особого терпения.

В чистом виде все эти стили поведения проявляются редко. Как правило, в ходе беседы деловые партнеры демонстрируют отдельные стороны или комбинации названных стилей поведения. Но в любом случае один из этих стилей будет доминирующим. Поэтому подобные знания необходимы для выбора соответствующих норм общения и построения линии грамотного поведения.

Вместе с тем для правильного построения деловой беседы необходимо учитывать и тип самого собеседника. Специалисты выделяют следующие основные типы.

Позитивный собеседник. Это самый приятный тип собеседника. Он спокойно и доброжелательно ведет беседу, основательно подводит итоги переговоров. Наилучшая линия поведения в беседе с такими партнерами заключается в следующем:

- совместно выяснять все спорные моменты;
- следить за тем, чтобы все участники переговоров были согласны с предложенным подходом к решению проблемы;
- в трудных и спорных ситуациях, в групповых дискуссиях искать поддержку у собеседников этого типа.

Нигилист. Человек такого склада проявляет постоянное недоверие и сомнение во всем. Он отличается вспыльчивостью, несдержанностью, ведет себя возбужденно. Подобный собеседник часто выходит за рамки профессиональной беседы. Своей позицией и манерой вести беседу он провоцирует собеседников на несогласие. Главное при общении с такими людьми состоит в следующем:

- все спорные моменты необходимо по возможности обсудить заранее до начала беседы;

- тщательно готовиться к беседе и оставаться в рамках компетентности;
- следить за тем, чтобы решения формулировались словами собеседника;
- по возможности привлечь собеседника на свою сторону;
- использовать все возможности для опровержения позиции собеседника другими партнерами по переговорам;
- в крайнем случае приостановить беседу и продолжить ее в более спокойной эмоциональной обстановке.

Демонстративный эрудит. Такой собеседник считает, что он знает все и обо всем наилучшим образом. Он всегда имеет собственное мнение, всегда требует слова. По отношению к нему лучшая линия поведения будет следующей:

- усадить его рядом с ведущим беседу;
- периодически напоминать, что другие участники переговоров тоже хотят высказаться;
- предоставить ему возможность высказать и сформулировать промежуточные выводы и заключения;
- задавать ему как можно больше сложных вопросов.

Болтливый собеседник. Такой собеседник часто и без причины бестактно прерывает беседу. Не контролирует время своего выступления. Может легко перейти на обсуждение не относящихся к делу вопросов. С такими собеседниками необходимо вести себя максимально тактично, но твердо. Его также следует разместить за столом переговоров рядом с ведущим беседу или с

другой авторитетной личностью. Все попытки многословных монологов и перехода на другие темы необходимо решительно пресекать.

Неуверенный собеседник. Собеседники этого типа постоянно сомневаются даже в том, что хорошо знают. Такие собеседники не принимают активного участия в обсуждении проблемы. Их необходимо вовлекать в беседу, задавать несложные вопросы, благодарить за любое выступление, помогать с формулировкой предложений.

Неприступный собеседник. Это замкнутый человек, обсуждаемые вопросы представляются ему недостойными особого внимания. При общении с такими собеседниками следует заинтересовать их в обмене опытом. Формулировать промежуточные выводы и утверждающие вопросы таким образом, чтобы собеседник высказал свое согласие.

Амбициозный собеседник. Такие люди постоянно демонстрируют свое превосходство, ставят себя выше собеседников. Беседа с такими партнерами строится с учетом следующих принципов:

- в диалоге с таким собеседником полезно постоянно использовать метод «да ..., но ...». Соглашаясь с отдельным его высказываниями, отмечать слабые места, делать замечания;
- не допускать персональной критики в адрес присутствующих или отсутствующих лиц;
- обеспечить условия для равноправного положения всех участников переговоров.

Безусловно, при организации и проведении деловой беседы в наиболее выгодном положении оказывается приглашающая сторона. Инициаторы деловой беседы

определяют тему, время и место встречи. Все это обеспечивает условия для контроля за ситуацией. Но правила делового этикета требуют обязательной договоренности всех участников встречи о времени, месте и теме беседы. Место встречи предлагает приглашающий, но последнее слово остается за приглашаемой стороной. Стороны должны также согласовать время встречи и число участников деловых переговоров с каждой стороны. Деловой протокол рекомендует придерживаться равенства сторон. Считается неэтичным, когда одна из сторон представлена делегацией, а партнер по переговорам присутствует на беседе в одиночестве.

Не принято затягивать деловую беседу сверх отведенного для нее времени, поэтому важно наметить предварительный план беседы. Выделяют наиболее существенные идеи, последовательность их изложения. При подготовке к беседе целесообразно смоделировать возможное развитие ситуации, обосновать собственные аргументы и проанализировать возможную реакцию на них собеседников. Рабочий план беседы должен быть наглядным, ключевые слова в тексте должны легко читаться. Все наиболее важные моменты должны быть графически выделены (подчеркнуты, заштрихованы, обведены цветным маркером и т. п.). Тщательно проработанный план беседы, предварительное согласование менее существенных моментов позволяет партнерам по переговорам сосредоточиться на главном. Это не только экономит время собеседников, но и значительно повышает эффективность деловых переговоров.

При проведении деловой беседы важно не только определить стратегию и тактику поведения, но и учитывать «мелочи» этикета. Из таких мелочей могут

сформироваться факторы, серьезно влияющие на результаты и исход встречи. Так, входя в кабинет, следует спросить на это разрешение, даже если вас приглашает секретарь. Этого не делается только в том случае, когда секретарь провожает вас в кабинет и представляет хозяину. Хозяину следует встать и выйти из-за стола. Хозяин идет навстречу вошедшему и приветствует его. После приветствия и знакомства хозяин предлагает гостю сесть. Местоположение хозяина и приглашенного за столом имеет важное смысловое значение. Если хозяин остается на своем месте, это означает его доминирование в разговоре, придает ему больший вес. Это впечатление усиливается по мере удаления собеседника от хозяина кабинета. Если хозяин садится напротив гостя или рядом с ним, это символизирует стремление к равенству, выражает уважение к собеседнику.

Если в деловой беседе принимают участие иностранцы, то на встрече присутствует переводчик. Он садится за левым плечом первого лица. Справа обычно располагаются вторые лица делегации. Присутствие переводчика требует определенного ритма беседы. Говорить следует короткими фразами, четко излагать свои мысли и делать необходимые для перевода паузы. Все замечания по качеству перевода делаются только после завершения встречи. В исключительных случаях переводчик может уточнить у говорящего некоторые детали, которые помогут раскрыть основное содержание при переводе.

При беседе с иностранцами необходимо учитывать некоторые национально-психологические и этикетные особенности страны. Например, американцы стремят-

ся сразу решить вопросы, заключить сделку, не затягивая встречу. В Латинской Америке считается неприличным сразу начинать разговор о деле. Во многих азиатских странах во время деловых бесед не рекомендуется обсуждать вопросы политики.

Во время беседы необходимо выдерживать определенную дистанцию между собеседниками. Это расстояние различно для разных стран. Для стран Северной Америки и Западной Европы во время деловой беседы рекомендуется социальная дистанция от 1,2 до 3,5 метров.

Минимальные дистанции (меньше 1 метра) характерны для жителей арабских стран и латиноамериканцев. Для них, а также для итальянцев, вполне допустимо во время беседы касаться друг друга руками. В то же время японцы и китайцы полагают, что касаться собеседника — значит потерять самоконтроль и демонстрировать свое недружелюбие и агрессивные намерения. У китайцев, например, минимальная дистанция общения составляет 1,5 метра. Причем эта дистанция носит ярко выраженный статусный характер. По мере роста авторитета собеседника дистанция между партнерами увеличивается. Оптимальной дистанцией общения для равных партнеров считается дистанция, равная размерам чайного столика. По мере развития контакта дистанция общения может сокращаться до расстояния, необходимого для рукопожатия. Однако такое сближение собеседников происходит кратко-временно, только для совершения рукопожатия. После этого восстанавливается прежняя дистанция.

При личном контакте с собеседником во время деловой беседы необходимо учитывать еще ряд правил

этикета. Во время разговора сидят ровно и свободно, не следует откидываться на спинку стула, но и не сидеть на краешке. Руки должны быть свободными. Нельзя опираться на стол хозяина кабинета.

Хозяин кабинета обязан предложить гостю чай, кофе или прохладительные напитки. Это создает атмосферу непринужденности и позволяет снять напряжение первых минут встречи.

Деловая беседа — это особая форма общения. Она отличается от обычного разговора и обычного поведения, требует сдержанности. Поэтому важное значение имеют *речь и стиль изложения*. При выборе слов следует останавливаться на общеизвестных и общепринятых. Одновременно с этим слова должны наиболее точно и понятно для всех выражать мысли говорящего. Следует осторожно употреблять иностранные слова и выражения. Непонятные для собеседника слова не лучший способ продемонстрировать свою эрудицию.

Четкость произношения, громкость и тембр голоса, интонации, паузы — все эти факторы оказывают психологическое воздействие на собеседника. Они могут вызвать у него уважение, симпатию, или, напротив, негативные эмоции. Слишком быстрая и многословная речь создает впечатление о человеке неосновательном и не слишком надежном. Слишком медленная речь вызывает раздражение, заставляет думать о деловой неоперативности собеседника. Интонация может подчеркнуть значение сказанного или придать словам противоположный смысл. Беседу необходимо вести спокойно, не повышая голоса, не показывая своего раздражения или иных негативных эмоций. Самообладание и спокойная речь произведут на партнера

большее впечатление, чем повышенный тон и запальчивость.

В деловых контактах большое значение имеет способность запоминать имена собеседников и вовремя их употреблять. Обращаясь к партнеру по имени, вы демонстрируете не только уважение к собеседнику, но и подчеркиваете его личностную значимость.

Важно контролировать не только содержание своей речи, но и обращать внимание на свои позы и жесты. Если говорящий наклоняется к собеседнику во время беседы, это воспринимается как любезность и внимание. Легко беседовать с теми, кто принимает непринужденную позу, но не откидывается назад или разваливается в кресле. Кивание головой не всегда означает согласие, но оно помогает беседе. Кивок головой действует на говорящего ободряюще, как бы дает ему разрешение на продолжение речи и согласие с ней. Поэтому в групповой беседе говорящий обычно обращает свою речь непосредственно к тому, кто постоянно кивает головой.

К собеседникам необходимо относиться вежливо и предупредительно. Нельзя допускать высокомерия, презрительных жестов, демонстрировать свое личное или профессиональное превосходство по отношению к собеседнику. Содержание просьбы или распоряжения не изменится от формы их высказывания. Но вежливость во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления, антипатии и нетерпимости.

Этикет деловой беседы предусматривает определенные *правила поведения говорящего*. В их числе выделяются следующие:

- Говорящему предписывается доброжелательное и вежливое отношение к собеседнику. Недопустимо

своей речью наносить партнеру обиду, оскорбление, пренебрежение, допускать негативные оценки личности собеседника.

- Говорящему необходимо учитывать возраст, пол, служебное и социальное положение собеседника. То, что можно сказать хорошему знакомому, равному по положению партнеру в непринужденной обстановке, не подойдет для официальных переговоров с малознакомыми собеседниками. В речи следует избегать излишней категоричности, не забывать вовремя поблагодарить, извиниться, поздравить в нужный момент.
- Говорящий не должен ставить в центр своего выступления собственное «я», не навязывать собеседнику личное мнение, собственных категоричных оценок. Мало просто говорить о том, что интересует вашего собеседника, нужно уметь видеть и разделять точку зрения партнера.
- Говорящий должен уметь следовать логике развития беседы. Вначале разговора уместны общие темы, интересные и понятные для всех. Например, в Англии часто говорят о погоде. Когда переходят к обсуждению главной проблемы, недопустимо переводить разговор на общие темы или отвлекаться на несущественные детали. Говорящий должен следить за тем, чтобы выводы не противоречили исходным положениям, следствия вытекали из причин.
- Говорящему важно помнить, что возможность концентрации внимания у слушателей ограничена. Наиболее оптимальное количество слов в одном высказывании — 5–9. Время устного сооб-

щения без паузы может длиться от 45 секунд до 1,5 минут. Поэтому рекомендуется употреблять короткие фразы, выдерживать необходимые паузы. Кроме пауз используются другие средства привлечения внимания, например, повторное обращение, апелляция к слушателям.

- Деловая беседа требует своего стилистического оформления. В речи следует избегать неделовых выражений и формулировок, четко излагать свои аргументы. В деловом разговоре вместо слов «рабочий проект» рекомендуется употреблять «проект решения», вместо «работа» — «сотрудничество», вместо «подчиненный» — «сотрудник».

Существуют определенные правила и для слушающего. Умение слушать вырабатывается в процессе общения и характеризует уровень культуры общения. Основная задача слушающего — воспринять информацию. Для этого необходимо сконцентрировать внимание на том, что говорит собеседник, а не на том, какое впечатление останется у говорящего о слушателе. Прежде всего, необходимо *внимание* — внимание к словам, интонации, персональному обращению и другим аспектам речи.

Слушая, необходимо доброжелательно и терпеливо относиться к говорящему. Недопустимо перебивать выступающего вопросами или замечаниями. Следует выслушать речь до конца и только тогда задавать уточняющие вопросы, выяснять какие-то моменты. Необходимо демонстрировать говорящему свою заинтересованность. Кивком головы, взглядами, мимикой можно показывать, что понимаете его, внимательны к его словам. Если слушателей несколько, не следует отвечать

на вопросы, поставленные другому собеседнику. Но необходимо внимательно слушать диалог, поскольку обсуждаются общие для всех проблемы.

Эффективному восприятию услышанного способствует выполнение следующих правил:

- Нельзя упускать смысл и содержание речи собеседника. Поскольку скорость мышления примерно в четыре раза выше скорости речи, остается время на критический анализ услышанного и формулировку предварительных выводов.
- Пока слушаете речь выступающего, нельзя обдумывать следующий вопрос или готовить контраргументы. В противном случае происходит потеря смыслового содержания речи выступающего, информация не усваивается.
- Необходимо сконцентрировать внимание на сущности обсуждаемого вопроса и не отвлекаться на второстепенные детали. Это особенно сложно в том случае, когда выступающий недостаточно четко излагает свои мысли или плохо подготовился к беседе.
- Не следует стремиться запомнить все сказанное, особенно в тех случаях, когда сведения излагаются по пунктам. Пытаясь запомнить первый пункт, легко пропустить содержание следующего и т.д. Поэтому лучше всего вести краткую запись речи выступающего. Если это невозможно, следует запоминать наиболее существенные моменты.
- Особое внимание обращают на аргументы в речи выступающего. Это позволит в последующем противопоставить свои доводы.

Этикет делового общения подразумевает *правильное построение деловой беседы*. Внимание обращается не только на основную часть беседы, но и на ее начало и конец. В начале разговора все стороны должны приложить максимум усилий, чтобы создать обстановку доброжелательности и взаимного доверия. Основные усилия прилагает приглашающая сторона, но и приглашенные должны активно участвовать в формировании позитивной обстановки. Не следует с самого начала встречи заводить разговор о деле. Переход к деловой беседе от предварительного обсуждения общих тем должен осуществляться плавно.

Существует несколько выработанных практикой способов, позволяющих приступить к обсуждению основных проблем.

Метод снятия напряжения. Он важен для установления тесного контакта с собеседником. Здесь важно первое впечатление о собеседнике, его улыбка, взгляд. Несколько добрых и приятных слов, безобидная шутка способны снять первое чувство неловкости и напряжения.

Метод зацепки или ассоциации. Для этого используют какое-нибудь актуальное событие, общеизвестный случай, сравнение, от которых легко перебросить мостик к теме деловой беседы. Это помогает собеседникам подготовиться к содержательному ведению разговора.

Метод стимулирования воображения. Этот метод можно использовать не только в начале беседы, но и при анализе основной темы разговора и выработке решения по обсуждаемой проблеме. Данный метод предполагает постановку множества вопросов по рассматриваемой проблеме. Он позволяет собеседникам

рассмотреть ситуацию с различных точек зрения, объединить усилия, настроить на сотрудничество.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу безо всяких вступлений. Приглашенным кратко излагаются причины назначенной встречи, обрисовывается общее положение дел. После этого начинается непосредственное обсуждение поставленных вопросов. Такой рациональный прием подходит для кратковременных деловых контактов между партнерами для решения неотложных проблем, а также между руководителями и сотрудниками при обсуждении текущих проблем.

Логическая схема деловой беседы включает последовательные этапы: *начало разговора, основная часть, завершение беседы*. При любых вариантах начало деловой беседы должно привлечь внимание собеседника, расположить его к партнеру по переговорам. Собеседника необходимо заинтересовать в теме разговора, тогда у него появится осознанное желание к беседе. Лишь после этого следует приступить к изложению основных идей, предложений, просьб. Следует учитывать, что собеседника могут заинтересовать предлагаемые идеи и предложения, он может оценить их целесообразность, однако он может сомневаться в выгоде этих предложений для своей стороны. Поэтому в дальнейшем необходимо устранить возникшие сомнения партнера. Такой ход ведения деловой беседы логически приводит к принятию совместного обоюдовыгодного решения.

В ходе беседы необходимо оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями. Обилие сомнительных или неясных аргументов не спо-

собствует восприятию основных положений разговора. Партнера необходимо убедить в выгоде принятого решения для обеих сторон. При этом важно не допустить неверных толкований и различных недоразумений. Опыт показывает, что доводы и доказательства, излагаемые по отдельности, намного эффективнее. Поэтому не рекомендуется все аргументы обрушивать на собеседника сразу. При этом два-три наиболее ярких довода оказываются более убедительными, чем несколько средних аргументов.

На собеседника всегда позитивное впечатление производит открытое признание его правоты со стороны партнера. Поэтому всегда следует признавать справедливую критику собеседника. Это дает право надеяться на такое же поведение с его стороны. Однако признание правоты собеседника не означает, что следует говорить о его неправоте. Поэтому в деловой беседе не следует употреблять такие выражения: «Вы не правы!», «Эта позиция не выдерживает никакой критики», «Это не имеет под собой никаких оснований» и т. п. Лучше сказать: «Мы по-разному трактуем проблему. Мне представляется, что ...» Такой подход позволяет получить деловой выигрыш, и при этом соблюдаются правила этикета.

Деловые беседы не всегда протекают гладко. При обсуждении вопросов могут выявиться различные негативные позиции собеседников, а это способно породить недовольство, конфликт. Как правило, конфликт — это не лучший выход из деловой беседы. Для того чтобы избежать конфликта, полезно придерживаться определенных правил, а именно:

- позитивный результат деловых переговоров гораздо легче достичь путем взаимных уступок. Уступая собеседнику в одном вопросе, можно получить его стороны уступку в другом. На основе поиска и достижения компромисса осуществляется поэтапное продвижение в решении рассматриваемой проблемы;
- собеседник часто бывает не прав, но гораздо выгоднее признавать его правоту в мелочах. Тогда по существенным вопросам можно настаивать на своей точке зрения;
- до определенного предела замечания и возражения можно считать естественным явлением любой беседы. Но нельзя доводить собеседника до состояния обвиняемого, когда у него возникает ответная реакция защищаться;
- указывать на ошибки других следует не прямо, а косвенно. Сначала необходимо поговорить о своих ошибках, а затем критиковать собеседника;
- все критические замечания и возражения следует начинать с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника. Такие поощрительные действия создают впечатление, что ошибки партнер легко исправит, и все необходимые действия будут для него нетрудными;
- любое несогласие с замечанием нужно подробно разъяснять собеседнику. Корректное опровержение замечания поднимает шансы на успех в деловой беседе;
- собеседник должен чувствовать, что к его позиции относятся серьезно, все его аргументы будут рассмотрены и учтены;

- следует контролировать свое эмоциональное состояние и всеми мерами не допускать эмоционального срыва собеседника;
- необходимо облегчить собеседнику возможность высказать свои замечания и возражения, чтобы обнаружились его невысказанные недовольство, сомнения, или скрытое согласие на предложенное решение.

Завершающий этап разговора имеет важное значение для успеха деловой беседы. Окончание беседы не должно сводиться к простому повторению наиболее важных положений. Заключение должно быть ярким, содержать наиболее важные и значимые аргументы в пользу предлагаемых решений проблемы. Одновременно заключение должно легко восприниматься, чтобы у собеседников не осталось никаких неясностей.

Заключение беседы также не должно содержать лишних слов и расплывчатых высказываний. Чем конкретнее будут сформулированы предложения по решению вопроса, тем легче будет их выполнить.

Если взаимная выгода принимаемого решения очевидна для собеседников, то никаких вопросов по завершению беседы не возникает. В противном случае беседа завершается безрезультатно и необходимо назначать новую встречу. Возможен вариант, когда собеседник отказывается от заключения сделки или принятия решения. Причин для отказа может быть много: аргументация оказалась неубедительной; собеседник не готов к принятию решения; возражения собеседника оказались достаточно серьезными, и с ними пришлось согласиться.

Однако в любом случае, даже если беседа не принесла ожидаемого вами результата, окончание беседы

должно быть таким, чтобы у партнера остались от разговора приятные впечатления.

Для вступления деловой беседы в завершающую стадию необходимы и достаточны такие условия:

- беседа развивается в нужном направлении, обсуждаются целевые вопросы;
- сторонами приведены основные аргументы за и против предлагаемых решений;
- на все вопросы и замечания собеседника ему даны исчерпывающие и удовлетворяющие его ответы;
- между собеседниками установлен хороший контакт и создана благоприятная деловая атмосфера.

В этом случае возможно как прямое, так и косвенное ускорение завершения беседы. При прямом подходе к завершению беседы вносится предложение подвести итоги встречи, принять окончательное решение. Такое окончание беседы хорошо в том случае, когда есть уверенность, что собеседник готов согласиться с предлагаемым решением. Это самый короткий путь к достижению цели, но такая форма завершения беседы может привести к отказу собеседника от делового предложения под разными предлогами. Поэтому более целесообразно использовать косвенное ускорение завершения беседы. Суть этого способа заключается в том, что собеседника подводят к принятию решения постепенно, посредством частичных решений. Косвенное ускорение завершения беседы возможно несколькими способами.

Гипотетический подход. Принятие важного решения требует высокого чувства ответственности. Поэтому лучше говорить по возможности об условном решении, чтобы партнер привыкал к нему постепенно. Со-

беседник оказывается перед необходимостью принять решение в более мягкой форме, чем при прямом обращении.

Поэтапные решения. Человеку легче принять окончательное решение, если перед этим он принял несколько более частных решений по отдельным вопросам. Например, при заключении контрактов могут поэтапно решаться вопросы о сроках выполнения, объемах работ, о финансировании и т.д.

Альтернативные решения. Собеседнику предлагается два или несколько вариантов решения обсуждаемого вопроса. При этом важно, чтобы хотя бы один из вариантов устраивал собеседника. При такой тактике вероятность получить отказ или принять собеседнику невыгодное для вас решение сводится к минимуму.

Независимо от достигнутого результата конец беседы должен проходить на мажорной ноте. Стороны должны быть настроены на конструктивное продолжение сотрудничества.

Основные рекомендации по эффективному ведению деловой беседы могут быть сформулированы следующим образом:

- помнить о необходимости периодического психологического воздействия на собеседника, чередовать неблагоприятные моменты с благоприятными;
- начало и конец беседы должны быть положительными;
- учитывать движущие мотивы, ожидания, позиции собеседника;
- при любой возможности использовать личный контакт, избегая присутствия незаинтересованных и посторонних лиц;

- излагать свои мысли, предложения и позицию ясно и четко;
- независимо от ситуации не проявлять негативных эмоций, оставаться вежливым, предупредительным, тактичным и деликатным;
- всегда, когда есть возможность, признавать правоту собеседника;
- никогда не относиться к другим пренебрежительно;
- комплименты говорить умеренно;
- избегать многословия, пустой риторики, отвлечения на посторонние темы, нарушающие логический ход беседы.

7.2. Культура делового совещания

Культура деловых совещаний включает следующий круг вопросов: обсуждение актуальных и неотложных проблем, обмен информацией, выработка взаимоприемлемых решений, координация деятельности различных подразделений и структур, налаживание и поддержание деловых контактов. Если для деловой беседы характерно небольшое число участников, то в совещании принимает участие достаточно широкий круг заинтересованных лиц.

Результативность совещания во многом определяется временем и местом его проведения, составом и способом размещения участников, характером обсуждаемых вопросов и порядком его ведения.

Количество участников совещания, при котором достигается наибольшая результативность, не должно превышать 7–10 человек. Участники совещания извещаются о дате, времени его проведения и повестке дня заблаговременно. В *повестке дня совещания* должны

быть указаны: тема совещания; цель совещания; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания совещания; место проведения; фамилия основного докладчика, содокладчиков, ответственных за подготовку обсуждения; время, отводимое на обсуждение каждого вопроса. Все участники совещания должны получить одинаковую информацию, даже если обсуждаемые вопросы строго конфиденциальны.

Совещания целесообразно устраивать во второй половине рабочего дня или в его конце, чтобы не нарушать ритм рабочего дня. Общая продолжительность совещания не должна превышать двух часов.

Место проведения совещания лучше выбирать привычное для всех или большинства его участников. Непривычная обстановка отвлекает от темы обсуждения, мешает сосредоточиться. Помещение должно иметь приемлемую звукоизоляцию, нормальную температуру, хорошую вентиляцию, удобную комфортную мебель. Наилучший вариант для размещения участников совещания — круглый стол. В этом случае каждый участник располагается лицом ко всем остальным. Однако при этом следует учитывать, что при прочих равных условиях чаще вступают в конфликт люди, сидящие друг против друга. Те, кто сидят рядом, бок о бок, конфликтуют реже. Поэтому организаторы совещания должны разместить его участников за столом с учетом их характеров и отношений.

При организации совещания необходимо предусмотреть, чтобы на столе перед каждым участником лежали необходимые материалы, относящиеся к обсуждаемому вопросу, бумага для записей, ручки и карандаши, а также прохладительные напитки. Бутылки

с прохладительными напитками следует разместить по поверхности стола равномерно. Их ставят на стеклянные подносы или бумажные салфетки. Стаканы или фужеры можно ставить донышком вверх только на поднос или салфетку, ставить их прямо на стол — грубая оплошность. Количество стаканов должно немного превышать количество сидящих за столом.

При проведении официальных совещаний, когда участвуют незнакомые или малознакомые люди, перед участниками рекомендуется выставить таблички с указанием полного имени, фирмы и должности. Эти таблички должны быть видны всем участникам.

Расплывчатая тема совещания и недостаточная ясность ее значимости неизбежно снижают эффективность обсуждения. Если в повестке совещания несколько вопросов, необходимо продумать их последовательность. Целесообразно начинать с обсуждения легко решаемых вопросов. Достигаемый при этом успех настраивает участников совещания на сотрудничество и вселяет оптимизм. Но при этом обсуждение принципиально важного вопроса нельзя отодвигать в самый конец совещания.

В значительной степени настрой совещания определяют основной докладчик и председательствующий. Этот докладчик на совещании выбирается из числа специалистов, владеющих не только специальными знаниями по обсуждаемой проблеме, но умеющий уверенно и свободно выступать перед любой аудиторией. Наиболее общие рекомендации по правильному построению делового выступления сводятся к следующему:

- тема выступления должна соответствовать уровню знаний участников в рассматриваемой области;

- необходимо заранее узнать состав участников совещания, чтобы выступление было конкретно ориентированным;
- выступление должно быть логично спланированным, наглядные примеры и сравнения уместны, но не должны перегружать само выступление;
- во время выступления рекомендуется чаще смотреть на аудиторию, выбрать тех, кто внимательно слушает, кивает, выражает заинтересованность и согласие. Рекомендуется обращать свое выступление непосредственно к этим заинтересованным лицам;
- мимика, жесты и интонация докладчика должны соответствовать содержанию выступления;
- во время выступления докладчику уместно выразить собственную позицию, подкрепить ее весомыми аргументами, но не делать неоправданных обобщений.

Председательствующим на деловых совещаниях бывает, как правило, руководитель предприятия. Однако такую практику нельзя признать единственно правильной. Для оживления атмосферы и усиления общей заинтересованности функции председательствующего можно передавать одному из участников совещания. Ведение совещания дискуссионного типа целесообразно поручать избираемому председателю, а при обсуждении специальных вопросов — признанному авторитету в данной области. Основная задача председательствующего на совещании — поддерживать рабочий настрой, равновесие интересов, направлять обсуждение в требуемое русло. Председательствующий должен обращать внимание выступающих на необходимость соблюдать

регламент, не выходить за рамки обсуждаемых вопросов.

Если список выступающих на совещании заранее не определяется, следует обсудить возможность выступлений с некоторыми наиболее заинтересованными в данном вопросе и компетентными лицами.

Руководящее положение председательствующего на совещании, его авторитет, манера ведения совещания могут, как мешать нормальному обсуждению вопроса, так и способствовать творческой обстановке. Следует помнить, что истинная позиция собеседников выявляется только в искренней дискуссии, когда люди держатся свободно и сохраняют дружеский тон общения. Поэтому задача председательствующего — задать дискуссии соответствующий настрой и поддерживать его.

Результаты совещания будут более высокими, если председательствующий занимает во время обсуждения нейтральную позицию, не вступает в полемику с другими участниками дискуссии. Если при обсуждении вопроса выявляются существенные различия в позициях собеседников, председательствующий должен так организовать прения, чтобы не допустить доминирования одной точки зрения, пока в ходе дискуссии не будут проанализированы преимущества и недостатки всех позиций. Считается ошибочным стремление достичь полного единства мнений всех участников совещания по всем обсуждаемым вопросам. Обычно такое единство достигается по тем вопросам, которые не решают проблемы.

Эффективность совещания во многом определяет временной фактор. Совещание должно начинаться в установленный час. При обсуждении повестки дня необходимо четко ограничить время. Заранее следует опреде-

лить, сколько времени необходимо потратить на каждый вопрос с учетом его важности. Чтобы избежать непродуктивной потери времени, следует строго придерживаться повестки дня. Председательствующий должен контролировать попытки прервать ход обсуждения намеченных вопросов, кроме тех случаев, когда рассмотрение новой проблемы не терпит отлагательств.

При деловом общении, особенно с иностранными партнерами, принято обмениваться подарками и сувенирами. Выбор подарка имеет особое значение и смысл. Цветы дарят деловым партнерам в знак приветствия, по поводу знаменательного события или благодарности за участие в совместном проекте. При встрече гостей в аэропорту или на вокзале цветы дарят в упаковке. В развернутом виде цветы преподносят только лично. Если букет цветов отправляется с посыльным, он также должен быть упакован с приложением визитной карточки.

Выбор вещевых подарков во многом зависит от характера взаимоотношений. Прежде всего, стоит подумать о стоимости подарка. Получив слишком дорогой подарок, партнер будет чувствовать себя должником. Кроме того, дорогостоящий знак внимания могут посчитать за взятку. Для зарубежных деловых партнеров наиболее уместными в качестве подарка являются изделия художественных российских промыслов, художественные альбомы и книги. Важно уметь не только делать подарки, но и принимать их. Когда вы получаете подарок, следует сначала поблагодарить дарящего, затем развернуть пакет, посмотреть на подарок и еще раз поблагодарить.

7.3. Культура деловых переговоров по телефону

Культура деловых переговоров по телефону, т. е. умение правильно и корректно говорить по телефону так же важно, как умение вести деловые переговоры при личном контакте. В зависимости от характера разговора по телефону потенциальный клиент (партнер) будет составлять мнение о ГТК в целом.

Рассмотрим следующие правила деловых переговоров по телефону.

Если звонят по телефону вам:

- Снимать трубку уместно после второго звонка. По скорости реакции на звонок будут судить о степени заинтересованности сотрудника предприятия.
- При ответе на звонок вы обязаны поздороваться в любой дружелюбной форме. Затем следует назвать предприятие и свою фамилию. Это оставляет приятное впечатление и создает обстановку доверительности.
- Отвечая на телефонный звонок, нельзя давать выхода своим отрицательным эмоциям. Любое проявление невежливости может отбить желание обращаться к услугам вашего предприятия.
- Следует отвечать на все телефонные звонки, как бы это ни было утомительно. Нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет ценную информацию или выгодный контракт.
- Во время деловой беседы по телефону недопустимо пить чай, что-то жевать.
- Если позвонивший не представился, а сразу приступил к изложению своих запросов, необходимо вежливо уточнить его имя, место работы, затем продолжить беседу.

- Деловая беседа по телефону обычно сопровождается передачей определенной информации. Необходимо убедиться в точности сведений, которые вы собираетесь сообщить собеседнику. Если для выяснения деталей требуется время, попросите клиента перезвонить или перезвоните сами.
- Скорость передачи информации должна быть удобной для собеседника и достаточной для восприятия. В процессе разговора периодически следует делать паузы и уточнять, насколько правильно восприняты ваши сообщения.
- В условиях телефонного общения умение внимательно слушать собеседника особенно важно. При этом необходимо постоянно вставлять слова-сигналы, что вы слышите и слушаете собеседника.
- Если вы чувствуете, что разговор с собеседником затягивается по вашей вине, следует уточнить, есть ли у него время для продолжения беседы.
- Очень важно конструктивно завершить разговор по телефону. Необходимо вежливо подвести собеседника к принятию решения о дальнейшем сотрудничестве.
- Не менее важно вежливо закончить затянувшийся разговор. Для завершения разговора можно сослаться на большую занятость, на необходимость присутствовать на совещании и т.п.
- Если телефонный звонок раздается во время вашей беседы с посетителем, необходимо извиниться перед ним и ответить телефонному абоненту. После приветствия и представления следует извиниться и договориться о переносе телефонного разговора. В результате посетитель увидит, что

для беседы с ним вы отложили другие дела. Телефонный собеседник получит информацию о том, что вы достаточно деловой человек.

- Если вы обещаете кому-то перезвонить, необходимо сделать это как можно быстрее. Собеседник получит возможность лишний раз оценить вашу заинтересованность в решении его проблемы. Когда вопрос окончательно решен, собеседник будет чувствовать себя вашим должником. Это обстоятельство может быть с успехом использовано для дальнейших деловых контактов.

Если вы звоните по телефону:

- Пре первом звонке на интересующее, но новое для вас предприятие следует начинать разговор с секретарем. Представьтесь и объясните в общих чертах цель своего звонка. Спросите, кто может решить вашу проблему и как с ним связаться. Избегайте разговора с секретарем по существу дела, какую бы помощь вам ни предлагали. Разговаривать о деле необходимо только с тем, кто принимает решение.
- Если вы позвонили человеку, чей рабочий распорядок вам неизвестен, вас могут попросить перезвонить попозже. Не следует на это обижаться, перезвоните в назначенное время. Если нужного вам человека нет на месте, попросите передать ему, что вы звонили. Укажите номер телефона и время, когда вас можно легко найти. Если звонка не последовало, проявите настойчивость. Помните, что это ваши проблемы, и вы заинтересованы в их решении.

- Если вы договорились о звонке партнеру, это обещание необходимо обязательно выполнить. Деловой этикет не допускает «повисших» звонков. Они создают вам репутацию человека, который не заинтересован в контактах. Если изменилась ситуация и вы больше не заинтересованы в деловых переговорах с собеседником, телефонный этикет обязывает вас позвонить ему, извиниться за причиненное беспокойство и сообщить, что вопрос уже решен.
- Существуют выражения, которых следует избегать во время телефонных переговоров. К ним, в частности, относятся фразы: «Я не знаю», «Мы этим не занимаемся», «Мы не сможем этого сделать», «Вы должны», «Подождите минуту, я сейчас вернусь». Никогда не следует произносить «нет» в начале фразы. Это создает впечатление, что позитивное решение проблемы усложняется или вообще невозможно.

7.4. Культура деловой переписки

Существуют определенные правила культуры деловой переписки в соответствии с требованиями делового этикета.

Различают два вида деловой корреспонденции. Первый — это официальная переписка между государственными организациями разных стран и внутри страны, переписка государственных учреждений с предприятиями и организациями, с иностранными представительствами. Второй — это деловая (коммерческая) переписка в ходе деловых контактов между предприятиями

и организациями. Этот вид деловой корреспонденции имеет полуофициальный характер и менее регламентирован.

Различают несколько видов деловой переписки. Обычно выделяют письма циркулярные, директивные, информационные, гарантийные, претензионные, рекламационные, коммерческие, договорные, сопроводительные, письма-ответы, письма-запросы, напоминания, приглашения, извещения, просьбы, поздравления, благодарности, подтверждения.

Существуют определенные каноны написания и оформления официальных писем. Их несоблюдение способно негативно отразиться на престиже предприятия, помешать заключению выгодных контрактов. Следует учитывать, что за рубежом формальной стороне корреспонденции уделяется значительно большее внимание, чем в нашей стране. Поэтому деловая переписка с зарубежными партнерами должна быть безупречной, строиться на принципах равенства, уважения и взаимной корректности сторон.

Основные правила оформления деловой корреспонденции:

- Деловое письмо должно быть безупречным во всех отношениях. Даже малое несоблюдение установленных правил может сделать его неправомерным с юридической точки зрения.
- Деловое письмо принято писать на чистых фирменных бланках предприятия формата А4. Текст располагается на поле бланка в соответствии с установленными стандартами (размер шрифта, боковые поля, поля сверху и снизу, интервал, абзац и

т. д.). Внешний вид фирменного бланка — это своеобразная визитная карточка предприятия, поэтому к его оформлению предъявляются строгие требования. На бланке обычно размещается логотип или зарегистрированный товарный знак предприятия, его почтовый и электронный адрес, реквизиты, контактные телефоны. Если письмо пишется не на бланке, то бумага должна быть абсолютно чистой, нелинованной, аккуратно обрезанной.

- Текст письма располагается только на лицевой стороне бланка или листа. В международной практике не принято писать длинные письма, но если письмо больше одной страницы, в конце листа следует отметить *Продолжение см. стр. 2*.
- Каждая страница письма, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами. В деловых письмах рекомендуется избегать переноса слов, сокращения слов и выражений. Важные деловые письма принято отправлять в больших плотных конвертах, не сгибая лист. Менее официальные письма можно складывать текстом внутрь. В сложенном состоянии письмо не должно быть меньше четверти от своего первоначального размера. В конверт письмо вкладывают складкой вниз, чтобы его не разрезали при вскрытии конверта.
- Обязательно следует оставлять у себя копии всех писем.

Любое официальное или деловое письмо содержит несколько обязательных позиций, в их числе:

- Наименование предприятия-отправителя и его реквизиты. Вся эта информация обычно присутствует на фирменном бланке.

- Дата и место написания письма располагаются с правой стороны. Дата должна включать день, месяц в несокращенном виде и год. Принятые у нас сокращения, например, 10.12.2007 г. — в международной практике не употребляются.
- Если это не первое письмо вашему партнеру, его следует начинать с вежливой ссылки на последнее полученное от него письмо. Это и знак вежливости, уважения, и уведомление о том, что письмо получено, а дальнейший диалог строится на его основе. Ссылка помещается слева.
- Далее под ссылкой следует точное повторение адреса партнера, написанного на конверте. Ниже адреса может быть помещено указание на конкретное лицо, которому данное письмо предназначается.
- Ниже у левого поля без отступа пишут вежливое вступительное обращение. Оно традиционно состоит из слов: *Уважаемый (дорогой) господин (госпожа)* + фамилия и инициалы адресата. Если письмо адресуется не конкретному лицу, а пишется в адрес предприятия, можно обратиться: *Господа, Уважаемые господа*. При формулировке вступительного обращения учитывается принцип взаимности. Это значит, что в письме используются те же выражения, что и в полученном от адресата. После вступительного обращения принято ставить запятую, а не восклицательный знак.
- Следующей строкой после обращения принято ставить указание на общее содержание письма, то есть обозначить тему письма. Например:

В ответ на Ваше письмо от 18 декабря 2007 г., ... или О Ваших предложениях по проекту ... Если письмо касается нескольких вопросов, удобнее сразу после обращения обозначить все темы письма. Современный деловой этикет ведения переписки обязывает выделить заголовок к тексту письма подчеркиванием или написанием большими буквами.

- Далее следует основной текст письма. Если письмо составляется партнеру впервые, то уместно начать с представления своего предприятия, его целей и задач. Но эта часть письма должна быть краткой и не напоминать рекламный буклет. Изложение делового предложения, обсуждения общих вопросов и т.п. должно быть четким, содержать емкие и ясные формулировки. В настоящее время считается наиболее приемлемым цельноблочный стиль изложения текста. При этом абзацы начинаются не с отступа от левого поля, а вровень с левым полем страницы, так же, как внутренний адрес, заголовок к тексту письма, вступительное обращение и формула вежливости. Отделение одного абзаца от другого достигается большим интервалом.
- Заканчивается письмо формулой вежливости (комплиментом). Это могут быть стандартные фразы: *С искренним уважением, Примите мои наилучшие пожелания* и т. п.
- Под комплиментом ставится подпись, удостоверяющая данное письмо. Фамилия лица, подписавшего письмо, ставится ниже подписи.

- Если к письму прилагаются какие-либо материалы или документы, они обычно перечисляются в левой нижней части письма после слова «Приложение».

Отвечать на полученные письма принято до истечения десяти дней. Если вопрос требует более длительного изучения и проработки, необходимо сообщить о получении письма и объяснить причину задержки ответа на запрос (предложение) и т. п. Окончательный ответ в таком случае дается в течение тридцати дней. Принято письменно благодарить за письменные поздравления и пожелания. Письма-благодарности за подарки, услуги и все, что связано с деятельностью предприятия, пишутся на фирменных бланках. Если официальное лицо пишет на обычных листах, оно не выступает от имени предприятия и от себя как члена коллектива этого предприятия. В данном случае письмо носит личный характер.

Указанные основные правила оформления традиционной официально-деловой корреспонденции используются при написании деловых писем независимо от способа отправления письма — по почте, факсу или электронной почте.

7.5. Культура проведения переговоров с зарубежными партнерами

Переговоры с зарубежными партнерами — важная часть делового этикета ГТК в целом. Умение их подготовить и провести в соответствии с протольно-этикетными правилами свидетельствует о высоком уровне

деловой этики и корпоративной культуры ГТК. По мнению специалистов, сам предмет деловых переговоров не имеет особого значения и не влияет на организацию подготовки и проведения переговоров.

В подготовке переговоров выделяются следующие ключевые моменты, важные с точки зрения протокольных требований: выбор места и времени проведения переговоров; формирование делегации; оборудование помещения; решение организационно-процедурных вопросов (рассадка участников, язык переговоров, перевод и стенографирование и т. п.).

Место и время проведения переговоров определяется по взаимной договоренности сторон. Инициаторы встречи могут первыми высказать свои предложения и в порядке вежливости предоставить выбор окончательного решения приглашенной стороне. Проведение переговоров на своей территории обеспечивает предприятию не только преимущества, но и имеет негативные моменты. В числе преимуществ проведения переговоров на своей территории называют:

- возможность контролировать ситуацию через решение организационных и процедурных вопросов (размещение гостей, программа встречи и переговоров, культурная программа и т. д.);
- «эффект спортсмена» — спортсмены, играющие на своей территории, чаще выигрывают. В связи с этим замечено, что хозяева на переговорах выступают более убедительно;
- необходимость следовать правилам протокола хозяев встречи облегчает принимающей стороне процесс общения.

Положение принимающей стороны характеризуется также и определенными издержками, в частности:

- в сложной ситуации отсутствует возможность отложить принятие решения, сославшись на отсутствие информации или необходимость дополнительного согласования;
- действует «эффект гостеприимного хозяина» — из чувства гостеприимства возникает желание уступить специально приехавшему партнеру;
- необходимо отвлекаться на решение многочисленных организационных вопросов в ущерб непосредственным переговорам.

В совокупности все эти доводы «за» и «против» могут оказать существенное влияние на исход переговоров. Поэтому в международной практике достаточно распространенным является проведение переговоров на нейтральной территории. Особенно уместно это при обсуждении спорных, конфликтных проблем.

В соответствии с правилами международного делового протокола на переговорах необходимо руководствоваться *принципом паритета*. Согласно этому принципу количественный состав и уровень представительства делегаций с обеих сторон должен быть одинаков. Количественное неравенство делегаций дает преимущество одной из сторон. Большее число участников позволяет более детально оценить и проанализировать ситуацию, деловые предложения и выработать оптимальное решение. Равное представительство должно быть не только по количеству участников переговоров, но и по полномочности. В переговорах требуется участие с обеих сторон равного количества руководителей равного ранга, чтобы принятые решения были правомочны.

Оптимальное число членов делегации установить трудно. Здесь главное влияние оказывают такие факторы, как сложность обсуждаемых проблем, характер соглашений и т. п. Очевидно, что многочисленные делегации труднее договариваются друг с другом. Замечено, что переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников.

Лучше всего проводить переговоры в специально оборудованном для этих целей помещении. Чаще всего местом проведения переговоров является кабинет руководителя делегации принимающей стороны. При этом телефоны отключаются, делегации размещаются за общим столом. Проведение переговоров за Т-образным столом исключается.

На столе не должно быть никаких лишних документов, раскладывается только бумага и карандаши. Допустимо и уместно разложить на столе папки, конверты, блокноты, ручки и тому подобную представительскую продукцию с логотипом предприятия. Цветы можно поставить в нескольких низких вазах. На столе расставляются также бутылки с минеральной водой и прохладительными напитками, на стеклянных подносах выставляются фужеры доннышком вверх. Их количество должно быть несколько больше, чем число участников переговоров. Если предполагается работа с документами, напитки размещаются на приставном столике.

Если планируются продолжительные переговоры, необходимо предусмотреть легкое угощение — бутерброды, чай, кофе, фрукты.

Наличие пепельниц на столах является знаком разрешения курить. Однако в последнее время курение

при коллективной работе не допускается. Организаторам переговоров лучше предусмотреть специальное место для курения и заранее предупредить об этом гостей.

Вся документация по обсуждаемым вопросам должна находиться в помещении для переговоров, чтобы при возникновении необходимости что-то уточнить не приходилось посылать членов своей делегации за требуемыми материалами. В помещении для переговоров уместно наличие наглядных материалов о деятельности предприятия, рекламных буклетов и т. п.

Язык переговоров, участие переводчиков с одной или обеих сторон определяются предварительно по взаимной договоренности. При наличии переводчиков в каждой делегации целесообразно, чтобы каждый осуществлял перевод на язык своей страны. По протоколу предпочтение отдается языку принимающей стороны. Очень важно обеспечить не только перевод выступления участников переговоров, но и качественный перевод текстов всех необходимых документов.

По протоколу проведения международных деловых переговоров не допускается стенографирование, использование диктофонов, средств видеозаписи в одностороннем порядке. Эти вопросы также решаются предварительно по договоренности сторон.

Рассадка участников за столом переговоров производится с учетом рангов и служебных положений. Организаторам переговоров следует заблаговременно подготовить личные карточки участников и отметить ими места рассадки членов делегаций за столом.

Практикуется несколько вариантов рассадки. Главы делегаций могут сидеть во главе стола напротив

друг друга. Переводчики располагаются слева сбоку. Далее за столом рассаживаются члены делегаций согласно старшинству по нисходящей. Более распространенным является другой вариант. Главы делегаций садятся в центре стола друг напротив друга, слева от каждого из них садится переводчик. По обе стороны от руководителей размещаются члены делегаций. При участии в переговорах трех и более сторон делегации размещаются по алфавиту по часовой стрелке. Существует еще один менее распространенный вариант раскладки. Вокруг стола размещаются только руководители делегаций, члены делегаций располагаются позади, во втором ряду.

При организации переговоров с зарубежными партнерами целесообразно учитывать выводы специалистов. Они считают, что увеличение пространственной дистанции между переговаривающимися сторонами психологически облегчает оппонирование друг другу. Напротив, сокращение дистанции между делегациями и участниками переговоров способствует сплоченности и конструктивному взаимовыгодному решению вопросов. Партнер, сидящий справа, при прочих равных условиях более склонен к сотрудничеству, чем сидящий слева.

Согласно правилам делового этикета встреча партнеров по переговорам у подъезда или в вестибюле производится сотрудником ГТК. Он провожает делегацию в помещение для переговоров, где уже в полном составе находится делегация принимающей стороны. Лицо, встречающее делегацию, идет слева от гостя, поскольку место справа считается почетным.

Если участники переговоров не были ранее представлены друг другу, перед началом работы происходит

взаимное представление сторон. Первым представляется глава делегации принимающей стороны и представляет согласно старшинству (по убывающей) членов своей делегации. Затем таким же образом поступает руководитель делегации гостей.

Атмосфера переговоров в значительной степени зависит от стратегии, избранной делегациями. Стремление добиться односторонних уступок посредством жесткой позиции нельзя рассматривать как продуктивное с точки зрения развития деловых контактов в будущем. Современная практика международных деловых переговоров ориентируется на партнерские отношения, совместный поиск приемлемых решений. Такой подход к переговорам предполагает более высокий уровень доверия между партнерами, недопустимость использования неэтичных приемов (ложная информация, ультиматумы, порочащие сведения, вымогательство и т. п.).

В начале переговоров для создания благоприятного психологического климата рекомендуется обмен любезностями, комплиментами, шутками. При выборе тактики ведения переговоров полезно использовать психологический прием, который называют «приемом накопления согласия». Его суть заключается в постепенном повышении сложности обсуждаемых проблем. Первыми обсуждаются наиболее легкие вопросы, по которым у сторон нет принципиальных разногласий. Их успешное разрешение создает психологическую основу для конструктивного решения более дискуссионных проблем. Продуктивным является разделение сложных проблем на составляющие и принятие решений отдельно по каждой из них. В переговорах по кон-

фликтным ситуациям стороны могут прибегнуть к помощи посредника. В роли посредника выступает сторона, не участвующая в конфликте, но заинтересованная в его разрешении. Фактически посредник является нейтральным независимым экспертом.

Переговоры ведут руководители делегаций. Члены делегаций принимают участие в переговорах лишь по приглашению своего руководителя.

Стороны в процессе переговоров должны уметь до конца выслушивать друг друга. Если переговоры непредвиденно затягиваются, поиск решения не дает результата, целесообразно сделать перерыв. Это позволит участникам снять эмоциональное напряжение, провести необходимые консультации. Именно во время перерыва уместно предложить чай или кофе. С позиций этикета угощение во время переговоров не является обязательным и предлагается по усмотрению хозяина. Однако воспринимается это как знак расположения, дружелюбия и искреннего гостеприимства. Чай (кофе) предлагают сначала главам делегаций, затем гостям, затем членам своей делегации. По мнению психологов, совместное чаепитие располагает к взаимным уступкам.

Завершающим этапом переговоров с зарубежными партнерами является подписание договора, совместного соглашения, протокола о намерениях и т. п. Обычно двусторонние документы составляются на языках договаривающихся сторон. Подписанию официального документа по итогам переговоров предшествует его *парафирование* — предварительное подписание каждой страницы документа инициалами уполномоченных представителей сторон, что подтверждает согласование текста документа.

Помимо деловой части программы пребывания зарубежных партнеров *общая программа* включает встречу и проводы делегации, приемы (завтраки, обеды и т. п.), культурную программу. Принимающая сторона должна обеспечить встречу всех участников деловых переговоров в аэропорту (на вокзале), независимо от времени их прибытия. Лица, ответственные за прием членов делегации, встречают гостей в аэропорту (на вокзале), сопровождают их до гостиницы.

Принимающая сторона должна также убедиться, что размещение гостей проходит нормально, но до номера не сопровождают. Лучше всего попрощаться с гостями в вестибюле гостиницы. Перед началом деловой встречи, обычно накануне, делегация гостей наносит принимающей стороне визит вежливости. Обычно такие визиты проходят в помещении принимающей стороны. Протокольный визит длится 20–30 минут. В это время происходит взаимное представление участников предстоящих деловых переговоров, краткое согласование основных вопросов переговоров. Инициатива ведения беседы принадлежит принимающей стороне. Инициатива ухода с приема остается за гостями.

Знаком окончания времени визита может служить длинная пауза в разговоре. После окончания визита принимающая сторона провожает гостей до выхода. Следующая встреча сторон состоится уже за столом переговоров.



Контрольные вопросы.

1. Каковы правила делового этикета в процессе деловой беседы?
2. В чем суть культуры проведения деловых совещаний?

3. Каковы правила культуры ведения деловых переговоров по телефону?
4. В чем проявляется культура деловой переписки?
5. Какие требования предъявляются к культуре проведения деловых переговоров с зарубежными партнерами?

ГЛАВА 8

РОЛЬ ИМИДЖА В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

8.1. Общие сведения об имидже гостинично-туристского сервиса

Любое предприятие, в том числе и ГТК, в процессе своей работы вступает во взаимодействие с внешней средой — с представителями органов власти, деловыми партнерами, посетителями, представителями прессы и т. д. В то же время любое предприятие имеет свою собственную, отличную от других внутреннюю структуру, иерархию, систему ценностей и взаимосвязей. В процессе внешних и внутренних коммуникаций формируется имидж предприятия.

Имидж гостинично-туристского комплекса представляет собой форму его отражения и его типа продукта (услуги) в сознании потребителей — туристов и гостей. Имидж гостинично-туристского комплекса (ГТК) может формироваться стихийно или целенаправленно. В современных условиях растущей конкуренции и стремления к успеху большое внимание гостинично-туристские комплексы уделяют созданию и сохранению положительного мнения о себе, о своей работе, о своих продуктах.

Имидж ГТК отличается следующими основными характеристиками:

- **адекватность:** созданный образ комплекса должен соответствовать его сути;

- **оригинальность**: имидж комплекса должен легко распознаваться при сравнении с другими;
- **пластичность**: оставаясь неизменным по сути, имидж ГТК должен легко модифицироваться, оперативно откликаться на изменения внешних и внутренних условий;
- **адресность**: имидж комплекса должен быть ориентирован на определенные потребительские группы, иметь точный адрес;
- **комплексность**: имидж ГТК должен быть многофакторным;
- **ясность и конкретность**: отражаемые факторы должны быть четкими, различимыми и хорошо продуманными;
- **незавершенность**: имидж ГТК должен иметь некоторую незавершенность, поддерживать клиентов в постоянном ожидании чего-то нового, более эффективного.

Имидж гостинично-туристского комплекса включает ряд признаков:

- 1) должен быть хорошо известным гостям (туристам);
- 2) должен быть социально значим для гостей (туристов), вызывать к себе интерес и привлекать внимание набором и качеством своих услуг;
- 3) должен воздействовать на сознание, эмоции и поступки гостей и туристов.

Благоприятный имидж является чрезвычайно важным для гостинично-туристского комплекса. Однако, например, в туризме не менее важен имидж страны, региона, местности пребывания туристов. При выборе места отдыха имидж региона оказывает определяющее влияние на принятие решения о покупке тура. Поэтому

имидж гостинично-туристского комплекса в значительной степени связан с имиджем того региона, где предполагается пребывание туристов.

Имидж гостинично-туристского комплекса складывается из многих компонентов — от рекламы до оформления помещения и стиля работы с туристами и гостями. Составной частью имидж-рекламы является та часть работы комплекса, которая открыта для клиентов (посетителей, деловых партнеров и др.). Сюда входят расположение офиса, внешний вид помещения, элементы интерьера, мебель, оборудование, приемы работы с посетителями и т. п. Благоприятное мнение клиентов заставляет их повторно обращаться именно к этому гостинично-туристскому комплексу, рекомендовать его друзьям и знакомым.

Не секрет, что положительный имидж создается длительными усилиями в области Public Relation (связей с общественностью) посредством систематической работы по формированию и поддержанию репутации гостинично-туристского комплекса. Этот процесс осуществляется не только через рекламу в средствах массовой информации, но и в ходе непосредственного общения сотрудников гостинично-туристского комплекса с посетителями, деловыми партнерами и т. п.

Наличие определенной системы корпоративных ценностей обеспечивает позитивное отношение посетителей и общества в целом к данному гостинично-туристскому комплексу. Соответствующая информация о нем распространяется средствами массовой информации, через гостей (туристов), деловых партнеров, акционеров. Это способствует росту продаж продуктов (услуг), повышению конкурентоспособности гостинично-тури-

стского комплекса, что напрямую отражается на увеличении его экономических показателей. Иными словами, наличие общезначимых корпоративных ценностей формирует благоприятный *имидж гостинично-туристского комплекса* в глазах гостей (туристов) и деловых партнеров. От их субъективного отношения к гостинично-туристскому комплексу зависит его успех и развитие.

Имидж гостинично-туристского комплекса можно рассматривать и как фактор доверия к нему гостей (туристов), и как фактор его процветания. Достаточно гостю (туристу) хотя бы один раз получить некачественную услугу или столкнуться с неэтичным поведением сотрудника, как репутация данного гостинично-туристского комплекса в его глазах резко падает. В результате и он сам, и его ближайшее окружение выпадают из числа постоянных посетителей гостинично-туристского комплекса.

Имидж гостинично-туристского комплекса зависит не только от качества услуг, от уровня качества обслуживания клиентов, от декларируемых корпоративных ценностей, но и от наличия у него таких форм деятельности, которые соответствуют интересам общества и расцениваются обществом как позитивные. Поэтому важнейшей составной частью корпоративной культуры ГТК следует считать его общественно полезную деятельность (благотворительность, меценатство).

Имидж ГТК во многом определяется его *социальной ответственностью*. Как известно, эта ответственность означает строгое соблюдение в работе и поведении сотрудников действующих норм законодательства. В частности, особенно актуальной для гостинично-

туристского комплекса является необходимость соблюдения антимонопольного законодательства. Например, антимонопольные законы действуют в США более 100 лет. Дело в том, что монопольное положение того или иного ГТК обеспечивает ему возможность интенсивного развития с использованием новейших научных достижений, стимулирования персонала, ведения активной социальной политики.

Однако рано или поздно монополист испытывает конкуренцию со стороны других гостинично-туристских комплексов. В этих условиях, к сожалению, может проявиться негативное, недоброжелательное отношение к потенциальным конкурентам. Поэтому социальная ответственность гостинично-туристского комплекса должна рассматриваться как добровольное и активное его участие в решении социальных проблем коллектива и общества. Это готовность гостинично-туристского комплекса как части общества заключается в обеспечении интересов членов этого общества — гостей (туристов), акционеров, партнеров, сотрудников и др.

8.2. Формирование фирменного стиля гостинично-туристского комплекса

Важнейшими элементами имиджа ГТК являются фирменный стиль, оформление и работа офиса. *Фирменный стиль* обеспечивает единство всем разработкам ГТК с помощью тех или иных изобразительных приемов. Фирменный стиль улучшает запоминаемость и восприятие гостинично-туристского продукта и самого комплекса туристами (гостями) и партнерами. Одновременно с этим фирменный стиль позволяет проти-

вопоставить и позиционировать свой продукт относительно аналогичных продуктов конкурентов. В *широком смысле фирменный стиль* — это использование единых принципов оформления, цветовых сочетаний, образов для всех форм рекламы, деловых бумаг, всей документации, офиса, рабочих мест, одежды сотрудников и т. п. В *узком смысле фирменный стиль* — это совокупность товарного знака, цветовое и графическое оформление деловых бумаг и рекламных материалов.

Существуют два подхода к формированию фирменного стиля: с момента образования гостинично-туристского комплекса и по мере закрепления устойчивых направлений его деятельности. В первом случае трудно сразу выбрать и охватить все элементы фирменного стиля. Во втором — формирование осуществляется по мере накопления достаточных средств, но при этом важно не упустить время формирования узнаваемого образа ГТК.

Фирменный стиль ГТК призван создавать у гостей и туристов определенное представление о качестве его продукта и услуг. С фирменным стилем непосредственно связано понятие *бренд* — узнаваемая марка продукта (услуг). Фирменный стиль обеспечивает узнаваемость продукта, помогает воспитать у персонала гостинично-туристского комплекса корпоративный дух, чувство приверженности к его интересам и делам.

Основные компоненты фирменного стиля:

- *прописной товарный знак (торговая марка)* — это название гостинично-туристского комплекса, выполненное оригинальным и запоминающимся шрифтом. При этом должна быть обеспечена распознаваемость названия при различной величине

букв (для визиток, рекламных буклетов, информационных писем и т. п.);

- *графический товарный знак* — это некоторое условное обозначение, принадлежащее данному гостинично-туристскому комплексу, зарегистрированное в установленном порядке. Графический товарный знак рекомендуется разрабатывать в самом начале деятельности ГТК. Общеизвестно, что графические образы запоминаются и воспринимаются гораздо быстрее и легче, чем текст. Поэтому использование товарного знака намного снижает затраты на рекламу. *Товарный знак* — это лицо гостинично-туристского комплекса, его основной отличительный признак в рекламе и на продукте. Он позволяет туристам (гостям) быстро ориентироваться среди аналогичных туристских (гостиничных) товаров и услуг;
- *цветовая гамма* — каждый гостинично-туристский комплекс выбирает собственное сочетание определенных цветов для оформления прописного и графического товарного знака для создания образа туристского (гостиничного) продукта. При выборе цветовой гаммы следует учитывать возможности типографий при изготовлении печатной рекламы, полиграфическую базу газет и журналов при размещении рекламных материалов;
- *фирменный шрифт* — определенный шрифт, который используется при оформлении печатной продукции и деловых бумаг;
- *фирменный блок* — включает в себя товарный знак, название гостинично-туристского комплек-

са, адрес, банковские реквизиты, рекламный символ комплекса, слоган, перечень туристских (гостиничных) товаров и услуг. В него могут входить не все, а лишь некоторые из перечисленных элементов. Фирменный блок используется как при оформлении деловых бумаг, так и на рекламной продукции;

- *слоган* — короткая фраза, девиз гостинично-туристского комплекса или его продукта;
- *рекламный символ* — определенный персонаж, образ, выступающий от имени гостинично-туристского комплекса при проведении рекламных и других мероприятий;
- *аудиообраз* — музыкальная фраза, композиция, несколько нот для голоса или музыкальных инструментов, сочетание определенных звуков, шумов и т. п. Аудиообраз ГТК служит его опознавательным знаком в радио- и телероликах.

Формирование носителей фирменного стиля может осуществляться последовательно. Вначале выбирается главное, что создает определенный образ ГТК. Затем разрабатываются новые составляющие стиля и изготавливаются их носители.

8.3. Оформление офиса гостинично-туристского комплекса

Важный компонент имиджа ГТК — оформление и работа его офиса. Наружная реклама гостинично-туристского комплекса включает вывеску на фасаде офиса, оформление уличных витрин, плакаты на стенах офисного помещения, рекламные и информационные

материалы на столах и т.п. Офисная мебель является не только необходимым условием эффективной организации работы персонала, но определенным средством воздействия на посетителей. При выборе мебели руководствуются следующими правилами.

Подобранная по стилю и цвету недорогая мебель производит гораздо лучшее впечатление, чем дорогая, но разрозненная. Большинство посетителей гостинично-туристского комплекса посещают не только кабинеты руководителя и топ-менеджеров, но и другие отделы. Поэтому контраст в интерьере негативно воздействует на клиентов. Мебель в офисе должна быть не только представительской, но и функциональной, удобной для работы персонала и клиентов. Лучшую мебель следует разместить в помещениях для приема и переговоров с туристами и гостями.

Офисное оборудование (телефоны, компьютеры, ксероксы, факсы и т. д.) должны быть чуть дороже и лучше общего фона — помещения и мебели. Благодаря этому у посетителей создается благоприятное впечатление о деловом стиле гостинично-туристского комплекса, поскольку большое внимание уделяется как работе, так и внешним атрибутам. Поднимают престиж ГТК специальные приспособления, принадлежности и различные офисные мелочи (вращающиеся стеллажи и картотеки, специальные скоросшиватели, брошюраторы, калькуляторы и т. п.). Они должны быть функциональными и действительно нужными в работе. С их помощью обслуживание туристов и гостей происходит быстрее и эффективнее.

Деловой стиль гостинично-туристского комплекса составляет часть его фирменного стиля. Деловой стиль

означает не только оригинальность оформления деловых бумаг, рекламных материалов и корреспонденции с использованием товарного знака, логотипа, фирменной цветовой гаммы и т. д. Он предполагает четкую и согласованную работу всех служб и работников ГТК, эффективную технологию работы с документами, когда поиски нужной бумаги занимают минимум времени. Каждый сотрудник ГТК должен знать не только что он должен делать, но и как делать. Ему необходимы навыки работы с посетителями, грамотное обслуживание туристов и гостей, оформления всех документов в установленном порядке.

От внешнего вида сотрудников гостинично-туристского комплекса во многом зависит мнение клиентов о нем при его посещении. Персонал ГТК должен выглядеть аккуратно и привлекательно, особенно это относится к тем сотрудникам, которые непосредственно работают с туристами (гостями) и партнерами. При этом одежда сотрудника перестает быть его личным делом и становится частью общего имиджа гостинично-туристского комплекса.

Например, для небольших туристских (гостиничных) предприятий, возможно, введение фирменной одежды представляется неоправданным, но ее отдельные элементы могут иметь место для фирменного стиля. Так, шейные платки и галстуки, футболки, кепки и т. п. могут быть выполнены с использованием фирменных цветов, на них уместно размещение товарного знака, логотипа, фирменного слогана.

Большое значение придается эффективной организации приема посетителей. Это не только повышает продуктивность работы с туристами (гостями), но и

формирует положительный имидж ГТК. Процесс приема посетителей целесообразно организовать следующим образом:

- посетитель должен легко найти нужный ему отдел или сотрудника. Для этого в помещении офиса должны быть информативные указатели кабинетов и вывески. Для удобства посетителей у входа их может встречать администратор;
- посетителю должно быть удобно в ожидании приема или оформления заказа. Для этого необходимо предусмотреть удобную мебель, на столиках разложить журналы, рекламные материалы туристского (гостиничного) предприятия: буклеты, прайс-листы, альбомы и т. п. В ожидании оформления документов туристам (гостям) можно предложить кофе, чай.

Персонал, ответственный за прием посетителей, должен подбираться очень тщательно. Это должны быть доброжелательные, приветливые люди и одновременно компетентные сотрудники, способные грамотно ответить на вопросы клиентов. Каждый посетитель должен чувствовать, что здесь ему искренне рады.

Например, организация работы офиса гостинично-туристского комплекса предполагает знание персоналом правил устной рекламы. Устная реклама всегда адресована определенной аудитории туристов и гостей, при этом сотрудникам необходимо придерживаться следующих правил:

- рекламное сообщение следует преподносить с точки зрения интересов данной категории туристов (гостей);

- туристы (гости) должны почувствовать себя вовлеченными в процесс коммуникации, в этом случае сообщение их, как правило, заинтересует;
- тема рекламного сообщения должна быть частью той атмосферы, которой живет данная категория туристов (гостей), тогда рекламная информация ляжет на «подготовленную» почву;
- при обращении к гостям (туристам) не следует избирать поучительный тон, такой подход заставит внимательно слушать сообщение даже самых рассеянных и агрессивных;
- целесообразно преподносить одну и ту же идею рекламного сообщения различными способами;
- гости (туристы) должны убедиться, что рекламное сообщение соответствует личной позиции сотрудника ГТК и им не навязывают ту или иную информацию;
- гости (туристы) должны быть убеждены, что с ними разговаривают честно и доверительно, что вызовет у них также ответную доверительную реакцию.

При организации работы в офисе ГТК необходимо предусмотреть результативную работу сотрудников по телефону. Как известно, до 90% откликов на рекламу поступает по телефону. Поэтому так важно знать методы делового телефонного разговора. Сотрудник ГТК при общении по телефону с потенциальными клиентами должен быть его «голосом», воплощением вежливости, компетентности, дружелюбия и действенности. Разговор по телефону, как правило, должен быть кратким, но информативным. Необходимо говорить четко и достаточно громко, грамотным литературным языком,

без использования жаргонных выражений и просторечий. Беседа должна проходить непосредственно, поэтому информацию не следует считывать с написанного текста. Телефонные разговоры помогают осуществлять контроль и анализ эффективности рекламы. Необходимо обязательно уточнить у собеседника, из какого рекламного сообщения узнали о предприятии, и зафиксировать ответ.

Контрольные вопросы

1. Что такое имидж предприятия?
2. Какие характеристики включает в себя имидж ГТК?
3. Расскажите о фирменном стиле ГТК как важнейшей компоненте его благоприятного имиджа.
4. Как влияет организация работы офиса ГТК на его имидж?
5. В чем проявляется социальная ответственность ГТК?

ГЛАВА 9

КУЛЬТУРА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОМ КОМПЛЕКСЕ

9.1. Сущность и функции рекламы в гостинично-туристском сервисе

В соответствии с Федеральным законом РФ № 38-ФЗ от 13 марта 2006 г. «О рекламе» реклама определяется как информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

В рекламном процессе информация о товарах и услугах, предлагаемых рекламодателями, передается различными средствами. *Аргументированная и оригинальная* реклама повышает объем продаж на 15–50%. При дефиците какого-либо продукта достаточно простой информации. Если же на рынке избыток однотипных товаров и услуг, то здесь необходима грамотная реклама. При точно поставленных целях и творческом исполнении реклама привлекает в 3–5 раз больше внимания, чем просто информация, а запоминается в 2–3 раза сильнее.

К основным задачам рекламы относятся: информирование (осведомление); изменение отношения (формирование отношения); изменение склонности (предпочтения).

Рекламная кампания должна оказывать влияние на потребителей в процессе принятия ими решения о покупке. Этот процесс последовательно проходит от стадии неосведомленности о продукте (услуги) до стадии предпочтения и выбора данного продукта (услуги). В связи с этим реклама особенно актуальна для гостинично-туристского продукта, так как он является продуктом предварительного выбора. Этот процесс представляется следующим образом: неосведомленность — информированность — заинтересованность — знание — признание — предпочтение — убеждение — покупка.

Вначале потенциальные потребители не знают о предлагаемом продукте. Чтобы его продать, производителю необходимо информировать о нем потребителей. Информация должна заинтересовать потенциального клиента и вызвать у него желание узнать о продукте как можно больше, выяснить, какую пользу данный продукт ему принесет. Знание товара формирует у покупателя то или иное отношение к нему. Если продукт нравится, то формируется предпочтение к этому продукту и убеждение приобрести именно этот продукт.

Таким образом, задачи рекламы и их реализацию можно представить в виде последовательности четырех этапов.

На *первом этапе* происходит информирование условно неосведомленных потребителей о продукте. Это уровень первичной осведомленности (привлечения внимания).

Следующий *второй этап* — это увеличение информации до такого размера, когда большая часть потенциальных потребителей будет знать не только о существовании продукта, но и о некоторых его свойствах и качествах.

На *третьем этапе* реклама должна сообщать целевую информацию о продукте и его свойствах так, чтобы убедить определенное число потребителей в его ценности и преимуществах. На этом этапе формируется убежденность некоторой группы потребителей в преимуществах данного продукта.

На *четвертом этапе* выделяется группа потребителей, кто желает приобрести именно данный продукт. Этот этап можно обозначить как уровень желания и действия. Здесь формируется определенный процент желающих приобрести продукт (услугу) — его реальные покупатели.

Это упрощенная модель, которая не учитывает динамику изменения вкусов и предпочтений потребителей, этапы жизненного цикла продукта, активность конкурентов и многие другие факторы. Но, тем не менее, данная модель соответствует четырехэтапной психологической схеме процесса воздействия рекламы, которую называют формулой АИДА (AIDA). А — внимание (*attention*) = привлечь внимание к продукту; I — интерес (*interest*) = вызвать интерес к продукту, превратить человека в потенциального потребителя; D — желание (*desire*) = вызвать у потенциального потребителя желание приобрести данный продукт; A — действие (*action*) = указать путь к действию по приобретению продукта.

Все многообразие воздействия рекламы можно свести к пяти основным функциям: коммуникативная, образовательная, социальная, маркетинговая, экономическая.

Коммуникативная функция рекламы. При любых формах рекламы определенной группе людей передается какое-либо сообщение. Передача информации

является важнейшей функцией рекламы. Для большинства потребителей информационное значение рекламы связано с передачей интересующей их информации. Как известно, рекламная информация передается посредством обращения. Это обращение является, как правило, однонаправленным, неличным и опосредованным. Однонаправленность обращения означает, что реклама имеет только одно направление: от рекламодателя к потенциальным потребителям. Обращение в рекламе является неличным — в отличие от продаж, которые осуществляются через посредство торговых представителей, реклама адресуется не конкретному лицу, а группе лиц (целевой аудитории). Опосредованность рекламы означает, что посредником между производителем и потребителем продукта (услуги) выступают пресса, средства массовой информации и т. п.

Образовательная функция рекламы. Реклама учит людей, они узнают о новых предлагаемых им продуктах и услугах, открывают для себя новые возможности и способы удовлетворения своих потребностей. Образовательный аспект рекламы связан с тем, что с помощью рекламы ускоряется адаптация к инновациям, продвигаются научно-технические достижения, в том числе в области сервиса.

Социальная функция рекламы. Основной доход средств массовой информации формируется за счет рекламы. Это создает более благоприятные возможности для свободы прессы, поскольку она в меньшей степени испытывает зависимость от поддержки государства. Кроме того, рекламные организации и средства массовой информации проводят бесплатные рекламные кампании, имеющие общественную значимость.

Маркетинговая функция рекламы. Данная функция рекламы имеет особое значение в условиях развития рыночной экономики. Изучение поведения потребителей и конкурентов, разработка новых продуктов (услуг) для удовлетворения потребностей потребителей конкретных сегментов рынка, продвижение продуктов (услуг) и стимулирование сбыта — все эти задачи маркетинга не могут быть эффективно решены без помощи рекламы.

Экономическая функция рекламы. Информирова людей о новых продуктах (услугах), реклама стимулирует рост продаж. За счет своевременной информации потребителей о предлагаемых продуктах и услугах, ценах, местах продаж оптимизируются издержки реализации. Общим результатом является снижение затрат и рост прибыли предприятий, за счет чего возможны новые инвестиции в их развитие. Свобода рекламы стимулирует постоянное совершенствование предлагаемых продуктов (услуг) на основе развития здоровой конкуренции.

Реклама будет эффективной только при соблюдении основных принципов — *правдивости* и *достоверности*. Это не только основные принципы рекламы, но и главные правила бизнеса. Даже если клиент однажды поверил недостоверной рекламе, повторную покупку он не совершит. Рекламные службы и агентства не должны любыми способами и средствами привлекать клиентов в ущерб достоверности и правдивости рекламной информации.

Принципиально важным аспектом рекламы является *адресность*. Адресность рекламы предусматривает, что форма и содержательная часть рекламного

сообщения предназначены определенной группе потребителей. Адресность рекламы предполагает выбор точного контингента потребителей.

Применительно к гостиничному и туристскому бизнесу реклама выполняет следующие основные задачи:

- любая составляющая предлагаемых услуг должна иметь по возможности осязаемый вид, чтобы потенциальным потребителям (гостям, туристам) было понятно, что именно им предлагают;
- обещать решение проблемы гостя (туриста) или получение им пользы (выгоды);
- содержать указание на отличие данного продукта (услуги) от аналогичных продуктов (услуг) конкурентов;
- оказывать позитивное воздействие на тех работников ГТК, которые отвечают перед клиентами за данные рекламой обещания;
- усиливать действие с помощью устного распространения.

В зависимости от выбираемых способов воздействия различают рациональную и эмоциональную рекламу. *Рациональная реклама* носит предметный характер, при передаче информации она обращается к разуму потенциальных потребителей, приводит убедительные аргументы и сопровождает свои доводы иллюстрациями для усиления впечатлений. *Эмоциональная реклама* носит ассоциативный характер, она вызывает воспоминания, размышления, обращается к чувствам и эмоциям потенциальных гостей (туристов). Воздействие эмоциональной рекламы осуществляется через ассоциацию идей с использованием различных звуковых и визуальных средств.

При размещении рекламы в средствах массовой информации необходимо учитывать их функциональную специфику. Каждая из пяти основных функций средств массовой информации (функция антенны, функция усилителя, функция фокуса, функция призмы, функция эха) может оказать существенное влияние на эффективность рекламной кампании. Рассмотрим подробнее эти функции.

Функция антенны. Средства массовой информации не только снабжают общество разнообразной информацией, в том числе и рекламной. Одновременно с этим СМИ вырабатывают и закрепляют новые традиции и нормы, продвигают нововведения, нарушают сложившееся равновесие. Этому особенно способствует острая форма подачи информации. Реклама-антенна используется для того, чтобы довести до широких слоев населения новые поведенческие установки и ценностные ориентиры, новый стиль потребления. В данном качестве реклама в СМИ будет эффективна, например, при продвижении приключенческих туров, экстремального туризма и т. п.

Функция усилителя. Информация, передаваемая через СМИ, вызывает дисбаланс различных сторон жизни общества, что приводит к изменению потребительского поведения. Постепенно новое потребительское поведение распространяется на все более широкие контингенты потребителей, новые ценности становятся коллективными. С учетом этой функции реклама эффективно действует при, например, продвижении услуг фитнес-центров, SPA-салонов и т. п.

Функция фокуса. В данном случае отдельные средства массовой информации являются тем местом, где

фокусируются изменения в социокультурных аспектах жизни общества. Эта роль характерна для специальных печатных органов и передач, выражающих интересы определенных социальных групп (деловая пресса, политические журналы, издания и передачи по вопросам культуры, отдыха и т.п.). Реклама-фокус способствует продвижению определенного образа жизни и соответствующего этому образу жизни набора продуктов и услуг (например, дорогостоящий отдых на фешенебельных курортах или массовый туризм).

Функция призмы. В этой функции СМИ фильтруют, усиливают и передают информацию, предназначенную целевым контингентам потребителей. Такая информация подается в простой и доступной форме, с атрибутами повседневной жизни потребителей определенного круга или социальной группы. Такую роль распространения культурных инноваций, разнообразия вкусов выполняют специализированные издания (женские и мужские журналы, журналы для отдыха и развлечений и т. п.). Реклама-призма зачастую применяется для целенаправленного контакта с определенной группой потребителей.

Функция эха. Эта функция доминирует у тех средств массовой информации, которые распространяют информацию взвешенно и осторожно, не допускают агрессивного воздействия на контингент. В результате информация о различных новшествах доходит до потребителей в несколько приглушенном виде. Реклама-эхо предназначается для сохранения и закрепления хорошо зарекомендовавших себя гостиничных и туристских продуктов у достаточно консервативных по своим взглядам групп потребителей.

Рекламная деятельность в гостинично-туристском сервисе становится постепенно все более сложной и многофункциональной, что затрудняет выбор типа рекламной политики. Различают три типа *рекламной политики*:

1. *Недифференцированная политика* используется в том случае, когда группа потенциальных потребителей (гостей, туристов) имеет схожие интересы, предпочтения и желания. В этом случае рекламные сообщения содержат обещания, способные объединить различные предпочтения потребителей.

2. *Дифференцированная политика* обычно используется в условиях острой конкуренции. Каждой группе потенциальных потребителей (гостей, туристов) адресуются разные рекламные сообщения о предоставляемых услугах в зависимости от предпочтений и ожиданий именно данной группы.

3. *Концентрированная политика* является частным случаем дифференцированной рекламной политики, когда количество групп потенциальных потребителей (гостей, туристов) резко ограничивается, и все усилия направляются на активное воздействие на определенную целевую аудиторию.

Одной из форм рекламы считают также *прямой маркетинг*. По некоторым оценкам, его воздействие на потенциальных клиентов может быть более эффективным, чем реклама в печатных изданиях, на радио и телевидении. С помощью прямого маркетинга возможна адресация сообщений непосредственно целевым контингентам. Это особенно важно, например, для туристических агентств, которые охватывают небольшой сегмент рынка. Кроме того, прямой маркетинг удобен для отслеживания реакции на рекламу и установление

обратной связи с потенциальными клиентами (гостями, туристами).

9.2. Специфика гостинично-туристского продукта как объекта рекламы

Гостинично-туристский продукт представляет собой совокупность материальных и нематериальных элементов. Он не может быть заранее подготовлен, например, для туриста, а турист не может предварительно его оценить. Поэтому гостинично-туристские комплексы предлагают на рынке такой неосязаемый продукт, как «гостеприимство». Это затрудняет продвижение и продажу гостинично-туристских услуг для потенциальных клиентов, в связи с чем значительно возрастает роль рекламы.

Реклама в гостинично-туристском сервисе является одним из важнейших средств осуществления связи между производителем гостинично-туристского продукта и его потребителем. Отличительные черты рекламы определяются спецификой ее товара — гостинично-туристскими услугами. *Характерными чертами* такой услуги (продукта), как и других видов услуг, являются нематериальный характер, неосязаемость, комплексность, несохраняемость, непостоянство.

Неосязаемость или нематериальный характер туристской услуги (продукта) означает, что туристские услуги невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать или изучить до их потребления. Туристу трудно разобраться, определить, что именно ему предлагается приобрести. Поэтому он вынужден верить продавцу — туристскому предприятию. В связи с этим

со стороны туриста всегда присутствует элемент надежды и доверия к туристскому предприятию. Это обстоятельство облегчает задачи рекламы в туризме. Но вместе с тем неосвязаемость туристской услуги осложняет работу по ее реализации. Туристическое предприятие может лишь описать преимущества туристского продукта (услуги) и те выгоды, которые турист получит после его приобретения. Поэтому основными понятиями, которыми следует руководствоваться при рекламе и продвижении туристского продукта, являются *польза и выгода*. Именно в них заключаются те преимущества, которые получит турист, обратившись к услугам (продуктам) туристического предприятия.

В связи с этим реклама туристского продукта (услуги) несет гораздо большую ответственность за истинность и достоверность передаваемых сообщений. В процессе рекламы возникает необходимость использования наглядных, зрелищных средств для более полного отражения содержания туристской услуги.

Комплексность — важная отличительная черта туристского продукта (услуги). Общее впечатление туриста после потребления туристского продукта (услуги) формируется под воздействием множества факторов. Это связано с тем, что производство и реализация туристской услуги (продукта) осуществляется сотрудниками нескольких предприятий: туристического агентства, перевозчика, встречающей стороны, гостиницы, ресторана и т. д. Именно это обстоятельство обуславливает необходимость сопутствующей рекламы туристской услуги (продукта) не только до, но и во время, и после ее оказания. Причем особое внимание уделяется именно внутренней рекламе (например, оформление

интерьеров, организация досуга и т. п.). Это совершенно не свойственно рекламе других товаров и услуг.

Несохраняемость и непостоянство туристского продукта (услуги). Изменчивость содержания и качества туристской услуги является следствием неразрывности производства и потребления услуг в туризме. Для материальных товаров характерным является разнесение во времени и пространстве процессов производства и потребления. Принципиально иная ситуация существует при оказании услуг. Процесс производства туристской услуги осуществляется одновременно с ее потреблением. Туристические услуги неотделимы от тех, кто их производит, и тех, кто их получает. Поэтому в туризме важно не только то, *какая услуга* оказывается, но и то, *как она оказывается*.

Кроме того, туристские услуги в отличие от традиционных товаров не имеют постоянного качества и полезности. Непостоянство качества туристского продукта определяется несколькими факторами, в том числе: теми, кто оказывает услугу; теми, кто ее получает; внешними факторами. В связи с тем что процесс производства и потребления услуги происходит одновременно и при личном участии создателя услуги и ее потребителя, качество предоставляемой услуги зависит от личностных характеристик, настроения и самочувствия этих участников. К внешним факторам, негативно влияющим на качество услуг, можно отнести, например, плохие погодные условия во время проведения тура, неожиданные задержки рейсов, повышенный спрос на услуги и т. п.

9.3. Классификация рекламы в гостинично-туристском комплексе.

Для повышения эффективности рекламы и окупаемости затрат на нее необходимо грамотно выбрать вид рекламы в зависимости от приоритетных задач гостинично-туристского комплекса. Реклама классифицируется по многим признакам.

По объекту рекламирования выделяют *продуктовую (товарную) рекламу, престижную рекламу (имидж-рекламу) и рекламу дестинаций.*

Продуктовая (товарная) реклама имеет основной целью формирование и стимулирование спроса на определенные виды услуг (продуктов). При рекламе туристской услуги (продукта) следует подчеркивать ее основные преимущества, положительные качества, отличие от аналогичных продуктов, представленных на рынке. Продуктовая (товарная) реклама является самым распространенным ее видом.

Имидж-реклама направлена на создание благоприятного образа гостинично-туристского комплекса. Ее основная цель — ознакомить потенциальных потребителей с основными направлениями деятельности данного ГТК, подчеркнуть те преимущества, которые получают туристы, воспользовавшись его услугами. Имидж-реклама «шире» других видов реклам, так как она направлена не только на потенциальных гостей и туристов, но и на широкие слои населения. Эта реклама также имеет целью формирование в сознании общественности положительного образа ГТК. Как правило, рекламная информация содержит одновременно сведения и о ГТК, и о предлагаемых продуктах (услугах).

Поэтому разделение на товарную и имиджевую рекламу достаточно условно. Имидж-реклама — самый дорогостоящий вид рекламы, причем эффективность таких рекламных мероприятий имеет значительный временной лаг (разрыв).

Реклама дестинаций является специфическим видом рекламы в гостинично-туристском сервисе. Это реклама объектов путешествия как отдельно взятой страны, так и областей, регионов, городов и т. д. Практика показывает, что чем лучше известен тот или иной регион как туристская дестинация, тем проще и дешевле продвигать отдельные виды туристских продуктов, ориентированных на данный регион. Одним из наиболее распространенных и эффективных средств распространения рекламы дестинаций являются международные туристские выставки и биржи.

Классификация рекламы по задачам рекламной кампании. В ходе рекламных мероприятий наиболее часто решаются следующие задачи:

- формирование у потребителей определенного уровня знаний об услугах (продуктах) ГТК;
- формирование у потребителей определенного образа ГТК;
- формирование потребности в данной услуге (продукте);
- формирование благожелательного отношения к ГТК;
- побуждение потребителя обратиться к услугам именно данного ГТК;
- побуждение к приобретению именно этой услуги (продукта) у данного ГТК;
- стимулирование сбыта услуг (продуктов);

- стремление сделать данного потребителя постоянным клиентом данного ГТК или приверженцем данных услуг (продуктов);
- ускорение товарооборота;
- формирование образа ГТК как надежного партнера у других организаций.

Стимулирующая реклама направлена на стимулирование потребностей гостей и туристов. Она адресована непосредственным потребителям данной услуги (продукта). Это наиболее распространенный вид рекламы. В ней важно подчеркнуть достоинства и преимущества рекламируемой услуги (продукта), ее положительные качества по сравнению с аналогичными.

Реклама стабильности направлена на закрепление достижений и результатов деятельности ГТК. Данный вид рекламы призван продемонстрировать надежность ГТК как делового партнера, его прочные рыночные позиции, благоприятные перспективы развития и др.

Классификация рекламы с учетом жизненного цикла продукта. В зависимости от стадии жизненного цикла продукта (услуги) реклама может информировать, увещевать или напоминать.

Информативная реклама рассказывает рынку о новом продукте или новых применениях существующего продукта с отражением его основных характеристик и преимуществ, указанием его цены и адреса, по которому данный продукт можно приобрести. Этот вид рекламы используется на стадии разработки и внедрения нового продукта.

Увещевательная реклама направлена на формирование предпочтения потребителей к данному продукту данного ГТК, изменение восприятия потребителем

свойств продукта, убеждение сделать покупку незамедлительно. Данный вид рекламы применяется на стадиях роста сбыта и зрелости продукта.

Напоминающая реклама предназначена для стадии зрелости и насыщения, когда круг потребителей практически не расширяется. На этих этапах жизненного цикла продукта (услуги) потребителю напоминают о существовании продукта (услуги), который ему может понадобиться в ближайшее время. В данном случае обычно апеллируют к постоянным потребителям, которые уже воспользовались продуктами (услугами) ГТК предприятия или приобретали данный продукт (услугу).

Классификация рекламы по целевой аудитории. В зависимости от объекта рекламного воздействия в самом общем виде выделяются две основные аудитории — потребители и предприниматели. В первом случае имеется в виду широкий круг индивидуальных потребителей продуктов и услуг массового спроса для личного пользования. Вторая группа представляет покупателей-профессионалов. В их числе могут быть предприниматели, приобретающие данный продукт для использования в своей профессиональной деятельности, а также торговые посредники и розничные торговцы, которые занимаются самостоятельной реализацией данного продукта.

Классификация рекламы по географическому признаку. По территории охвата выделяют четыре вида рекламы: международная, общенациональная, региональная и местная. *Международная реклама* нацелена на рынки других стран. *Общенациональная реклама* охватывает все регионы страны. *Региональная реклама* применяется в том случае, когда турпродукт

реализуется на территории данного района или нескольких регионов. *Местная реклама* ориентирована на туристов, сосредоточенных в одном городе, районе или торговой зоне.

Классификация рекламы по средствам передачи. Гостинично-туристские комплексы используют разнообразные каналы распространения рекламы. В каждом конкретном случае ГТК предприятие выбирает для себя наиболее подходящий способ донесения информации до конкретного потребителя. В числе каналов распространения рекламных сообщений выделяются следующие:

- средства массовой информации;
- наружная реклама;
- печатная реклама;
- фантазийная реклама;
- устная реклама;
- компьютерные сети;
- реклама на месте продажи;
- мероприятия PR;
- реклама на товарах, сувенирах, подарках, упаковке;
- прямая почтовая рассылка;
- выставки и ярмарки.

Классификация рекламы по способу воздействия. По способу воздействия на потенциальных потребителей реклама делится на рациональную, эмоциональную и моральную.

Рациональная реклама информирует потенциального гостя или туриста об услуге (продукте), обращаясь к его разуму. В такой рекламе приводятся убедительные аргументы в пользу приобретения именно данного

турпродукта. При этом могут использоваться рисунки, схемы, графики, которые усиливают впечатление от текстового сообщения. В рациональной рекламе основной упор делается на убеждение, логичность.

Эмоциональная (ассоциативная) реклама вызывает у потенциальных гостей, туристов определённые воспоминания и образы. Она обращается к чувствам, эмоциям, воздействует через ассоциацию идей. Эта реклама обычно выделяет психологически значимые свойства продукта, например, придающие гостю (туристу) некий статус. В такой рекламе обычно используются зрительные и звуковые образы, вызывающие приятные ассоциации.

Моральная реклама призвана побуждать людей придерживаться правильного образа жизни, соблюдать определённый уровень морали. Для такой рекламы присущ убеждающий характер рекламного обращения.

Многие рекламные сообщения представляют собой различные комбинации этих трех видов рекламы по способу воздействия.

Классификация рекламы по способу выражения. По способу выражения реклама делится на «жесткую» и «мягкую».

«Жесткая» реклама близка к мерам стимулирования сбыта и часто их сопровождает. Такая реклама рассчитана на краткосрочный период. Ее цель — максимально воздействовать на гостей, туристов с помощью кричащих, без полутонов, рассчитанных на внешний эффект объявлений.

«Мягкая» реклама имеет целью не только сообщить об услуге (продукте), но и создать вокруг нее благоприятную атмосферу. Этот вид рекламы постепенно

изменяет настрой потенциального гостя (туриста), превращает его в приверженца определенной услуги (продукта).

9.4. Планирование рекламной кампании гостинично-туристского комплекса

Рекламная кампания требует, как правило, тщательной подготовки. Ее планирование целесообразно осуществлять поэтапно.

1. Проведение рекламных исследований по таким направлениям, как изучение маркетинговой ситуации, анализ исходных конкурентных условий на рынке гостинично-туристских продуктов (услуг) или его сегменте, обоснование необходимости и целесообразности проведения рекламных акций.
2. Определение целевой аудитории, портрета потенциального гостя (туриста) и перечень рекламируемых продуктов (услуг).
3. Формулировка цели планируемой рекламной кампании дифференцированно по отношению к отдельным рекламируемым гостинично-туристским продуктам (услугам).
4. Разработка творческой рекламной стратегии — определение общей концепции и главной идеи проведения рекламной кампании.
5. Выбор средств распространения рекламы, периодичность и сроки размещения в них рекламных материалов. Целесообразно разработать несколько вариантов размещения рекламы (основной и несколько запасных).

6. Расчет сметы затрат на проведение рекламных мероприятий.
7. Определение реальных размеров денежных средств, которые можно использовать на рекламу. В зависимости от этого провести корректировку плана рекламной кампании. При этом можно сократить периодичность выхода рекламы, уменьшить площадь публикаций и рекламных объявлений, изменить издание.
8. Разработка рекламных сообщений и текстов рекламы.
9. Организация соответствующей работы ГТК во время проведения рекламной кампании.
10. Оценка эффективности рекламных акций после завершения рекламной кампании.

Цели рекламной кампании должны быть сформулированы *определенно* и *конкретно*. Например, довести информацию о новом туристском продукте до 75% целевой аудитории или увеличить объемы продаж за два месяца на 10%. Но при этом цели должны быть реальными и достижимыми. Реальность целей зависит от знания рынка и конкурентной среды. Эти знания могут быть получены только в результате маркетинговых исследований. При постановке целей следует иметь в виду, что на конечный результат будут влиять не только итоги рекламной кампании, но и другие факторы.

При определении целевой аудитории необходимо учитывать, что потенциальных потребителей предлагаемого гостинично-туристского продукта может быть очень много. Но реальными потребителями этого

продукта станет лишь небольшой процент от всей целевой аудитории, воспринявшей рекламу.

Как известно, эффективность рекламы зависит от непрерывности рекламного воздействия в течение определенного времени. Поэтому очень важно определить срок и продолжительность рекламной кампании, частоту повторения рекламных сообщений. Обычно длительность проведения интенсивных рекламных акций составляет 2–4 недели, что соответствует среднему времени принятия решения о покупке, например, турпродукта под воздействием рекламы.

При планировании рекламной кампании необходимо учитывать, что в течение длительного периода проводить рекламные акции не имеет смысла. Гораздо эффективнее между периодами активной рекламы делать перерывы. Это позволит сформировать интерес к рекламируемым гостинично-туристским продуктам (услугам) в режиме ожидания. Целесообразно учитывать также сезонность потребительского спроса на гостинично-туристские услуги и планировать пики рекламной кампании перед наступлением очередного сезона.

На практике используются несколько вариантов размещения рекламной информации о гостинично-туристском продукте (услуге):

- *последовательный* — реклама размещается один раз каждую неделю в течение всего года или один раз каждый месяц;
- *сезонный* — реклама становится наиболее интенсивной во время пиковых сезонных продаж;
- *импульсная подача* — реклама выходит периодически через равные интервалы времени, независимо от сезона и времени года;

- *неравномерные импульсы* — реклама размещается через неравные интервалы с целью внесения изменений в традиционные потребительские циклы спроса;
- *рывок* — активная рекламная кампания в определенные периоды времени;
- *направленный импульс* — используется для продвижения отдельных гостинично-туристских продуктов, в результате чего приобретение этих продуктов в период проведения рекламной кампании существенно выше по сравнению с другими периодами.

Разработка рекламного бюджета. Осуществление рекламной деятельности гостинично-туристского комплекса тесно связано с проблемами финансирования и разработкой рекламного бюджета. По своей экономической природе расходы на рекламу являются текущими затратами. В то же время эти расходы являются одним из факторов роста объемов продаж в будущих периодах, когда рекламная кампания завершена. Поэтому затраты на рекламу правомерно рассматривать как долгосрочные инвестиции.

Размер рекламного бюджета гостинично-туристских комплексов существенно зависит от следующих факторов: величина и характер целевой аудитории, этап жизненного цикла гостинично-туристского продукта, дифференциация продукта, уровень конкуренции на рынке, финансовые ресурсы ГТК. Все эти факторы взаимосвязаны, взаимозависимы, постоянно меняются. Поэтому при разработке рекламного бюджета их необходимо рассматривать в совокупности.

Величина и характер целевой аудитории. Размер рекламного бюджета определяется в прямой зависимости от того, какое количество потенциальных потребителей планируется охватить. При проведении широкомасштабной рекламной акции затраты будут гораздо выше, чем при проведении локальных рекламных мероприятий с охватом небольшой по размеру целевой аудитории. Характер целевой аудитории определяет выбор рекламных средств, от чего также зависит величина расходов на рекламу. Если целевая аудитория четко сегментирована и компактно расположена, можно использовать специализированные издания, прямую почтовую рассылку и т. п. Если целевая аудитория велика, разнородна и территориально распределена, то необходимо привлекать дорогостоящие каналы распространения рекламы — телевидение, радио и др.

Этап жизненного цикла гостинично-туристского продукта. Продвижение на рынок нового продукта (услуги) стоит гораздо дороже, чем реклама уже известных и апробированных. Поэтому при планировании рекламного бюджета для новых продуктов (услуг) необходимо предусматривать активную рекламную кампанию и большие рекламные затраты.

Дифференциация продукта. Реклама гостинично-туристского продукта, обладающего ярко выраженным уникальным преимуществом, по сравнению с аналогичным продуктом стоит дешевле. В этом случае не требуется сложного текста, большого количества повторений рекламы.

Уровень конкуренции на рынке. Высококонкурентные рынки требуют больших затрат на продвижение продукта (услуг).

Финансовые ресурсы предприятия являются фактором ограничения рекламного бюджета. Это особенно актуально для небольших гостиничных или туристических предприятий.

В практике рекламной деятельности ГТК используются следующие *методы формирования рекламного бюджета*.

Метод финансирования от возможностей. В данном случае размер рекламного бюджета формируется по остаточному принципу. При всей простоте и широте распространения данного метода его несовершенство очевидно. При таком принципе финансирования рекламы невозможно осуществлять долгосрочное планирование рекламной деятельности ГТК. Кроме того, данный метод не учитывает затраты на рекламу в предыдущих периодах и их эффективность.

Метод фиксированного процента предусматривает отчисление на рекламу определенной доли дохода ГТК (или процента от объема продаж). Этот метод нелогичен, поскольку ставит затраты на рекламу в зависимость от объема продаж, хотя в действительности рост объема продаж связан с результативностью рекламной кампании. При снижении прибыли ГТК происходит соответствующее снижение расходов на рекламу. Это нецелесообразно, так как при снижении объемов продаж надо, наоборот, активизировать рекламную кампанию.

Метод соответствия конкуренту (метод аналогий) предполагает, что затраты на рекламу ГТК соответствуют рекламным затратам основных конкурентов. Однако при этом нет гарантии, что конкуренты грамотно определяют свой рекламный бюджет. Поэтому

ориентироваться на сумму затраченных ими рекламных средств проблематично.

Метод максимальных расходов означает выделение на рекламные акции как можно больше средств. При этом не учитываются результаты предыдущей рекламной кампании, не производится оценка зависимости между затратами на рекламу и изменением объема продаж. Кроме того, остаются неясными цели рекламной кампании: ради чего стоит тратить большие средства на рекламу.

Метод на основе целей и задач предполагает разработку рекламного бюджета в соответствии с выбранной стратегией развития. Цели и задачи рекламы определяются в зависимости от приоритетов ГТК на данном этапе деятельности. Детальная проработка рекламной кампании производится в зависимости от того, что наиболее актуально для ГТК на данный момент: сохранить свою долю рынка, увеличить объемы продаж, выйти на новые рынки, привлечь новых клиентов. Этот метод наиболее предпочтителен, так как рекламные мероприятия органично вписываются в общую стратегию развития ГТК. Однако он достаточно трудоемок, к тому же при таком подходе необходимо периодически пересматривать размер бюджета.

Инвестиционный подход базируется на принципе планирования окупаемости затрат на рекламные мероприятия. Затраты на рекламу ГТК определяет на несколько лет вперед. При этом рекламные расходы рассматриваются как инвестиции, эффект от которых проявляется не только в текущем периоде, но и в перспективе.

При определении требуемого объема финансирования рекламы необходимо учитывать, что существует определенный размер рекламного бюджета, при дальнейшем увеличении которого затраты на рекламу перестают приносить адекватный эффект. Это связано с тем, что процент охвата целевой аудитории уже не растет с ростом затрат на рекламу. В связи с этим при разработке рекламного бюджета надо стремиться не к стопроцентному охвату целевой аудитории, а к охвату ядра этой аудитории, которое составляет примерно 70% от целевой аудитории.

В практике гостинично-туристского бизнеса наиболее обоснованной представляется разработка рекламного бюджета на основе интегрированного подхода с использованием отдельных элементов рассмотренных методов. Так, при составлении рекламного бюджета конкретного ГТК следует ориентироваться на затраты, необходимые для решения поставленных рекламных целей. Но одновременно с этим необходимо учитывать реальные финансовые возможности ГТК, а также провести сравнительный анализ рекламных затрат ближайших конкурентов. Как правило, затраты на рекламу не могут превышать 10–12% от реальной прибыли туристского предприятия.

Успех рекламной кампании зависит не только от размера рекламного бюджета. Важно где, в какие сроки и сколько раз размещаются рекламно-информационные материалы. Поэтому разработка рекламного бюджета неразрывно связана с *медиапланированием*. Медиапланирование представляет планирование рекламной кампании в средствах массовой информации на основе оптимального распределения рекламного

бюджета с учетом выбора каналов размещения рекламы. Медиапланирование предназначено для повышения эффективности рекламной кампании за счет оптимального выбора средств распространения рекламной информации, охвата рекламой максимальной доли целевой аудитории и минимизации расходов на проведение запланированных рекламных акций.

9.5. Коммуникативные процессы в рекламной деятельности гостинично-туристского комплекса

Разработка конкурентоспособных гостинично-туристских продуктов (услуг) и установление приемлемых цен сами по себе не гарантируют успех гостинично-туристским комплексам на рынке.

После разработки гостинично-туристского продукта (услуги) основные маркетинговые усилия направляются на продвижение его на рынок. Знания об этом продукте (услуге) передаются потенциальным клиентам с помощью средств коммуникации в устной форме, через рекламу и т. п. В связи с этим для гостинично-туристского комплекса важно не только привлечение внимания к своему продукту (услуге), но и выбор той или иной формы представления этого продукта (услуги) потребителям. Как известно, продукт (услуга) гостинично-туристского комплекса, как правило, неосязаем. Однако для рекламы могут быть использованы такие осязаемые вещи, как брошюры, проспекты, путеводители и т. п.

Поэтому гостинично-туристские комплексы должны иметь продуманную коммуникационную стратегию

и поддерживать связи с клиентами, контактными аудиториями и широкой общественностью. Программа маркетинговых коммуникаций фактически является системой продвижения и стимулирования продаж. При этом в коммуникационном процессе важное место занимают реклама, пропаганда и стимулирование сбыта. Посредством рекламы распространяется информация о предоставляемых услугах с использованием платных каналов. Пропаганда — это использование всех возможных бесплатных каналов распространения информации в форме связей с общественностью для получения желательной известности и формирования привлекательного имиджа. Стимулирование сбыта осуществляется за счет формирования системы побудительных мер и приемов с целью поощрения продаж гостинично-туристских продуктов (услуг).

Процесс коммуникации начинается с источника информации и вида сообщения. Вид передаваемой целевому рынку информации определяется источником информации. Так, одна и та же гостиница может передавать различные сообщения для разных целевых аудиторий. Например, для деловых людей представляет интерес информация о возможности проведения симпозиумов, презентаций и т. п. мероприятий в бизнес-центре; туристов может заинтересовать цена проживания и питания, а также комплекс дополнительных услуг.

От вида сообщения зависят способы доведения информации до клиентов. При наличии большого объема сообщения (например, список различных по цене пакетов услуг и даты их реализации) необходимо передавать в печатном виде. Потребители могут ознако-

миться с этой информацией в течение продолжительного времени, а при необходимости сохранить ее.

Следующий этап процесса коммуникации — выбор канала для представления необходимого сообщения клиентам. При этом каждая гостиница (турфирма) заинтересована в минимизации потерь своих сообщений потенциальным клиентам. Для этого осуществляется предварительная тщательная проработка всех этапов коммуникационного процесса.

Гостинично-туристские комплексы, как правило, используют четыре наиболее распространенных способа для связи с целевыми аудиториями и потенциальными потребителями своих услуг:

- размещение рекламного продукта в средствах массовой информации — в прессе, на телевидении, на радио;
- активное продвижение своего продукта на рынке с помощью системы компьютерных продаж, участие в выставках и т. п.;
- проведение паблисити продукта, например, приглашение журналистов для персонального ознакомления (тур, приглашение от отеля и т. п.) для того, чтобы они написали о нем в своих изданиях, представили в телепрограммах;
- широкомасштабные акции по проведению прямых продаж.

При этом необходимо учитывать тот факт, что большое количество информации о продукте гостинично-туристских комплексов распространяется устно, через те рекомендации, которые клиенты, удовлетворенные продуктом, качеством услуг и культурой обслуживания, передают своим знакомым. Влияние одних

людей на других при покупке продукта используется с помощью, так называемой концепции двухэтапной коммуникации. Вначале гостинично-туристский комплекс направляет свои сообщения лидерам, формирующим общественное мнение, в том числе через средства массовой информации. На втором этапе уже подготовленные с помощью лидеров к покупке гости, туристы приобретают продукты (услуги).

На выбор средств коммуникации оказывают наибольшее влияние такие факторы, как:

- *природа предлагаемого продукта (услуги)*. Так, для реализации гостинично-туристских продуктов (услуг) наиболее эффективными являются методы персональных продаж. Самая подробная информация о месте, пейзаже, оснащении туристского центра не передает такие субъективные вещи, как качество и организация питания, контингент отдыхающих. Все это и многое другое турист может выяснить и уточнить лишь при личном контакте с представителем туристского предприятия;
- *цель коммуникации* определяет выбор конкретных элементов коммуникационного комплекса, которые направлены либо на наиболее полное удовлетворение запросов клиентов, либо на увеличение объема продаж;
- *этап жизненного цикла предлагаемого продукта*. Вначале целью коммуникационного процесса является сообщение клиентам информации о появлении нового гостиничного (туристского) продукта (услуги). На этом этапе основная роль отводится различным видам рекламы с исполь-

зованием прямых продаж. Затем главной целью становится убеждение клиентов в превосходстве предлагаемого продукта (услуг) по сравнению с аналогичными продуктами (услугами) конкурентов. При этом внимание акцентируется на продвижении продаж. По мере того как продукт приобретает популярность и уровень продаж постепенно достигает пика, клиентам постоянно напоминает о его существовании с помощью повторной рекламы;

- *место гостинично-туристического комплекса на рынке.* Ситуация, которая помогает предприятию занять свое место на рынке, определяет также выбор элементов коммуникационного комплекса. При высоком уровне конкуренции гостинично-туристские комплексы используют практически одинаковые приемы продвижения услуг, чтобы привлечь клиентов, выбравших данные услуги;
- *бюджет предприятия.* При выборе возможных средств коммуникационного комплекса ограничивающим фактором выступает его бюджет, предназначенный для продвижения продукта (услуги) на рынке. Теоретически предприятие тратит средства на производство и продвижение своего товара до тех пор, пока валовой доход превышает совокупные издержки. Однако на практике предприятия вынуждены оперативно реагировать на постоянные изменения рыночной ситуации, осуществлять планирование и корректировку соответствующего бюджета. Финансовый план текущего года должен учитывать объемы продаж в предыдущем периоде и ожидаемые продажи на

будущий год. При этом часть поступлений от продаж должна выделяться на продвижение продукта. Специалисты считают, что в сфере гостиничного и туристического бизнеса эта доля должна составлять от 1% до 6%.

Некоторые гостинично-туристские комплексы составляют бюджет в зависимости от затрат на коммуникационный процесс их конкурентов. Однако при этом нет оснований полагать, что другие предприятия знают оптимальную сумму бюджета на продвижение своих услуг. Поэтому бюджет продвижения должен определяться исходя из целей продаж на следующий год. При таком подходе с позиций целевого бюджетирования предприятие заранее определяет уровень расходов на продвижение для обеспечения роста популярности своего продукта или увеличения объема продаж на заданный процент.

В коммуникационном процессе воздействие на потенциальных клиентов осуществляется на трех уровнях:

- *когнитивном*, когда потребители должны остановить свой выбор на данном продукте и понять, что он может им дать;
- *эффектном*, когда клиенты должны эмоционально ответить на сообщение, позитивно принять его с верой и симпатией;
- *поведенческом*, когда сообщение должно подтолкнуть клиентов на осуществление покупки предлагаемого продукта.

В связи с этим коммуникационный процесс гостинично-туристского комплекса должен не только привлечь клиента к покупке продукта (услуги). Необходимо также вызвать у клиента уверенность, что данный

продукт лучше прочих аналогичных удовлетворяет его потребности, сделать его своим приверженцем и постоянным потребителем.

Как правило, клиенты находятся на разных этапах процесса своей адаптации к продукту гостинично-туристского комплекса. Так, некоторые из них регулярно пользуются предлагаемыми услугами данного ГТК, другие в первый раз стали клиентами и оценивают качество предоставленных услуг, третьи только узнали о существовании этого ГТК и т. д. Каждый из этих этапов ставит перед гостинично-туристским комплексом определенные задачи, которые можно объединить в три группы:

- информирование клиентов о ГТК и его услугах (продуктах);
- убеждение клиентов приобрести услугу (продукт) именно этого ГТК;
- постоянное напоминание клиентам о своем существовании и своих услугах (продуктах).

При разработке сообщений, как правило, учитываются четыре основных фактора: *средства сообщения, привлекательность сообщения, используемые каналы, целевая аудитория.*

Средства сообщения формируют доверительную базу, в основе которой должно быть доверие к самой информации. Доверительность сообщения обеспечивается предоставлением клиентам правдивой информации о ГТК. Рекомендации знакомых, чье мнение ценят потенциальные клиенты, также повышают доверие к информации. Влияние позитивных отзывов усиливается при личном контакте с представителями гостинично-туристского комплекса. Доверие к сообще-

нию способствует также привлечению грамотных экспертов к распространению информации, например, журналистов, пишущих на гостиничные или туристские темы, ведущих специализированных телевизионных программ и др. Такой подход делает сообщение более информативным и заслуживающим доверие у потенциального гостя (туриста).

Большое значение для привлекательности сообщения имеют экономические и эмоциональные аргументы. Например, предложение относительно низких тарифов на услуги гостиничного комплекса или заявление об исключительном качестве услуг и культуре обслуживания, уровне профессиональной подготовки персонала и т. п. Рациональные аргументы оказываются более убедительными для образованных клиентов, эмоциональные — для широких групп потенциальных клиентов и клиентов, настроенных к гостинично-туристским комплексам враждебно и с предубеждением.

В целом, для обеспечения эффективного коммуникационного процесса необходимо выполнение следующих условий:

- четкое определение целей;
- выделение достаточных средств на продвижение продукта;
- представление сбалансированной информации, чтобы потенциальные гости (туристы) понимали сообщения и запоминали их;
- направление сообщений на целевые аудитории, на различные сегменты рынка;
- разработка короткого, захватывающего, доверительного и одновременно информативного слогана,

который создает желаемый имидж гостинице (турфирме) и ее продукту;

- предварительная проверка всех элементов комплекса коммуникаций для обеспечения их эффективности.

Например, отдельные крупные гостиничные сети затрачивают на продвижение своего продукта значительные средства — более 1 млн долларов в год. Они прилагают такие усилия для достижения определенного уровня продаж своего продукта и реализации стратегических целей организационного развития.

Безусловно, реклама является наиболее значимым элементом коммуникационного комплекса не только по причине своей высокой стоимости, но и по тому влиянию, которое она прямо или опосредованно оказывает на все остальные элементы комплекса. Ведущая роль рекламы в коммуникационном процессе определяется тем, что она:

- информирует потенциальных потребителей (гостей, туристов) о гостинице (турфирме) и ее продукте;
- убеждает их остановить свой выбор именно на этом продукте;
- формирует уверенность в правильности сделанного выбора,
- привлекает новых клиентов и делает их постоянными потребителями данного продукта.

Одним из наиболее важных элементов коммуникационного процесса в гостинично-туристских комплексах являются *персональные (личные) или прямые* продажи. Особая важность этого элемента коммуникаций связана с тем, что работники гостиницы (турфирмы)

имеют возможность непосредственных контактов с гостями (туристами). Другие элементы коммуникационного процесса предполагают опосредованное общение с потребителями. Например, реклама проводится с помощью печатной, рисованной продукции, телероликов, в электронном виде; публич рилейшнз осуществляется через средства массовой информации. Только при прямых продажах представители гостиничного (туристического) предприятия общаются с клиентами посредством устного представления своего продукта (услуги).

Прямые продажи являются практически единственным элементом коммуникационного процесса, который обеспечивает непосредственную обратную связь с клиентами (гостями, туристами). При этом установление обратной связи с ними происходит как при осуществлении прямых продаж через персонал по продажам, так и непосредственно при контакте клиентов с руководством гостиничного (туристского) предприятия.

Коммуникационные особенности прямых продаж заключаются в следующем:

- непосредственный, прямой характер взаимоотношений работника ГТК и потребителя (клиента, гостя);
- наличие двусторонней связи — диалоговый режим общения позволяет гибко реагировать на запросы клиентов, оперативно вносить коррективы в характер и содержание коммуникаций;
- личностный характер персональных продаж способствует установлению долговременных отношений между работником ГТК (продавцом) и гостем (покупателем) услуг. Эти отношения в зависимости от индивидуальных особенностей клиентов

могут принимать различные формы — от формальных до дружеских;

■ личный контакт с клиентом служит основой стимулирования сбыта продуктов (услуг) с учетом его индивидуальных запросов;

■ персональные продажи — единственный вид маркетинговых коммуникаций в индустрии гостеприимства, который непосредственно заканчивается продажей услуг.

Для наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов необходимо также проведение предварительных опросов, например, телефонных. В процессе телефонных переговоров сотрудники гостинично-туристского комплекса подбирают для клиента продукт (услугу), в наибольшей степени удовлетворяющий его запросы и ожидания, выявляемые в ходе беседы. Потребности клиентов определяются также с помощью анкетирования и других процедур. Однако при этом следует осуществлять определенную корректировку полученных ответов, поскольку многие клиенты не склонны к сотрудничеству при наведении справок. Следует также учитывать, что для разных групп потребителей различные свойства продукта (услуги) имеют неодинаковое значение. Например, организаторов конференций из всего комплекса услуг гостиницы может заинтересовать качественный отдых и питание участников после напряженного рабочего дня. Однако это не представляет интереса для туроператоров, которые обеспечивают туристам только проживание в данной гостинице без питания.

Необходимым элементом персональных продаж является выслушивание, так как оно позволяет лучше

понять потребности клиента. Весьма важно в личных продажах умелое представление продукта (услуги). Оно должно носить целенаправленный характер, поскольку с его помощью на клиента оказывается определенное влияние. От того, каким образом будет представлен тот или иной продукт (услуга), в значительной степени зависит ответная реакция потребителя (гостя, туриста), его отношение к предложенной услуге, гостинично-туристскому комплексу в целом.

Общим условием успеха персональной продажи является получение клиентом (гостем, туристом) до или в ходе личной продажи необходимой информации о ГТК, его продуктах (услугах) и сотрудниках, представляющих ГТК и продукт.

9.6. Виды рекламных средств, используемых в гостинично-туристском комплексе

В своей рекламной деятельности гостинично-туристские предприятия обращаются к различным средствам (носителям) рекламы. Прежде всего это средства массовой информации (газетная, журнальная, телевизионная, радиореклама).

Реклама в печатных изданиях. С точки зрения рекламы туристических услуг (продуктов) все печатные издания можно разделить на следующие группы.

1. Периодические издания, предназначенные для профессионалов. Например, в туристском бизнесе к ним можно отнести газеты «Туринфо», «Российская туристская газета», ТТГ; журналы «Туризм: практика, проблемы, перспективы», «Турбизнес», «Горячая линия: туризм» и др.

2. Специальные рекламные издания: журналы по туризму, такие как «Туризм и отдых», «GEO», «Вояж и отдых», «АиФ Тур», «Магазин путешествий» и т. п.
3. Массовые общественно-политические газеты и журналы, реклама в которых рассматривается как дополнительная сопутствующая информация.
4. Деловые издания, рассчитанные на экономически активную категорию платежеспособного населения, например «Коммерсантъ», «Деньги», «Эксперт», «Профиль», «Итоги», «Деловые люди» и др.
5. Элитные развлекательные издания, ориентированные на состоятельные слои общества (например, «Домовой», «Космополитен», «Домашний очаг»).
6. Специализированные рекламные издания, в которых рекламные материалы размещаются по типовым блокам. В их числе газеты «Экстра-М», «Из рук в руки», «Бизнес-реклама», «Центр Плюс» и др. Для рекламодателей стоимость рекламы в таких изданиях невелика, и ее могут позволить себе многие гостинично-туристские предприятия.

Радио и телереклама. Основными целями радиорекламы являются информирование целевой аудитории и напоминание. К главным преимуществам радиорекламы можно отнести следующие:

- охват широкой аудитории и высокая степень повторяемости рекламных сообщений;
- возможность целенаправленного выбора аудитории за счет закупки эфирного времени в конкретных радиопередачах в определенное время;

- возможность охвата той части аудитории, до которой сложно донести рекламу другими способами, например, дачники, автомобилисты, служащие на рабочих местах и т.п.;
- высокий уровень эмоционального воздействия за счет использования музыкальных и звуковых эффектов;
- возможность создания в рекламном сообщении сюжетной линии, интриги, которые способствуют запоминанию рекламы;
- включение в рекламное сообщение известных музыкальных мелодий, которые привлекают внимание потребителей и активизируют процесс запоминания рекламы;
- высокая оперативность и актуальность передачи рекламной информации;
- возможность быстрой модификации рекламного сообщения в зависимости от сложившейся на гостинично-туристском рынке ситуации;
- возможность выбора стоимости размещения рекламы (стоимость эфирного времени на радио ниже, чем на телевидении).

Однако радиореклама имеет и свои недостатки. К ним относится «короткая жизнь» рекламных радиосообщений, использование только звуковых средств. Радиореклама воздействует только на слух и использует слова, музыку и шумовые эффекты. Потенциальные потребители — слушатели должны зафиксировать услышанную информацию, например, записать телефон и адрес предприятия. Поэтому в радиорекламе целесообразно использовать многократное повторение рекламного сообщения, давать ссылку на печатную рекламу.

Для более легкого запоминания телефонных номеров номер телефона рекомендуется давать в форме легко запоминающейся песенки или знакомой мелодии.

Существует несколько форматов радиорекламы:

- *радиообъявление* — рекламное сообщение, которое озвучивает диктор;
- *радиоролик* — представляет рекламное сообщение в форме диалога или сценки из жизни;
- *музыкальная реклама* — текст рекламного сообщения накладывается на музыку;
- *радиожурнал* — тематическая радиопередача, в которую включены рекламно-информационные материалы;
- *радиорепортаж* о событиях, которые имеют непосредственное отношение к рекламируемому продукту (услуге) или ГТК;
- *непрямая радиореклама* в форме различных интерактивных игр, конкурсов, викторин, которые проводятся при спонсорской поддержке рекламодателей.

Радиореклама не должна удерживать внимание слушателей более одной минуты, поэтому суть сообщения должна быть изложена за 6–8 секунд. Поскольку радиореклама обычно воспринимается в фоновом режиме, когда слушатель занят другим делом, она должна повторяться многократно.

Телевизионная реклама является одним из самых зрелищных и запоминающихся рекламных средств, поэтому она привлекает большое количество рекламодателей. Среди телевизионных видов рекламы обычно выделяют *телеролики, телеобъявления, телезаставки, рекламные телепередачи*. По сравнению с радио-

рекламой высокая степень привлечения внимания достигается за счет комбинации звука, изображения, цвета, движения. Возможность привлечения к участию в телерекламе известных актеров существенно повышает ее действенность и привлекательность. Так же, как и радиореклама, телевизионная реклама обеспечивает избирательный охват большой целевой аудитории, оперативность передаваемой информации. Высокая степень эмоциональности, воспроизведение зрительных образов улучшают восприятие и запоминание рекламы.

Телевизионная реклама является самым дорогим, но и самым эффективным видом рекламы. Немногие ГТК могут позволить себе телерекламу как средство продвижения своего продукта. Лишь 0,1% всех зарегистрированных предприятий используют телерекламу в своей деятельности. Цена рекламы на телевидении зависит от передачи, в которой она размещается, и от времени трансляции. Цены обычно устанавливаются в соответствии с рейтингом зрительской аудитории. Чем популярнее программа, тем выше рейтинг, соответственно, дороже рекламное время.

Одной из разновидностей телерекламы является спонсорство телевизионной передачи. В этом случае рекламная информация может появляться в различной форме. Это может быть устное объявление диктора или ведущего; спонсорская заставка в передаче; устная благодарность спонсорам; благодарность спонсорам в титрах; логотип спонсора в интерьере студии; электронный логотип на экране телевизора; вручение призов от имени спонсора и т. п.

Еще одной разновидностью нестандартной телевизионной рекламы является так называемая *product*

placement — ненавязчивая демонстрация продукта или услуги внутри фильма. В сценарии специально предусматривают места для демонстрации брэндов. Кроме фильмов и сериалов *product placement* успешно используется в телепередачах. При этом продукт или услуга тоже каким-либо образом обыгрываются, например, выступают в качестве приза в конкурсе. Кроме того, продукт или услуга могут использоваться в музыкальных клипах.

Для телевизионной рекламы характерна высокая информационная насыщенность, потому что в несколько секунд необходимо вместить максимум информации. С точки зрения эффективности рекламы целесообразно создавать разнообразные рекламные ролики, например, для одного и того же туристского продукта. Ролики должны быть объединены общей сюжетной линией так, чтобы зритель мог узнать конкретное туристское предприятие по его названию, товарному знаку, логотипу или слогану. В противном случае рекламные ролики быстро надоедают, и телезрители просто переключаются на другой канал. По причине высокой стоимости телереклама в гостинично-туристском бизнесе используется, как правило, только крупными гостинично-туристскими комплексами. При этом телевизионная реклама наиболее актуальная и эффективна для продвижения отдельных дестинаций.

Товарная реклама. В практике гостинично-туристских комплексов широко используется товарная реклама (на одежде, обуви, головных уборах, дорожных сумках и т. п.) и сувенирная продукция (значки, брелоки, ручки и т. д.). Важную роль в рекламе гостинично-туристских услуг (продуктов) традиционно играют

буклеты, рекламные проспекты, открытки, календари, карты и т. д. Большинство гостинично-туристских комплексов широко используют этот вид рекламы. Самыми популярными видами сувенирной продукции являются настенные и карманные календари. Учитывая, что эти рекламные изделия постоянно находятся на виду и используются в течение всего года, можно говорить о достаточно большой аудитории охвата.

Наружная реклама. Наружная реклама является наиболее доступным и эффективным средством распространения информации об услугах (продуктах) гостинично-туристских комплексов. К наружной рекламе относятся различные щитовые установки, вывески, витрины, рекламные транспаранты, световые и электронные табло и экраны, панно, кронштейны, маркизы, перетяжки, флаги, навесы и т. п.

Мобильная реклама устанавливается на различных типах подвижного состава, транспорта, движущихся объектах. Реклама в метро является специфическим рынком рекламы. В отличие от рекламы на улицах метрополитен позволяет охватить гораздо большее количество потенциальных клиентов, поскольку концентрация людей на станциях метро очень высока. Однако при размещении рекламы в метро необходимо тщательно сопоставлять целевую аудиторию рекламируемых гостинично-туристских услуг и рекламную аудиторию.

Компьютерная реклама. В последние годы компьютерная реклама существенно потеснила другие традиционные рекламные средства. Ее главное достоинство — огромный охват целевой аудитории, интерактивность, доступность в любое время любому потенци-

альному потребителю, высокая информативность, относительно невысокая стоимость размещения и практически неограниченное нахождение рекламы в компьютерных сетях. В результате средние затраты на привлечение клиента с помощью Internet в несколько раз меньше, чем при помощи обычных СМИ.

Внедрение компьютерной рекламы в гостинично-туристском бизнесе идет по нескольким направлениям:

- использование электронной почты для осуществления традиционной прямой почтовой рассылки;
- создание иллюстрированных рекламных дисков CD ROM о предлагаемых гостинично-туристских продуктах и услугах;
- разработка и поддержание туристскими предприятиями собственных web-сайтов;
- размещение баннерной рекламы и пр.

С учетом того что количество пользователей сети *Internet* постоянно возрастает, развитие и эффективность компьютерной рекламы гостинично-туристских услуг имеет большое будущее.

Сотовая реклама. В последние годы все большую популярность получает распространение рекламной информации с помощью мобильных телефонов. Владельцы мобильных телефонов постоянно находятся в пределах доступа рекламы и имеют возможность мгновенно откликнуться на поступившее рекламное сообщение. Для многих ГТК их рекламная аудитория практически совпадает с аудиторией владельцев мобильных телефонов.

Уникальное достоинство сотовой рекламы заключается в ее ориентированности на конкретного гостя (туриста) и в возможности непосредственного взаимодействия

с ним в режиме диалога. Такая реклама базируется на SMS-сообщениях, поэтому должна быть очень краткой и содержательной.

Особым видом рекламы туристских услуг являются ярмарки, выставки, аукционы, лотереи, игры, фестивали, а также семинары, симпозиумы, встречи по тематике туристического бизнеса, рекламные туры.

Например, для России в целом характерен узкий диапазон применяемых средств рекламы гостинично-туристского продукта: около 50% туристских предприятий пользуются услугами прессы; 18% размещают рекламу на телевидении, остальные используют прочие носители рекламы. Почти все российские туристские предприятия практикуют прямую почтовую рассылку рекламных материалов: буклетов, листовок, проспектов, объявлений и т. п. По результатам опросов, наиболее эффективной считается реклама в газетах (так считают 75% респондентов). 25% опрошенных считают наиболее эффективной телерекламу.

За рубежом на первом месте по эффективности находится прямая почтовая реклама, второе место занимает реклама в специализированных туристских изданиях, телевизионная реклама находится на третьем месте.

Специфической особенностью рекламы в сфере туризма является значительная роль *устной рекламы*. По данным специальных исследований, распространение положительной информации о туристских услугах или туристском предприятии происходит с коэффициентом эффективности, равным 7. Напротив, отрицательная информация распространяется с коэффициентом 22. Иными словами, любые претензии и рекламации недовольных клиентов о качестве предоставленных

данным предприятием туристских услуг распространяются в три раза быстрее, чем положительные отзывы.

Кроме того, при рекламе гостинично-туристских услуг следует учитывать, так называемый «эффект гриба». В «основании гриба» находится число недовольных и неудовлетворенных клиентов. «Ножка гриба» — это количество сообщений о недовольстве. Как правило, из ста недовольных клиентов непосредственно с претензиями к предприятию обратится только каждый четвертый. «Шляпка гриба» — это число потенциальных потребителей, которые под влиянием негативной информации никогда не станут клиентами данного предприятия. Если число недовольных клиентов составит сто человек, то число потерянных клиентов будет равно тысяче.

Выбор тех или иных каналов распространения рекламы гостинично-туристских комплексов производится с учетом собственных возможностей и поставленных задач. Крупные ГТК с достаточным рекламным бюджетом предпочитают разнообразную рекламу: в прессе, на радио и телевидении. При этом интенсивность рекламы возрастает накануне туристического сезона.

9.7. Составление текстовых рекламных материалов в гостинично-туристском сервисе

Для достижения большей эффективности воздействия рекламы на потенциальных гостей (туристов) необходимо знать и использовать на практике определенные правила *составления текстовых рекламных*

материалов. В рекламном обращении присутствуют, как правило, такие разделы: графическая часть (изображение или образ рекламируемого продукта (услуги), товарные знаки рекламодателя или рекламиста); текстовая часть; слоган (рекламный девиз).

Графическая часть рекламного сообщения может включать различные иллюстрации, графики. Отмечено, что наличие в рекламном сообщении иллюстраций увеличивает число прочитавших на 50%. Следует учитывать, что изображение семейной группы с указанием имен привлекает на треть больше внимание потребителей, чем объявления с безымянными людьми.

Текстовая часть рекламного обращения содержит описание рекламируемого продукта (услуги); его отличия от аналогичного продукта конкурентов; предоставляемые скидки и льготы гостям (туристам); барьер для нежелательных и комплимент желательным гостям (туристам); побуждение клиента к действию; адрес и вид связи; логотип предприятия-реklamодателя и иные элементы фирменного стиля.

Качество полиграфического исполнения рекламного обращения должно быть высоким. Небрежность в содержании и оформлении текстовой рекламы может привести клиента к выводу, что качество предлагаемого продукта (услуги) может также оказаться невысоким, а отношение к гостям (туристам) — невнимательным.

Особое значение в рекламной практике придается *вниманию и эмоциям* потенциальных клиентов. Так, используется различие в субъективном восприятии геометрических форм и цветов. Например, горизонтальные линии создают впечатление покоя и отдыха. Несколько прямых линий разной длины более благопри-

ятны для зрения, если отрезки соотносятся как 3:5:8. Треугольник производит впечатление гармонии. Если треугольник стоит на одной вершине, это воспринимается как олицетворение движения.

Важную роль в восприятии рекламного сообщения играет *«позиционный эффект»*. Применительно к рекламной практике он означает, что первая и последняя часть информации запоминается легче всего. Правая сторона рекламного объявления запоминается вдвое легче и лучше, чем левая.

Продуктивному восприятию и запоминанию рекламной информации способствует *концентрация внимания*. При этом следует учитывать различные зоны распределения внимания на изобразительных плоскостях разной формы. Одним из приемов является деление пространства листа по временной оси, когда будущее размещается справа вверху, а прошлое слева внизу. Взгляд человека обычно движется направо вверх. По сторонам этой оси зона слева вверху воспринимается как область интеллектуальной открытой информации, как зона разума. Область справа внизу относится к области слабоосознаваемого восприятия.

Еще одним приемом концентрации внимания является наложение схемы человеческого тела на изображение. При этом выделяются три зоны: верхняя (голова — разум, информация, интеллектуальное сообщение); средняя (руки и сердце — действие, эмоции, практика); нижняя (ноги — опора, базис, основа).

Цветовая гамма также активно используется при подготовке рекламных материалов. Цвет может зрительно увеличивать или уменьшать предметы, воздействовать на оценку промежутка текущего времени.

С учетом психологии восприятия цвета можно использовать для усиления свойств рекламируемых продуктов и услуг следующие факторы. Красный, оранжевый, желтый, белый цвета предметы зрительно укрупняют, а синий и зеленый — уменьшают. Промежуток между предметами красного цвета кажется меньше, чем между синими. Наиболее благоприятными для восприятия являются цветовые сочетания: синий на белом; черный на желтом; зеленый на белом; черный на белом. Цветовые сочетания оранжевый на черном, черный на пурпурном, оранжевый на белом, красный на зеленом — воспринимаются менее благоприятно. При выборе сочетания цветов следует помнить об ассоциативных связях. Например, сочетание черного и красного — цвета траура, обилие золотого цвета — высокая цена (дорогостоящий товар), чередование черных и белых полос — железнодорожный слагбаум и т. д.

В художественном оформлении рекламного обращения важное место занимают *символы*. К общепринятым атрибутам путешествий относятся компас, глобус, попугай, пальмы и т. п. Между тем не все используемые символы являются нейтральными. Достаточно удачными символами считаются верблюд, попугай, экзотические фрукты, пальма, фотоаппарат, самолет, корабль, штурвал. Предпочтительными символами, вызывающими благоприятные ассоциации и тягу к путешествиям, являются фламинго, журавль, павлин, айсберг, пингвин, водопад, белый медведь, бабочка, окно, глобус, подзорная труба. Негативную реакцию вызывают такие символы, как телефон, посуда, ключ, телевизор, книги, дверь, строчки, цифры.

Особое внимание следует уделить написанию текста рекламного обращения. Практикой подтверждены сле-

дующие правила повышения эффективности текстовой рекламы:

- текст должен быть простым и понятным (критерием является доступность текстового сообщения трехлетнему ребенку);
- текст должен быть интересным с точки зрения гостя (туриста) (необходимо подчеркнуть прямую выгоду через цены; высокие характеристики продукта (услуги), большой ассортимент; система гарантий);
- текст должен составляться на языке гостей (туристов) без профессионального сленга и технических терминов;
- высказывания должны быть прямыми, утвердительными, правдивыми, благопристойными;
- при написании текста необходимо руководствоваться здравым смыслом, излагать факты, не допускать избытка информации;
- сообщение должно быть динамичным — слова и выражения должны быть емкими и энергичными, глаголы употребляются в повелительном наклонении. Это поможет привлечь и удержать внимание гостей (туристов);
- текст должен быть оригинальным, используемые выражения и приемы не должны повторять другую рекламу;
- следует избегать прямых сравнений с конкурентами.

Текст несет главную смысловую нагрузку рекламного обращения. Поэтому его характер определяется той задачей, которая поставлена перед рекламой. В зависимости от этого рекламные тексты могут быть

информационными, напоминающими, внушающими и убеждающими.

Информационный текст используется в тех случаях, когда необходимо сообщить гостям (туристам) о новом продукте (услуге), изменении адреса ГТК и т. п. Такой текст должен отличаться предельной лаконичностью и простотой изложения фактических данных.

Напоминающий текст используется тогда, когда в рекламном сообщении необходимо напомнить гостям (туристам) о самом факте существования предприятия, о начале или окончании периода скидок и т. п.

Внушающий текст должен помочь гостям (туристам) легче запомнить название нового продукта или название ГТК, который предлагает этот продукт. В таком тексте уместно неоднократное повторение названия нового продукта или адреса ГТК.

Убеждающий текст используется при необходимости создания особого акцента на достоинствах рекламируемого продукта (услуги). Его содержание должно убедить потенциального гостя (туриста) приобрести именно этот продукт (услугу).

К рекламному обращению рекомендуется прикладывать информационное письмо. Стил ь письма должен передавать общее настроение рекламного сообщения. Целесообразно использовать короткие фразы, большое количество глаголов — это придает общему тону письма деловитость, решительность. Фразы с большим количеством прилагательных придают обращению лиричность.

В большинстве рекламных обращений используется *рекламный слоган*. Это короткий лозунг или девиз, отражающий направление деятельности ГТК, специфику предлагаемого продукта (услуги) или уровня

обслуживания. Все это выражается иногда в прямой, но чаще в иносказательной или абстрактной форме. Функция слогана — привлечь внимание потенциальных гостей (туристов), запомниться до уровня легкого и безошибочного узнавания. Слоган является важной составной частью рекламной кампании ГТК.

Для разработки эффективного слогана и его успешного применения требуется несколько условий:

- четкое определение задач, возлагаемых на слоган;
- изучение смысловых и рекламных возможностей, заложенных в слогане;
- определение возможного отношения к слогану различных групп гостей (туристов);
- выбор рекламных сообщений, в которых можно использовать слоган;
- определение каналов распространения рекламных обращений с использованием слогана.

При составлении эффективного слогана необходимо учитывать следующие требования:

- слоган должен быть коротким и легко запоминающимся;
- слоган должен легко произноситься, в нем не должно быть труднопроизносимых слов и буквосочетаний;
- слоган должен быть понятным — без использования специальных терминов и иностранных слов;
- ритм слогана должен быть согласован с предлагаемым продуктом (услугой);
- при составлении слогана целесообразно использовать принцип каламбура со смысловым подтекстом, «вторым дном». Такой слоган притягателен для гостя (туриста), он позволяет ему по-

чувствовать собственную проницательность. Обязательное условие — смысловой подтекст не должен нести в себе ничего отрицательного, негативного, неэтичного, намекать на недостатки потребителя, искажать свойства продукта или услуги.

Многие гостинично-туристские комплексы активно используют слоганы в различных формах рекламных обращений. Некоторые из них легко запоминаются, например: «Отдых от А до Я», «Мир, увиденный с разных точек зрения», «Отдых для думающих людей» и т. д.

Подводя итог, можно сформулировать следующие *признаки эффективной текстовой рекламы*:

- короткий, вызывающий интерес заголовок;
- образ рекламируемого продукта (услуги) соответствует общей идее рекламы;
- короткий, запоминающийся слоган;
- текст короткий и информативный;
- слова текста конкретны, знакомы;
- в слогане и тексте затронуты мотивы личной выгоды для гостей (туристов);
- в заголовке и тексте присутствует элемент новизны;
- заголовок и текст оптимистичны и убедительны;
- соответствие между рисунком, текстом и слоганом;
- в тексте указаны цена продукта (услуги), адрес и телефон рекламодателя;
- присутствующий в рекламном обращении элемент агрессии не должен вызывать у потребителей неприятия или отторжения;
- содержание и образ рекламного сообщения должны побуждать потенциальных гостей (туристов) к действию.

9.8. Связи с общественностью в гостинично-туристском сервисе

В настоящее время во всех сферах бизнеса, в том числе и в гостинично-туристском, возрастает роль таких элементов коммуникационного комплекса, как *паблик рилейшнз* и *паблисити*. Public relations (PR) — косвенная реклама, призванная создать позитивное общественное мнение о товаре, услуге.

Public relations в гостинично-туристском сервисе может оказать гораздо большее влияние на потенциальных гостей и туристов по сравнению с рекламой. С помощью public relations можно представить свой продукт (в том числе и в средствах массовой информации) с наилучшей стороны. Используя паблик рилейшнз, гостинично-туристский комплекс может осуществлять контроль над паблисити, с тем чтобы о его продукте (услуге) формировалось только позитивное мнение.

Проводимая гостинично-туристским комплексом рекламная кампания может вызвать у потенциальных гостей (туристов) определенный скептицизм. Напротив, паблик рилейшнз и паблисити направлены на завоевание у них доверия. Когда о продукте (услуге) беспристрастно рассказывают независимые источники информации, то он воспринимается клиентами более доверительно. Если паблик рилейшнз передает истории о продукте и предприятии, то паблисити создает эти истории.

В настоящее время крупные гостинично-туристские комплексы учреждают собственные фирмы по public relations. Небольшие турфирмы используют связи с

местными средствами массовой информации, каналами распределения других компаний, деловыми партнерами и т. д.

Сам процесс создания истории о гостиничном (туристическом) продукте (услуги) более дорогой по сравнению с представлением ее средствам массовой информации. Истории могут быть связаны с постоянными гостями (туристами) ГТК, его работниками и т. д. После создания соответствующей истории у ГТК появляется необходимость поддержания интереса к себе в средствах массовой информации, обеспечения публичности. С этой целью для представителей СМИ проводятся презентации и пресс-конференции.

Другим аспектом *public relations* является деятельность руководства гостиничного-туристского комплекса и его персонала. Мнение работников о своем ГТК, их отношение к корпоративным ценностям, к выполнению непосредственных обязанностей способны существенно повлиять на его имидж.

При осуществлении *public relations* выполняются общие правила, которые применяются и к другим элементам коммуникационного процесса: определение целей, исследование целевого рынка, разработка соответствующей тактики действий, использование различных маркетинговых средств, например, позиционирования и т. п. После осуществления *public relations* важным заключительным этапом является его оценка, которая связана с количеством вновь привлеченных гостей (туристов).

Основными средствами *public relations* являются:

■ публикации — статьи, отчеты, информационные бюллетени, брошюры, журналы. Все эти широко

тиражируемые издания должны создавать привлекательный образ ГТК, предлагаемых им услуг, передавать интересные и информативные сообщения на целевые рынки;

■ **мероприятия** — выставки, конкурсы, семинары, презентации, конференции. Эти средства *public relations* рассчитаны как на широкую общественность, так и на целевые аудитории. Особо популярны презентации, которые включают не только демонстрацию нового продукта или услуги, но и дополнительные мероприятия — выступления, конференции, ужин или фуршет, аукционы, концерты и т. п.;

■ **новости** — предоставление интересных и благоприятных сведений о ГТК и его продукте (услугах). Специалисты по PR представляют в редакции газет и журналов пресс-релизы, представляющие собой специально подготовленный краткий материал о продукте (услуге), о деятельности и перспективах развития ГТК;

■ **выступления** — один из способов распространения информации о гостинично-туристском комплексе и его продуктах (услугах). Этот инструмент *public relations* используется руководителями ГТК. Публичное выступление руководителей ГТК должно быть подготовленным, убедительным, работать на усиление имиджа ГТК.

Public relations является важным маркетинговым средством, которое может определить успех ГТК, повысить доверие к нему и его продуктам (услугам), создать новые рынки, облегчить борьбу с конкурентами, представить новый продукт (услугу) в неожиданном

ракурсе, повысить эффективность других элементов коммуникационного процесса и т. д. Вместе с тем оценить непосредственный вклад мероприятий по PR в конечный результат деятельности гостинично-туристского комплекса сложно. Самыми распространенными критериями оценки являются число контактов, изменение степени осведомленности гостей (туристов) о предлагаемых продуктах (услугах), понимание целевых аудиторий, вклад в увеличение продаж и рост прибыли.



Контрольные вопросы

1. Дайте определение культуры рекламной деятельности в гостинично-туристском сервисе.
2. В чем состоит специфика гостинично-туристского продукта как объекта рекламы?
3. Какие существуют каналы продвижения рекламы в ГТК?
4. Каковы основные принципы составления рекламных текстов в ГТК?
5. Как происходит планирование рекламной кампании в ГТК?
6. Расскажите о классификации рекламы в ГТК.
7. Как пишутся рекламные тексты для ГТК?
8. Как осуществляются связи с общественностью в ГТК?
9. По каким признакам осуществляется классификация рекламы в гостинично-туристском сервисе?
10. Какие этапы осуществляются при планировании рекламы в гостинично-туристских комплексах?
11. Какие существуют варианты размещения рекламной информации о ГТК?
12. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на выбор средств коммуникации?

13. Каковы коммуникационные особенности персональных (прямых) продаж услуг в ГТК?
14. Расскажите, какие виды рекламных средств используются в ГТК и дайте их краткую характеристику.
15. Какие разделы присутствуют в рекламной информации?
16. Какие существуют виды рекламных текстов?
17. Каковы основные средства public relation в гостинично-туристском сервисе?

ГЛАВА 10

КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОМ СЕРВИСЕ

10.1. Понятие и содержание производственного менеджмента

Культура производственного менеджмента — наилучшее использование возможностей процесса управления производством продукции (продукции, услуг).

В деятельности любого предприятия, в том числе ГТК, выделяются основные функциональные процессы, которые являются объектами управления — производство, финансы, кадры (человеческие ресурсы), маркетинг. Соответственно различают производственный, финансовый, кадровый менеджмент, управление маркетингом (маркетинг-менеджмент).

Производственный менеджмент представляет процесс управления производством продукции (товаров или услуг) в соответствии со спецификой деятельности конкретного гостинично-туристского комплекса.

Как известно, все предприятия, в том числе и гостинично-туристские, осуществляют производственную деятельность, выполняют те или иные производственные функции. Производственная функция ГТК включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые ГТК потребителям. Именно производственная функция предприятия составляет объект управления в производственном менеджменте.

Отличительной особенностью предприятий индустрии гостеприимства, в том числе гостинично-туристских комплексов (ГТК), является характер конкретных видов деятельности, составляющих производственную функцию. Например, гостиницы, туристические и юридические фирмы, больницы, банки, образовательные учреждения, большинство предприятий индустрии гостеприимства, в том числе ГТК, потребляют различное количество исходных материалов. Они предлагают определенный набор услуг (продуктов) в соответствии с требованиями потребителей.

Однако вне зависимости от специфики производственной деятельности тех или иных ГТК производственный менеджмент строится на общих принципах. В ходе управления производственными функциями отдельных ГТК (предприятий), как правило, выполняются однотипные операции:

- управление разработкой и проектированием продукции (услуг);
- выбор технологического процесса, подбор и расстановка кадров и распределение технических средств по ходу процесса с целью оптимизации затрат на производство;
- управление поставками сырья, материалов, полуфабрикатов и т.п.;
- контроль качества продукции (услуг).

Предприятие, в том числе и ГТК, можно рассматривать как открытую систему, которая преобразует входные величины (исходные сырье, материалы и т. п.) в выходные (готовую продукцию — услуги или продукты). В связи с этим, полная система производствен-

ной деятельности любого предприятия может быть составлена из трех подсистем: перерабатывающая подсистема, подсистема обеспечения и подсистема планирования и контроля.

Перерабатывающая подсистема выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты. Например, в состав ГТК могут входить и образовательные учреждения, для которых основными результатами деятельности являются разработка и распространение знаний. Достижение этих результатов осуществляется посредством научно-исследовательской и педагогической деятельности профессорско-преподавательского состава.

Перерабатывающая подсистема учреждения образования потребляет необходимые материалы (в том числе бумагу и канцелярские товары), требует определенных капитальных вложений в учебные помещения, классные комнаты, лаборатории, кабинеты, мебель, оборудование, офисную технику и т.п. Перерабатывающей подсистеме необходимо получать информацию о достижениях в различных областях науки из разнообразных печатных и электронных источников, а также путем проведения заседаний кафедр, поддержания профессиональных научных контактов с коллегами из других организаций. Перерабатывающей подсистеме требуется также получение энергии от коммунальных служб для освещения, отопления и работы оборудования.

Подсистема обеспечения не связана непосредственно с производством готового продукта (услуги), но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. В образовательном учреждении подсистема обеспечения включает библиотеку, вычис-

лительный центр, ремонтно-эксплуатационную службу, отдел материально-технического снабжения и т. п.

Следует отметить, что функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения на одном предприятии, может быть составной частью перерабатывающей подсистемы в другом. В университете, например, типография выполняет обеспечивающую функцию, а для полиграфического предприятия она является основной перерабатывающей подсистемой.

Подсистема планирования и контроля получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии производства, его целях и политике, основных направлениях деятельности и других внутренних параметрах.

Различная информация о спросе на услуги (продукцию), стоимости необходимых ресурсов, тенденциях развития технологии, нормативных актах и других факторах поступает из внешней среды. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь этот обычно большой объем достаточно сложной информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема. Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают планирование производственных мощностей, оперативное управление, управление материально-производственными запасами, контроль качества.

Функции производственного менеджмента можно разбить на три основные группы:

- разработка и реализация общей стратегии и направлений производственной деятельности ГТК (предприятия);

- разработка и внедрение производственной системы, включая разработку производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование ГТК (предприятия), проектирование продукта (услуги), введение стандартов и норм на выполнение работ;
- планирование и контроль текущего функционирования производственной системы.

10.2. Типы производственных систем в гостинично-туристском сервисе

Характер управления производственным процессом в значительной степени определяется особенностями производства на данном ГТК. В связи с этим необходимо ориентироваться на тот или иной тип производства. Все производственные системы можно классифицировать разными способами. Наибольшее практическое значение имеет двухмерная классификация, основанная на характере выхода готовой продукции и типе используемого процесса переработки ресурсов. В соответствии с этими параметрами можно проанализировать практически любую производственную систему как относящуюся к одному из четырех типов производственных процессов: единичное, мелкосерийное, массовое и непрерывное производство. Примером предприятия, в котором может применяться любой из четырех типов производственных процессов или их различные комбинации, может служить цех по производству сувенирных изделий и туристского инвентаря. При этом этот цех входит в состав ГТК.

Единичное производство характерно для производственных систем, ориентированных на индивидуальные заказы (проекты). Отличительной чертой данного типа производства является то, что каждая единица конечной продукции (услуги) уникальна по структуре (конструкции), выполняемым задачам, местоположению или по каким-либо другим существенным признакам. Процесс производства при этом имеет единичный, неповторяющийся характер. На выпуск каждой единицы продукции (услуги) затрачивается определенное время. Все ресурсы производственной системы направляются на реализацию одного или нескольких продуктов (услуг).

В мелкосерийной системе производства отдельные подразделения, цеха или участки специализированы на выполнении различных операций. Объекты переработки, представленные, например, обслуживаемыми клиентами или обрабатываемыми изделиями, проходят через систему единицами или небольшими группами. Поскольку требования к обработке каждого объекта могут быть разными, то они следуют по разным маршрутам с необязательным прохождением через все участки.

Система массового производства выдает большие объемы относительно стандартизованных готовых продуктов (услуг). Отдельные единицы выпускаемой продукции неотличимы друг от друга, хотя и могут иметь незначительные различия в характеристиках или комплектации. Время прохождения единицы продукции через систему относительно мало: обычно оно измеряется в минутах или часах. В условиях массового производства производственные ресурсы системы могут быть упорядочены в некоторой последовательности и

образуют технологическую линию — поток, проходящий через всю систему.

Непрерывное производство характеризуется значительными объемами однородного продукта. Единственный способ различить отдельные единицы производимой продукции заключается в измерении продукта в каких-то произвольных единицах по объему, длине, площади, весу или времени изготовления. Ресурсы, поступающие на вход производственной системы, непрерывным потоком проходят через нее, превращаясь в продукт на ее выходе. Примерами непрерывного производства могут быть магазины с круглосуточным режимом работы и т. п.

Рассмотрим, к примеру, различные типы производства в сфере общественного питания. За редким исключением предприятия общественного питания (рестораны, кафе и т. п.) сами и производят продукты, и предоставляют услуги. Пищу готовят повара, а официанты оказывают услуги.

Приводимые ниже различные способы организации приготовления пищи и разные методы ее доставки иллюстрируют три из четырех типов производственных систем. Основная часть ресторанов представляет собой предприятия с мелкосерийным производством. Клиенты проходят через производственную систему небольшими группами, получая конкретные виды продукции и желаемые услуги. Каждая группа обслуживается отдельно, с использованием производственных ресурсов для удовлетворения потребностей именно этой группы.

Разнообразные рестораны быстрого питания, различные кафетерии представляют собой предприятия с мас-

совым поточным производством. Пищу готовят не для отдельного клиента, а производят в больших количествах стандартный набор блюд. Потребители поочередно проходят через производственную систему таких ресторанов, выбирая нужные им блюда из стандартного набора.

Рестораны, специализирующиеся на обслуживании банкетов или других официальных мероприятий, работают по типу единичного производства. Каждый банкет планируется в зависимости от заказываемых блюд, объема и характера предоставляемых услуг. Подготовка к нему начинается задолго до срока поставки готовой продукции. Подобная производственная система может одновременно обслужить лишь ограниченное количество мероприятий.

Таким образом, различные типы производства требуют различных подходов в реализации производственного менеджмента.

10.3. Управление производством на основе выявления потребностей клиентов

Для реализации требований культуры производственного менеджмента в ГТК необходимо учитывать тесную связь и взаимозависимость всех производственных функций, обеспечить эффективное управление отношениями между ними.

Производственные операции зависят от спроектированных видов продукции (услуг), производственных мощностей и процессов. Проектировщики должны получать от производства информацию по проблемам, связанным со структурой (конструкцией) изделий

(услуг), а также о возможностях усовершенствования производственной системы.

Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на продукцию производственной системы. Кроме того, с одной стороны, эта же функция должна информировать производство о любых претензиях потребителей по качеству или срокам поставки продукции (услуг). С другой стороны, маркетинг зависит от информации, выдаваемой производством о наличии продукции, возможностях своевременного ее изготовления и совершенствования для удовлетворения спроса потребителей.

Капиталовложения и финансирование текущего производства определяются финансовой функцией. Для того чтобы изыскать возможности финансирования в нужное время и в нужных объемах, финансовой службе нужно получить от производственных подразделений информацию о планах производства и развития. Ей также требуются подробные текущие данные для оплаты труда персонала предприятия, расчетов с поставщиками и потребителями, для ведения учета наличных материально-технических запасов и финансовой отчетности.

Функция трудовых ресурсов (служба персонала, отдел человеческих ресурсов) несет ответственность за поиск, отбор, обучение кадров для работы в производственной системе. Производственные подразделения, в свою очередь, должны заблаговременно информировать кадровую службу о потребности в рабочей силе с указанием как количества, так и квалификации.

Такие зависимости между производством и другими функциональными подразделениями ГТК, есте-

ственно, могут сопровождаться возникновением конфликтов. Служба маркетинга, например, может жаловаться на то, что производство недостаточно гибко реагирует на неординарные запросы потребителей. Производственники же могут обвинять службу маркетинга в необоснованных обещаниях клиентам без учета возможностей производства. Или же производству требуются фонды для приобретения нового оборудования, а финансовая служба считает, что в данный момент свободные финансовые ресурсы ГТК целесообразно направить на приобретение высокодоходных ценных бумаг.

Все эти факторы могут стать причиной конфликта между подразделениями ГТК. Не допустить разрастания подобных конфликтов, вовремя их предотвратить и урегулировать отношения между производственным и другими подразделениями предприятия — все это также входит в сферу производственного менеджмента.

Основная цель производственной деятельности ГТК заключается в переработке поступающих ресурсов в конечную продукцию, т. е. товары или услуги для удовлетворения определенных потребностей потребителей. Поэтому основное предназначение ГТК можно выразить цепочкой «производство услуг (продуктов) — потребности гостей (туристов)», которая должна постоянно находиться в центре внимания производственных менеджеров. Стратегия ГТК заключается в том, чтобы посредством своей производственной деятельности предоставлять продукты или услуги для удовлетворения потребностей гостей (туристов). Определение того, какие именно потребности берутся в качестве цели деятельности ГТК, является стратегическим решением,

которое учитывает данные всех функциональных подразделений.

В области производственной деятельности к наиболее важным стратегическим решениям относятся решения о том, *как, когда и где* производить продукты (товары) или предоставлять услуги. Методы, выбираемые для производства продукции или предоставления услуг, должны быть совместимы с выпускаемой продукцией или предоставляемыми услугами, а также с удовлетворяемыми потребностями гостей (туристов). Поэтому производственный процесс следует выбирать только после тщательного определения потребностей клиентов в том или ином продукте (услуге).

Выполняя эту задачу, производственная система ГТК должна обеспечить на рынке достижение нужного объема продукции (услуг и продуктов) выраженной компетентности и конкурентоспособности. *Выраженная компетентность* заключается в том, что данный ГТК делает что-то лучше, чем его конкурент, что обеспечивает предприятию *конкурентоспособность*, позволяющую привлекать и сохранять потребителей.

ГТК может обеспечить конкурентоспособность различными методами. Наиболее очевидным является *снижение издержек производства ниже уровня издержек у конкурентов*. Кроме того, конкурентоспособность могут обеспечить:

- *Лидерство по минимуму затрат.* ГТК производит и реализует продукцию с относительно меньшими затратами.
- *Технические характеристики продукции.* Структура (конструкция) изделия позволяет эксплуа-

тировать его с более высокими показателями по сравнению с аналогичными изделиями.

- *Надежность изделия.* Продукция (услуги) ГТК отличается более высокими параметрами надежности, прочности и т. п.
- *Скорость доставки.* ГТК обеспечивает более быструю доставку продукции (предоставляемой услуги), организует доставку точно в указанное заказчиком время и т. п.
- *Максимальная индивидуализация изделий.* ГТК производит товары или оказывает услуги в соответствии с индивидуальными пожеланиями потребителей. Этот метод является наиболее рискованным и дорогостоящим.
- *Скорость выпуска продукции (услуги) на рынок.* В современных условиях, особенно в сфере высоких и информационных технологий, способность быстрее конкурентов предложить потребителям новую продукцию обеспечивает предприятию успех и прочные позиции на рынке.
- *Гибкое регулирование объема.* Способность регулировать объем производства в соответствии со спросом имеет исключительно важное значение. Соблюдение этого принципа характеризует степень адаптивности ГТК к внешним условиям.

В современных условиях глобализации и обострения конкуренции в рамках мирового экономического пространства большинство компаний, предприятий, как уже было указано, обращают более пристальное внимание на цепочку «производство — потребности потребителей». Элементы стратегии производства успешных ГТК включают в свой состав: простоту,

снижение производственных запасов, уменьшение задела, сокращение объема бумажных работ, частоты проверок, уменьшение разнообразия работ и т. д.

Часто используемыми стратегиями производственного менеджмента являются следующие: принцип «точно вовремя», комплексный контроль качества, комплексное профилактическое обслуживание.

Управление производством по принципу «точно вовремя» является распространением японского опыта производственного менеджмента. В соответствии с этим принципом предприятие стремится получить все материалы и комплектующие точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия (услуги). При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия на предприятие по мере необходимости.

Комплексный контроль качества (так называемая концепция «делать правильно с первого раза») предусматривает включение ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного работника. Новый сотрудник изучает принципы управления качеством выпускаемой продукции одновременно с обучением работе на данном производстве. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает. В результате отпадает необходимость создания и финансирования дорогостоящих отделов контроля качества.

Комплексное профилактическое обслуживание предполагает передачу производственным работникам проведение профилактики и обслуживания оборудования,

чтобы исключить его поломки или отказы. На большинстве предприятий разных стран текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальных ремонтно-профилактических служб. Принцип комплексного профилактического обслуживания требует некоторой гибкости в квалификационных характеристиках работников, т. е. работник должен уметь выполнять не одну, а несколько функциональных задач: выполнять профилактическое обслуживание оборудования и производственные задания.

10.4. Проектирование продукта и производственного процесса в гостинично-туристских комплексах

Проектирование продукции (товара или услуги) в ГТК является исходным пунктом производственного менеджмента. Это проектирование должно быть нацелено на удовлетворение определенных, заранее выявленных потребностей гостей (туристов). Для анализа конкретных требований потребителя к данному изделию (услуге) разработчик должен рассмотреть относительную значимость следующих *критериев*:

- стоимость производства и реализации продукта (услуги);
- экономичность эксплуатации;
- качественные характеристики;
- срок службы;
- надежность в эксплуатации;
- требования к эксплуатации (простота, доступность, легкость обслуживания);
- безопасность эксплуатации.

Для того чтобы получить нужные характеристики продукта (услуги), разработчик в ходе проектирования должен сделать выбор вариантов в следующих областях: размеры и формы; материалы; соотношение стандартных и специфических элементов; модульные компоненты; избыточные компоненты для повышения надежности; элементы безопасности.

Естественно, что между критериями проектирования продукта возможными вариантами выбора существуют определенные компромиссы. Так, например, установка кондиционера в автомашине сделает ее более привлекательной для потребителя, но увеличит затраты на производство и объем обслуживания.

Аналогичным образом применение более толстых листов металла для корпуса увеличит срок службы автомобиля и повысит его безопасность, но и приведет к его удорожанию, а также увеличению расхода топлива.

Проектирование производственного процесса. Когда продукция спроектирована, необходимо определить этапы процесса ее производства. Как и при проектировании изделия, разработчик должен рассмотреть относительную значимость следующих критериев проектирования процесса производства:

- производственная мощность;
- экономическая эффективность;
- гибкость;
- производительность;
- надежность;
- ремонтпригодность;
- стандартизация и стабильность параметров;
- безопасность труда;

- удовлетворение жизненных потребностей работников.

Чтобы обеспечить нужные характеристики процесса, разработчик должен *сделать выбор вариантов* в следующих областях:

- тип производства (единичное, мелкосерийное производство, массовое производство, непрерывный процесс, комбинация вышеперечисленных вариантов);
- собственное производство или приобретение некоторых комплектующих изделий на стороне;
- выполнение всех производственных задач своими средствами или передача некоторых из них субподрядчикам;
- конкретные методы выполнения отдельных производственных операций;
- степень автоматизации и механизации производства, степень специализации труда производственных рабочих.

Очевидно, что разработка изделия (услуги) влияет и на проектирование производственного процесса. Поэтому разработчики продукции и разработчики производственного процесса должны тесно сотрудничать друг с другом. Они должны полностью понимать, какие именно потребности клиентов собирается удовлетворить производственная система данного ГТК и какая именно выраженная компетентность поможет добиться нужной конкурентоспособности.

По мере смены этапов жизненного цикла продукта (услуги), производственный процесс также должен развиваться определенным образом. Если жизненный цикл процесса будет развиваться не в соответствии

с жизненным циклом изделия, конкурентоспособность ГТК может быть серьезно подорвана.

На начальной стадии жизненного цикла объемы реализации продукта (услуги), как правило, невелики. Его конкурентоспособность основывается на отличительных признаках, а не на цене. На этой стадии процесс производства должен быть достаточно гибким, чтобы его можно было быстро менять в соответствии с изменениями в самом продукте (услуге). Способность производить в больших количествах и с высокой экономической эффективностью в начале жизненного цикла не очень важна.

В это время производственный процесс может быть трудоемким, мелкосерийным и неавтоматизированным. В дальнейшем по мере усовершенствования продукта его конструкция будет стандартизироваться, объемы производства и сбыта будут возрастать. Основным фактором конкурентоспособности на данной стадии становится цена. Вопросы экономической эффективности и стабильности выпуска продукта (услуги) приобретают первостепенное значение. Процесс производства при этом становится капиталоемким, высокоавтоматизированным, нацеленным на массовый выпуск продукта.

Современной тенденцией развития экономики нашей страны является постоянное возрастание значения индустрии гостеприимства. Происходит рост доли этого сектора экономики как по абсолютным показателям в общей величине внутреннего валового продукта, так и по численности занятых в нем.

Несмотря на определенную специфику производственных процессов в индустрии гостеприимства, многие принципы производственного менеджмента одина-

ково применимы как для производственного сектора экономики, так и индустрии гостеприимства. Однако в процессе управления необходимо учитывать отличительные черты индустрии гостеприимства с точки зрения управления производством.

Во-первых, в индустрии гостеприимства потребитель обычно участвует или присутствует в производственном процессе, т. е. имеется более тесный контакт и взаимодействие с потребителем, чем в промышленном производстве. Рабочий в автомобилестроении, например, не контактирует с потребителями. В магазине, ресторане, кинотеатре производственные служащие тесно взаимодействуют с клиентами.

Во-вторых, для индустрии гостеприимства характерна более высокая степень *индивидуализации* продукта в соответствии с требованиями потребителя гостя (туриста).

В-третьих, работы в индустрии гостеприимства обычно более трудоемкие, чем в промышленности.

Эти три особенности делают управление производственными процессами в индустрии гостеприимства более трудоемким. Действительно, чем выше степень взаимодействия с потребителем, чем выше степень индивидуализации продукции, чем выше трудоемкость процесса, тем труднее обеспечить его высокую экономическую эффективность. Именно эти характеристики отличают индустрию гостеприимства от промышленного предприятия в производственной деятельности.

При разработке системы реализации продуктов (услуг) необходимо учитывать следующие факторы:

1. Месторасположение ГТК по предоставлению услуг в основном определяется месторасположением

- потребителей, а не наличием исходных материально-сырьевых баз или какими-либо другими производственными факторами.
2. Потребности и желания потребителей более приоритетны по сравнению с соображениями эффективности.
 3. Календарное планирование работ зависит в основном от потребителей.
 4. Определение и измерение качества может оказаться затруднительным.
 5. Работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями.
 6. Производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса.
 7. Создание запасов продукции в периоды низкого спроса для их использования при «пиках» спроса обычно не представляется возможным.
 8. Эффективность труда работников имеет специфику измерения, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой. Кроме того, высокая культура обслуживания часто требует больших затрат средств, соответственно снижается доходность в традиционном для промышленного производства понимании.
 9. Крупные предприятия в индустрии гостеприимства не типичны, преобладают мелкие и средние предприятия как более экономичные.

Специфические характеристики, присущие предприятиям индустрии гостеприимства, затрудняют обеспечение эффективности производственных операций.

Поэтому специфика производственного менеджмента в индустрии гостеприимства связана с тем, что рост эффективности обеспечивается за счет повышения конкурентоспособности путем внесения разнообразия в услуги, предоставляемые потребителям.

Некоторые ГТК добились успеха на рынке за счет *активного участия потребителя в производстве услуг*. Примерами могут быть продажа товаров по почтовым заказам и каталогам, бензозаправочные станции самообслуживания, магазины и кафе самообслуживания и т. п.

Во многих случаях для завоевания преимущественного положения на рынке можно прибегнуть к *упрощению процесса предоставления услуги*. Примером может служить заблаговременная «выписка» клиентов из отеля.

10.5. Проектирование предприятий в гостинично-туристском сервисе

Следующим шагом в создании производственной системы после того, как закончено проектирование продукта (услуги) и производственного процесса в ГТК, является проектирование самого ГТК. Это могут быть гостиницы, турфирмы, торговые предприятия, склады, развлекательные учреждения и т. д.

При этом возникают два взаимосвязанных вопроса:

- 1) сколько объектов и какой мощности требуется создать (другими словами, создавать ли несколько крупных предприятий или большое количество более мелких предприятий);
- 2) где расположить каждое из предприятий.

Решения о количестве и производительности предприятий обычно определяются факторами эффективности и маркетинга. Некоторые вполне определенные факторы говорят в пользу создания крупных централизованных предприятий, другие факторы — о предпочтительности небольших, рассредоточенных предприятий.

Фактором, доказывающим пользу крупных централизованных предприятий, наиболее часто является большая капиталоемкость перерабатывающей подсистемы. В качестве примеров можно назвать медицинские центры, где требуется дорогое специальное оборудование. Крупные предприятия предпочтительны и в тех случаях, когда требуется организованно собрать в одно место много людей или различных изделий. Примерами тут служат региональные склады сети универсальных магазинов, аэропорты и т. п.

Большое количество мелких предприятий (банки, булочные, почтовые отделения и т. п.) должны быть рассредоточены и должны обеспечить клиентам удобный доступ к ним.

В некоторых производственных системах предпочтителен комбинированный подход, когда используются и крупные, и мелкие предприятия. Типичными примерами могут служить фабрики химической чистки, специализированные фирмы по обработке фотоматериалов. В этих случаях обычно имеется большое количество маленьких рассредоточенных предприятий, осуществляющих непосредственный контакт с клиентами, и централизованные капиталоемкие производственные центры, где выполняются производственные процессы.

При решении вопроса о месторасположении предприятий обычно идут от общего к частному. Например, при решении вопроса о размещении завода по производству бытовой электронной аппаратуры будут последовательно рассмотрены следующие позиции: на каком континенте строить завод, в какой стране, в каком городе, на какой площадке или в каком уже существующем здании. Конечно, не во всех случаях рассматриваются все эти уровни.

Для удобства обычно выделяют два уровня решений о месте расположения предприятия: *макроуровень* — решение о континенте, стране, городе; *микроуровень* — выбор конкретной площадки или здания для предприятия. Факторы, учитываемые при принятии решения на каждом из этих уровней, будут различными.

Основные факторы, рассматриваемые на макроуровне, следующие:

- демографические и экономические факторы, влияющие на размер и развитие основных рынков сбыта продукции;
- источники и транспортные расходы по доставке материалов, требующихся для производственной системы;
- количество и качество трудовых ресурсов;
- наличие достаточного количества энергии, воды и других необходимых природных ресурсов;
- политическая стабильность;
- налоговая политика, меры по поощрению экономического развития, инвестиционный климат;
- вопросы защиты окружающей среды;
- стоимость земельных участков и строительства;

- условия проживания (климат, система образования, медицинское обслуживание, культура, возможности для отдыха, уровень преступности).

К важнейшим факторам на микроуровне относятся:

- ограничительные нормы на развитие промзоны, совместимость с соседствующими объектами;
- размер, конфигурация и другие технические параметры площадки или земельного участка;
- наличие предпочтительных видов транспорта;
- подъездные пути, объемы транспортных перевозок у конкурентов;
- наличие и стоимость энергоснабжения и других услуг, в том числе пожарной охраны, вывоза и утилизации мусора и отходов производства;
- внешний вид площадки, который может соответствовать или не соответствовать характеру предприятия;
- близость к жилым массивам и другим объектам, необходимым для служащих предприятия;
- месторасположение конкурентов.

Для большинства ГТК при решении вопроса о месте расположения доминирующим оказывается какой-нибудь один фактор. Например, швейные предприятия располагаются вблизи источников относительно дешевой рабочей силы, поэтому большая часть этой отрасли легкой промышленности в настоящее время размещается в развивающиеся страны. Заводы по производству алюминиевых банок для напитков обычно располагаются рядом с производством самих напитков в связи с высокими затратами на перевозку пустых банок. Станции обслуживания автомобилей целесообразно располагать на улицах или на дорогах с интенсив-

ным движением или на перекрестках, что облегчает подъезд к ним.

Следующим шагом после определения производственной мощности и места расположения предприятия при создании производственной системы будет проектирование самого предприятия. Эта задача сводится к определению конфигурации предприятия, т. е. размера и формы строения и расположения производственных ресурсов внутри него.

При проектировании производственных предприятий в составе ГТК в зависимости от типа перерабатывающей подсистемы применяют три основных вида планировочных решений: пооперационную функциональную схему, линейную поточную схему планировки и фиксированную позиционную планировку.

При *пооперационной функциональной планировке* производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы (процесса). Например, в крупной мастерской по ремонту бытовой техники все токарные станки группируют на одном участке, все сверлильные — на другом и так далее. Крупные авторемонтные предприятия обычно имеют различные участки для разных видов обслуживания: участок регулировки двигателей, участок кузовных работ, участок ремонта передней подвески.

Такая планировка обычно используется при мелкосерийном производстве, когда отдельные изделия или клиенты переходят с одного участка на другой в зависимости от конкретных требований. Самая трудная задача при разработке пооперационной планировки заключается в минимизации транспортных операций

или передвижений клиента, требующихся для предоставления услуг.

Линейная или поточная планировка применяется в массовом производстве или в системах с непрерывными процессами, где каждое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Производственные ресурсы располагают в виде последовательности рабочих мест в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готового продукта. Наиболее наглядным примером такой планировки служит сборочная линия. Основная проблема при такой планировке заключается в правильном распределении нагрузки на рабочие места во избежание образования узких мест.

Фиксированная позиционная планировка в основном реализуется при выполнении строительных проектов. Изделие или потребитель при этом неподвижны, к месту работы по мере необходимости подаются различные производственные ресурсы. Такие планировки в основном носят временный характер, и их сохраняют лишь до окончания работы над проектом. Проблема при этой планировке заключается в том, как расположить производственные ресурсы таким образом, чтобы они не мешали друг другу.

Все три схемы планировки иногда можно обнаружить на одном предприятии. Больница, например, имеет пооперационную планировку (кардиологическое, хирургическое, терапевтическое и другие отделения специализированы на разных видах операций). Вместе с тем, в больницах находятся диагностические центры для проведения обследований, планировка которых соответствует поточной схеме. Примеры фикси-

рованной позиционной планировки можно найти в операционных и в палатах интенсивной терапии.

Процесс проектирования ГТК состоит из ряда логически связанных между собой этапов. Нарушение последовательности выполнения этапов может иметь негативные последствия, исправление которых обходится очень дорого. Эти этапы включают:

1-й этап. Сбор исходных данных. Проектировщик должен располагать подробной информацией по следующим позициям:

- схема планировки производственного процесса, размещаемого на предприятии;
- планируемая производительность и ассортимент выпускаемой продукции;
- данные по строительной площадке (размер, конфигурация) и любым существующим на площадке зданиям (поэтажные планы, высота перекрытий, несущая способность полов и т. п.);
- строительные нормы и любые другие нормативные акты, относящиеся к технике безопасности, охране труда, защите окружающей среды.

2-й этап. Определение количества и типов производственных ресурсов. Рассчитывается количественный и структурный объем необходимых для достижения заданной производительности ресурсов. Например, определяется количество кассовых мест, которое необходимо предусмотреть в банке для обслуживания ожидаемого числа клиентов. Для промышленных предприятий рассчитывается необходимая структура парка производственного оборудования и т. п.

3-й этап. Определение необходимых производственных площадей. Определяется размер площади

пола, требующейся для каждого производственного участка с учетом количества производственного оборудования, необходимых проходов, промежуточных складов, стола мастера, площадей обеспечения, комнат отдыха, ремонтных служб и т. п.

4-й этап. Определение производственных связей.

Анализ связей между различными участками производства включает определение того, какие из них следует расположить поближе друг к другу, а какие можно или необходимо разнести. Может оказаться так, что два участка нужно разместить рядом с учетом перехода материалов или клиентов с одного участка на другой. В аэропортах, например, службы по прокату автомобилей всегда размещают рядом с отделением выдачи багажа. Некоторые участки приходится разносить, что делается обычно по соображениям экологии, техники безопасности и т. д. Участок окраски, например, необходимо располагать в удалении от участка пескоструйной обработки, где выделяется пыль и высок уровень вибрации.

5-й этап. Генеральная компоновка. По результатам этапов 3 и 4 разрабатывается генеральная компоновка с указанием всех размеров и места расположения каждого производственного и вспомогательного участка. При этом обычно прорабатывается несколько возможных вариантов.

6-й этап. Детализация размещения. Производится четкое определение точного места каждой единицы оборудования, мебели и других производственных ресурсов на каждом участке. Часто эту работу выполняют с помощью шаблонов, которые накладывают на чертеж генеральной компоновки и, перемещая их

в разные положения, добиваются оптимального расположения оборудования. В последнее время эту работу выполняют с помощью компьютеров.

Процесс проектирования предприятия ведется с учетом многих факторов, поэтому необходимо обеспечить оптимальное соотношение разнонаправленных тенденций.

10.6. Проектирование работ и нормирование труда в гостинично-туристских комплексах

Проектирование работ и нормирование труда производственных работников составляют необходимую часть производственного менеджмента. В настоящее время роль производственных работников значительно изменилась. Если первоначально основная роль работника сводилась к источнику «мышечной силы», то в условиях развития энергетики, механизации и автоматизации труда работник из поставщика энергии превратился в распорядителя энергии и оборудования.

Поэтому один из важнейших аспектов проектирования работ в современных условиях предусматривает создание точных спецификаций, определяющих порядок взаимодействия работников с машинами, потребителями или другими элементами производственной среды.

Проектирование работ включает точное определение содержания каждого вида работы и порядок распределения работ. Проектируя отдельные виды работ, необходимо учитывать принципы экономической эффективности и поведенческие принципы. Работа должна соответствовать способностям работника и возможностям оборудования, стоимость разработки не должна

быть чрезмерно высокой, содержание работы должно совпадать с психологическими ожиданиями работников. Аспекты экономической эффективности не должны противоречить аспектам мотивации работников предприятия.

Разделение труда (его специализация) производственных работников является важным фактором повышения его производительности. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет при проектировании работ и нормировании труда в гостинично-туристских комплексах:

- сократить объем подготовки работников;
- повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте;
- отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда, а могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату;
- увеличить возможности использования специализированного оборудования.

К недостаткам специализации можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности работников, нарастание утомления от монотонности. При определении содержания работ производственный менеджер должен учесть все эти факторы, чтобы найти оптимальную степень специализации труда.

Современное проектирование работ как составляющая производственного менеджмента все в большей степени базируется на *социотехническом подходе*. Суть его заключается в том, что производственная система

рассматривается одновременно и как техническая, и как социальная. Производственные функции выполняются людьми с помощью техники в рамках определенной социальной организации конкретного предприятия.

Социотехнический подход включают следующие основные положения:

- любая работа должна требовать определенного напряжения и содержать элементы разнообразия;
- необходимо обеспечить реализацию принципа постоянного образования (работники должны иметь возможность учиться на работе, продолжая свое образование);
- работа должна давать возможность реализовывать в определенных пределах функцию принятия решений;
- необходимость признания и поощрения за хорошо выполненную работу;
- необходимость социальной поддержки работников в той или иной степени в зависимости от возможностей предприятия;
- необходимость реализации принципа зависимости между результатами труда и социальным положением работника;
- необходимость увязки характера работы сотрудников предприятия с их желаемым будущим.

Производственный менеджмент предполагает непрерывный поиск путей совершенствования труда независимо от того, используются ли подход специализации труда, метод обогащения работ или развития содержательности труда.

Нормирование труда является необходимой составной частью процесса проектирования работ. При разработке операций производственного процесса и методов организации труда определяют оптимальный метод выполнения производственного задания. Нормирование труда заключается в определении времени, требующегося для выполнения той или иной работы. Ожидаемое время выполнения работы называется нормой времени, или просто нормой. Норма времени указывается либо в виде времени, затрачиваемого на единицу продукции, либо в виде количества изделий, производимых за данный период времени.

Нормы времени используются при планировании и оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и оценке работы сотрудников предприятия. Другими словами, нормы времени позволяют планировать работу персонала, оборудования и оценивать труд работников.

10.7. Оперативное управление производством в гостинично-туристских комплексах

Оперативное управление производством является важной составной частью руководства производственной деятельностью ГТК. Системы оперативного управления производством, качеством, материально-техническими запасами и техническим обслуживанием построены на одних и тех же основных принципах. Цель этой системы — обеспечение экономически эффективной реализации целей ГТК. Любая система оперативного управления на предприятии включает следующие основные элементы:

- *управляемый процесс или параметр*, которые должны быть определены самым тщательным образом;
- *обратная связь*. Необходимо разработать метод для измерения действительной производительности или иных параметров управляемого процесса;
- *сравнение*. Значение реальных параметров управляемого процесса необходимо сравнить с расчетной нормой или расчетной величиной этих параметров;
- *коррекция*. Необходимо иметь структуру, принимающую корректирующие действия в случае отклонения управляемого процесса от требуемых параметров.

Исходным этапом оперативного управления производственным процессом в любом ГТК является *планирование объема выпуска продукции* (товаров или услуг).

Суммарный объем спроса на продукцию (товары и услуги), производимые производственной системой данного ГТК, называется совокупным спросом. Совокупный спрос на продукцию того или иного ГТК зависит от множества факторов, в частности, сезонных факторов, уровня доходов и покупательной способности населения, изменения вкусов и предпочтений потребителей, позиций предприятия на рынке и т. п.

Планирование выпуска продукции предусматривает принятие решения о том, как эксплуатировать производственную систему ГТК с учетом изменений совокупного спроса. Совокупный план выпуска продукции обычно разрабатывается на конкретные периоды (например, ежемесячно) в течение всего планового периода продолжительностью не менее года. Для каждого

периода, охватываемого планом, необходимо определить две переменные:

- объем производства в данный период;
- количество рабочих, используемых в данный период.

План выпуска продукции влияет на целый ряд производственных показателей:

- издержки на производство и хранение готовой продукции;
- издержки ведения портфеля отложенных заказов;
- издержки, связанные с внеурочной работой или простоем рабочих;
- издержки, связанные с передачей части работ субподрядчикам;
- издержки, связанные с наймом и увольнением работников.

Цель планирования объемов производства заключается в обеспечении удовлетворения совокупного спроса на продукцию (услуги) при минимизации общей суммы вышеназванных издержек.

Оптимальная стратегия для конкретной производственной системы определяется ее характеристиками.

Обычно выделяют три основные стратегии планирования совокупного объема производства:

- стратегия постоянного объема производства при постоянной численности рабочей силы;
- стратегия переменного объема производства при постоянной численности рабочей силы;
- стратегия переменного объема производства при переменной численности рабочей силы.

Как подразумевает само название, стратегия *«постоянный объем производства при постоянной численно-*

сти рабочей силы» предусматривает постоянство объема выпуска продукции независимо от колебаний спроса. Ясно, что поскольку объем производства остается постоянным, нет никакой необходимости изменять численность нанятых рабочих. Разницу между объемом совокупного спроса и объемом выпуска компенсируют путем увеличения или уменьшения запаса произведенной продукции или портфеля отложенного спроса клиентов. Такой принцип наиболее часто используют в капиталоемких производствах с относительно низкими удельными затратами на хранение готовой продукции или создание портфеля отложенных заказов. (Например, система городского водоснабжения, в которой создается запас очищенной воды, или центры косметической хирургии, где формируются портфели заказов потенциальных клиентов.)

При реализации стратегии *«переменный объем выпуска при постоянной численности рабочей силы»* объем выпуска изменяется в зависимости от спроса, но численность рабочей силы остается постоянной. Расхождения между объемом производства и численностью рабочей силы регулируют путем организации сверхурочной работы, предоставлением отгулов или передачей части объема работы субподрядчикам. Этот принцип применяется в трудоемких отраслях, где требуется высококвалифицированная рабочая сила и где создание запаса готовой продукции или портфеля отложенных заказов не представляется возможным или обходится весьма дорого. Примерами могут служить гостиницы, туристические, юридические, аудиторские, консалтинговые фирмы, предприятия по изготовлению

визитных карточек и различной представительской продукции для конкретных заказчиков.

Стратегия *«переменный объем выпуска при переменной численности рабочей силы»* предусматривает наем и увольнение рабочих в зависимости от изменения объемов производства. Такая стратегия применяется к трудоемким производствам, не требующих квалифицированного труда, а также для сезонных производств.

Практически для любой производственной системы одна из этих стратегий подходит для разработки оптимального плана производства с минимальными общими затратами. Однако в реальных планах производства почти всегда наблюдается сочетание двух, а то и трех указанных стратегий, так как практические ограничения со стороны параметров производственной системы (например, объем запасов, количеством сверхурочных) делают чистые стратегии невыгодными.

10.8. Управление запасами в гостинично-туристских комплексах

В большинстве ГТК имеются определенные запасы товарно-материальных ценностей. Цель создания запасов — образовать определенный буфер между последовательными поставками материалов и исключить необходимость непрерывных поставок.

Различают три основных типа запасов:

- запасы исходных материалов, закупленных комплектующих деталей и расходуемых материалов для создания буфера между объемом закупок и объемом их потребления в производстве;

- запасы незавершенного производства, создающие определенный буфер между последовательными производственными операциями;
- запасы готовой продукции, которые являются буфером между производительностью производственной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Таким образом, запасы обеспечивают оперативную гибкость производственного процесса. В частности, при наличии запасов выгодно закупать материалы и производить продукцию (товары, услуги) отдельными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию (товары, услуги) данного ГТК (предприятия).

Расходование материалов из запасов обычно определяется спросом, скоростью их использования, т. е. не поддается регулированию со стороны лица, управляющего запасами. Поэтому необходимо сосредоточить основное внимание на управлении поступлением материалов. При управлении любыми запасами приходится постоянно принимать два решения: решение о времени выдачи заказа на закупку или производство товара (услуги) для пополнения запаса и решение о количестве или объеме запаса. Таким образом, решения, принимаемые при управлении запасами, непосредственно влияют на эффективность функционирования всей производственной системы ГТК.

При управлении запасами необходимо ориентироваться на количественные параметры следующих показателей:

- стоимость закупки товаров для запасов. Цена при закупке может зависеть от скидок, которые

предоставляются в зависимости от количества предметов, закупаемых по одному заказу; общей стоимости заказа по нескольким позициям, выдаваемого одному поставщику; времени года, в которое размещается заказ;

■ издержки на оформление заказа, куда входят расходы на закупку или производство необходимых в запасе товаров. Сюда же входят транспортные расходы и расходы по приемке грузов. При заказах на производство в эти издержки входят расходы на наладку оборудования для выпуска заказанной продукции (услуг);

■ издержки на хранение запасов товарно-материальных ценностей: стоимость капитала, инвестированного в запасы; складские расходы (складские площади, энергоснабжение, персонал); налоги и страховые сборы, зависящие от стоимости запаса; падение ценности запасов из-за старения, порчи, краж;

■ издержки, вызванные отсутствием запасов: потерянное производственное время или сверхурочные работы, вызванные отсутствием важного для производства материала, деталей или другого ресурса; объем потерянного сбыта; убытки, связанные с потерей клиентов.

Таким образом, управление материально-техническими запасами в ГТК имеет важное значение. Оно прямым образом влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную систему ГТК.

Какая именно система окажется наиболее подходящей для управления того или иного ГТК, зависит от вида спроса на ту или иную статью запасов. Спрос мо-

жет быть зависимым или независимым по своему характеру. Продукт (услуга) имеет *зависимый спрос*, если его использование прямо связано с планами производства других продуктов. Этот вид спроса существует в основном на материалы и комплектующие изделия (например, спрос на автомобильные шины при ремонте автомобилей в крупном автосервисе).

Зависимый спрос, например, на некоторые хирургические материалы в больницах связан с графиком проведения операций. Поскольку планы производства вырабатываются заблаговременно, зависимый спрос можно прогнозировать с весьма высокой степенью точности.

Если спрос на изделия не обусловливается планами производства других изделий, то говорят, что такие предметы пользуются *независимым спросом*. Спрос на большинство готовых изделий, а также изделия, находящиеся в оптовых и розничных торговых запасах, является независимым. Прогнозировать его гораздо труднее, чем зависимый спрос.

Некоторые предметы снабжения имеют как зависимый, так и независимый спрос. При сборке компьютеров из готовых печатных плат могут производиться какие-то недостающие печатные платы, применяемые при производстве этих компьютеров. Определенная часть спроса на эти платы будет зависеть от планов производства компьютеров, а другая часть плат может использоваться для ремонта и модернизации компьютеров.

Разграничение зависимого и независимого спроса на товарные запасы имеет практическое значение для выбора той или иной системы управления запасами.

Для управления запасами с независимым спросом применяются две основных системы: *система фиксированного количества и система фиксированного времени*.

Система фиксированного количества постоянно контролирует уровень запасов. Когда количество падает ниже установленного уровня, выдается заказ на восполнение запасов. Заказывается всегда одно и то же количество. Таким образом, фиксированными величинами в этой системе являются уровень запаса и заказываемое количество тех или иных товаров. Системы фиксированного количества являются наиболее подходящими для запасов со следующими характеристиками:

- высокая удельная стоимость предметов снабжения;
- высокие издержки хранения материально-технических запасов;
- высокий размер ущерба, возникающего в случае отсутствия необходимых запасов;
- значительные скидки в зависимости от заказываемого количества;
- относительно непредсказуемый или случайный характер спроса.

По системе с фиксированным количеством можно управлять, например, запасами телевизоров с большими экранами в магазинах электроники.

Система фиксированного времени сводится к тому, что заказы на восполнение запасов размещаются с определенной периодичностью, например, раз в две недели. Заказываемое количество непостоянно и зависит от имеющегося остатка. Эта система более подхо-

дит для предметов материально-технического снабжения со следующими характеристиками:

- малоценные предметы;
- низкие затраты на хранение материально-технических запасов;
- незначительные издержки и потери в случае отсутствия запасов;
- один из многих предметов, закупаемых у одного и того же поставщика;
- скидка с цены зависит от стоимости заказов сразу на несколько предметов;
- относительно постоянный уровень спроса.

Системы с фиксированным временем применяются, например, при управлении запасами канцелярских товаров туристического предприятия или запасами бакалейных продуктов в магазине.

Для управления запасами товаров с зависимым спросом используется система *планирования материальных потребностей*. Системы планирования материальных потребностей используют преимущества того, что зависимый спрос можно прогнозировать, поскольку в его основе лежат планы производства. Цель такого планирования материальных потребностей заключается в том, чтобы иметь в запасах только то, что непосредственно требуется для выполнения планов текущего производства.

Система планирования материальных потребностей нуждается в информации трех видов:

- план производства тех продуктов (услуг), при изготовлении которых используются материальные запасы;

- спецификация необходимых материалов, комплектующих, деталей и т. п.;
- данные о количестве имеющихся в запасе предметов, а также количество заказанных и сроки выполнения заказа.

Анализ полученных данных при планировании материальной потребности осуществляется в три этапа:

- на основе плана производства и спецификации материалов рассчитывается суммарная потребность материальных ценностей;
- чистая потребность определяется путем вычитания из показателя суммарной потребности материальных ценностей количества, имеющегося в наличии, и заказанного количества со сроком поставки, соответствующим плану производства;
- с учетом сроков реализации заказов планируется время размещения заказа так, чтобы удовлетворить чистую потребность к планируемой дате начала производства.

Японская система управления запасами. Относительно высокая стоимость капитала и площадей в Японии побуждают японские фирмы сводить материально-технические запасы к абсолютному минимуму. В связи с этим концепция управления производством по принципу «точно вовремя» зародилась именно в Японии. Материалы, детали и изделия поступают точно к тому моменту, когда они нужны. Хотя методы управления материально-техническими запасами, применяемые в Японии, несколько отличаются от метода планирования материальных потребностей, преследуемые при этом цели в основном остаются такими же. Система планирования материальных потребностей во мно-

гих отношениях превосходит классические японские системы. Однако бесспорными преимуществами японской системы управления являются следующие.

Во-первых, японская система позволяет минимизировать материально-технические запасы без ущерба общей эффективности производства.

Во-вторых, на японских предприятиях успешно и эффективно применяются как система «точно вовремя», так и система планирования материальных потребностей.

В-третьих, японские менеджеры проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами с основными принципами своей философии бизнеса, своим подходом к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством.

10.9. Современные методы управления в производственном менеджменте

Современные методы управления производственными процессами представляют различные модификации и усовершенствования методов сетевого планирования и управления, или методов управления проектами.

Методы управления проектами заключаются в управлении отдельными совокупностями или комплексами задач, связанных с достижением цели, имеющей уникальный характер. Практически всем менеджерам поручают руководство проектами. Такая необходимость возникает, например, при создании новых производственных мощностей или технологических процессов. На предприятиях, ориентированных на выполнение

работ в виде проектов, в фирмах, разрабатывающих программное обеспечение, управление проектом представляет собой основную форму планирования и контроля текущей деятельности фирмы.

Эта форма управления часто находит применение и в других областях деятельности, а не только в области производства. Например, в маркетинге к проектам относится проведение анализа потребительского спроса, внедрение нового продукта на рынок, кампания по увеличению объема продаж.

Руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, возможен значительный перерасход средств и возникновение серьезных проблем с качеством работ. Поэтому во всех основных методах управления работами по проектам основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

В 50-х годах было разработано два схожих метода управления работами по реализации проектов.

Метод критического пути был предложен фирмами «Дюпон» и «Ремингтон Рэнд Юнивак» для руководства выполнением крупных проектов по модернизации заводов фирмы «Дюпон». Основная цель при этом заключалась в том, чтобы сократить до минимума продолжительность работ по проектам и время остановки производства.

Метод оценки и пересмотра планов (метод «ПЕРТ») был создан корпорацией «Локхид» при разработке ракетной системы «Поларис» для ВМС США.

В методе критического пути и в методе «ПЕРТ» каждый проект рассматривается как сеть отдельных событий и работ. Работа в этих системах представляет собой любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения других работ. При этом работа может не всегда подразумевать выполнение какого-то реального действия.

Основное различие между этими двумя методами заключается в различном подходе к длительности операций. Метод критического пути исходит из того, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности. Метод «ПЕРТ» допускает неопределенность продолжительности операций и анализирует влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. В настоящее время более широко применяют метод критического пути, а не метод оценки и пересмотра планов.

Системы управления работами по реализации проектов, в основе которых лежит метод критического пути, в настоящее время применяются во всем мире. Применение метода критического пути для разработки календарного графика работ по проекту предусматривает выполнение четырех этапов анализа.

Первый этап заключается в определении целей и ограничений проекта. Цели и ограничения проекта обычно связаны с тремя сторонами реализации проекта

(продолжительностью, стоимостью и качеством), наличием производственных ресурсов (таких, как рабочая сила и оборудование) и др.

Второй этап состоит в определении работ, входящих в проект, и расчете длительности каждой работы или операции. При этом устанавливается очередность выполнения работ или операций, поскольку без окончания отдельных работ нельзя приступать к выполнению следующих.

Третий этап включает анализ отношений очередности операций и составление сетевого графика, отражающего эти отношения. Некоторые операции должны производиться в определенной последовательности, некоторые же можно выполнять параллельно. Отношения очередности в основном определяются техническими причинами. Вместе с тем, в ряде случаев отношения очередности определяются по принципу предпочтительности с учетом качества, эффективности либо требований техники безопасности.

Четвертый этап предусматривает построение календарного сетевого графика на основе оценок продолжительности операций и полученной сетки. Самая длительная по срокам последовательность цепочки операций представляет *критический путь проекта*.

Длина критического пути определяет продолжительность работ по выполнению всего проекта. Любые задержки на критическом пути ведут к увеличению сроков работ. Кроме того, для сокращения продолжительности работ по проекту необходимо сокращать длину критического пути.

Разность между самым ранним возможным сроком завершения операции и самым поздним допустимым

временем ее выполнения составляет *резерв или запас времени*. Резерв времени имеется только в тех операциях, которые не лежат на критическом пути, и дает некоторую степень гибкости при календарном планировании таких работ.

Сетевой график дает наглядную и понятную картину последовательности работ по реализации проекта помимо того, что такие графики показывают начало и окончание операции. Они четко указывают на очередность выполнения операций. На нем наглядно видны последствия запаздывания любой операции с точки зрения сроков реализации всего проекта.

Достоинства метода критического пути как основы для руководства и управления проектами выходят далеко за рамки предоставляемой им количественной информации. Метод критического пути дает логичную и конкретную информацию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведет к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные форматы для плановой документации. К числу решений, которые принимаются при этом, относятся:

- какие именно операции требуются для выполнения проекта;
- какие ресурсы используются при выполнении каждой операции;
- сколько времени должно занимать выполнение каждой операции;
- когда, в какие сроки должна быть выполнена каждая из операций.

Соблюдению плана работ по проекту способствует непосредственное участие членов группы, работающей

над его выполнением в процессе планирования, их понимание логики и принципов, на основе которых построен данный план. Метод критического пути весьма полезен при идентификации возникающих проблем и поиске возможных решений по преодолению трудностей.

Приблизительно до 1980 г. использование сложных систем управления проектами в основном ограничивалось лишь крупными проектами, где оправдывалось применение компьютеров и сложной вычислительной техники. В последние годы с развитием информационных технологий резко возросли возможности компьютерной техники среднего и малого размера, появились пакеты прекрасного программного обеспечения по системам управления проектами. В результате произошел настоящий взрыв в применении систем управления на основе сетевых графиков при реализации мелких и средних по масштабам проектов, возник большой спрос на руководителей проектов, понимающих принципы и владеющих аналитическими методами сетевого планирования.

10.10. Управление качеством продукции в гостинично-туристском комплексе

Успех любого ГТК в значительной степени определяется качеством и стоимостью предоставляемых услуг (продуктов). Чтобы добиться успеха в своей деятельности, ГТК должен обеспечить конкурентоспособное качество и конкурентоспособные цены своих продуктов (товаров или услуг).

Термин «качество» отражает три важных аспекта качества продукции, соответствующих этапам производства продукции. На первом этапе качество означает ту степень, при которой продукты (услуги или товары) ГТК соответствуют его внутренним техническим условиям. Этот аспект качества называют качеством соответствия техническим условиям. На втором этапе оценивается структура (конструкция) изделия. Другими словами, качество может отвечать техническим требованиям предприятия на структуру (конструкцию) изделия (продукта), но сама конструкция может быть как высокого, так и низкого качества. На третьем этапе качество означает ту степень, при которой функционирование продукции (изделий, услуг) ГТК удовлетворяет реальные потребности гостей (туристов). Этот аспект качества называется функциональным качеством. Таким образом, изделия (услуги или товары) ГТК могут соответствовать внутренним техническим условиям (этап I), сама структура (конструкция) изделия (товара) может быть выдающейся (этап II), но изделие (услуга или товар) могут не подходить для удовлетворения конкретных нужд потребителей (этап III).

Любой из трех аспектов качества не имеет преимущественного значения, все три аспекта одинаково важны. Любая недоработка в любом из них может создать для ГТК весьма большие проблемы с качеством продукции (услуг).

Управление качеством продукции строится в соответствии с указанными аспектами качества продукции. Первым шагом на пути управления качеством является определение целей. Этот стратегический шаг включает определение потребностей и разработку структуры

(конструкции) изделия или услуг, призванных удовлетворить выявленные потребности. Важное значение имеет разработка стандартов качества, в том числе и стандартов качества на комплектующие изделия, приобретаемые со стороны.

Обычно ответственность за качество продукции традиционно возлагается на отдельную службу предприятия — отдел контроля качества. Такой подход частично основывается на принципе независимости контроля, когда полномочия оценки качества сосредоточены в подразделении, не связанном с производством.

Пример японских компаний заставил многие предприятия (в том числе ГТК) пересмотреть свои позиции по данному вопросу. В Японии значительно большая ответственность за обеспечение качества возлагается на самих производственных рабочих. Подготовку по вопросам обеспечения качества японцы включили в программы профессиональной подготовки производственных рабочих и возложили на них контроль за качеством своей работы и качеством производимой продукции.

Следующим шагом в контроле качества после разработки общего плана его обеспечения является организация его измерения. Качество должно быть измеримым. Полученные оценки необходимо сопоставить с принятыми техническими условиями, которые разрабатывают так, чтобы удовлетворить конкретные потребности. (Например, технические требования на уборку в дорогах курортных отелях отличаются от дешевых мотелей).

Производственные менеджеры заинтересованы, как правило, в обеспечении соответствия качества изделий

(товаров, услуг) техническим условиям, хотя конечный успех ГТК зависит от функционального качества.

Существуют разнообразные методы контроля качества продукции.

Например, *выборочный контроль* применяют, когда необходимо принять решение о качестве при приемке большой партии по результатам испытаний ограниченного количества образцов из этой партии. Наиболее часто выборочный контроль проводят при приемке партий комплектующих изделий или материалов от поставщиков. Выборочный контроль позволяет снизить затраты на его проведение. Он также применяется и в тех случаях, когда изделие при контроле приходится разрушать.

Однако выборочному контролю присущ определенный риск, поскольку решение о всей партии принимается по результатам контроля небольшой выборки образцов. Ошибочно может быть забракована хорошая партия (риск производителя) или принята плохая партия (риск потребителя). Этот риск можно снизить путем увеличения объема выборки контрольных образцов, но при этом возрастают и расходы. На практике потребитель и изготовитель путем переговоров согласовывают методику выборочного контроля, приемлемую для обеих сторон и в смысле риска, и в смысле неизбежных затрат.

Карта контроля технологического процесса применяется в тех случаях, когда нужно проконтролировать качество продукции или услуг в процессе производства. Цель заключается в том, чтобы обнаружить, когда процесс производства «уходит из-под контроля» и начинает выпускаться продукция с недопустимо

нестабильным качеством. При этом можно сразу же принять необходимые меры по корректировке производственного процесса.

Контроль качества через кружки качества. Этот метод контроля качества выпускаемой продукции получил наибольшее распространение в экономике Японии. Кружок качества — это группа служащих или рабочих одного подразделения, которые добровольно собираются на регулярные собрания для обсуждения проблем качества и разработки идей по поддержанию или улучшению качества выпускаемой продукции. Члены кружка обычно получают специализированную подготовку, помогающую им определять и решать проблемы качества. На собрания кружка приглашаются специалисты и эксперты из администрации компании, а также сторонние специалисты.

В основном успех кружков качества определяется активным участием в его работе сотрудников предприятия. Участие работников в кружках качества дает им хорошую подготовку и возможности для собственного развития, практического применения полученных на занятиях знаний. Кружки качества способствуют развитию внутренних коммуникаций ГТКК, созданию благоприятного морального климата в его трудовом коллективе. Но основное значение подобных кружков заключается в повседневном контроле за качеством производимой продукции на каждом рабочем месте.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под производственным менеджментом на предприятиях индустрии гостеприимства (ГТК)?
2. Какие типы производственных систем в индустрии гостеприимства Вам известны?
3. Как осуществляется управление производством на предприятиях индустрии гостеприимства на основе выявленных потребностей клиентов?
4. Расскажите о проектировании продукта и производственного процесса на предприятиях индустрии гостеприимства.
5. В чем состоят особенности проектирования продукта и производственных систем в сфере услуг?
6. Как осуществляется проектирование предприятий для сферы услуг?
7. Как осуществляется управление запасами в ГТК?
8. Расскажите о контроле продукции на предприятиях индустрии гостеприимства.

ГЛАВА 11

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА В ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОМ СЕРВИСЕ

Анализ современных тенденций развития индустрии гостеприимства, в том числе гостинично-туристского сервиса, свидетельствует о значительном усилении конкуренции в глобальном масштабе. Постоянно увеличивается спрос на специфические туристские и гостиничные услуги. Соответственно возрастает роль маркетинга в разработке и внедрении рыночноориентированных маркетинговых программ (стратегий) в деятельность гостинично-туристских комплексов.

Основная цель маркетинга в гостинично-туристском сервисе заключается в том, чтобы выявить потребности и предпочтения гостей (туристов) и создать привлекательные гостинично-туристские продукты (услуги), ознакомить с ними и теми местами, где их можно приобрести потенциальных потребителей. Содержание маркетинга в гостинично-туристском сервисе такое же, как и в других отраслях: исследование рынка; создание требуемых продуктов (услуг), наиболее полно соответствующих потребностям клиентов; реклама продукта; организация каналов сбыта.

Планирование и практическое проведение маркетинговой деятельности гостинично-туристских комплексов осуществляется на основе комплекса маркетинга — *marketing-mix*, в соответствии с классическим прин-

ципом «четырёх Пи» (продукт, цена, методы или каналы распространения, способы продвижения). Таким образом, четыре составляющие комплекса маркетинга представляют набор поддающихся контролю функций маркетинга, совокупность которых ГТК использует для получения желаемой реакции со стороны целевого рынка.

Каждый из элементов комплекса маркетинга применительно к индустрии гостеприимства, в том числе и ГТК, имеет свои отличительные особенности. Естественно, основную роль играет сам сервисный продукт. Этот продукт в индустрии гостеприимства должен обладать уникальными потребительскими свойствами, способными удовлетворять самые разнообразные потребности гостей (туристов). Как известно, туристские и гостиничные продукты выступают как набор определенных услуг для удовлетворения потребностей людей во время пребывания в гостинице и путешествий. Эти продукты имеют определенный жизненный цикл, который предполагает постоянное обновление предложения и обязательное усовершенствование предлагаемых услуг.

Элемент комплекса маркетинга «цена» является важным ориентиром для потребителей туристских и гостиничных услуг. При этом необходимо, чтобы цена отражала соизмеримость качества и стоимости предлагаемых услуг. Поэтому ценовая стратегия гостинично-туристского комплекса должна учитывать при разработке нового продукта его направленность на определенную группу потребителей, положение предприятия на рынке, цены конкурентов и т. д.

Каналы распределения позволяют формировать оптимальный доступ потребителей к услугам гостиничных и туристских предприятий.

Продвижение гостинично-туристского продукта (услуги) включает в себя рекламу, связи с общественностью, пропаганду, создание фирменного стиля и формирование позитивного имиджа ГТК и самого продукта, его продажу. Основной целью продвижения продукта является достижение широкой осведомленности потребителей о нем. В свою очередь, широкая потребительская осведомленность позволяет клиентам легко идентифицировать продукт (услугу) данного ГТК.

Все перечисленные элементы образуют классический вариант комплекса маркетинга. Он достаточно универсален и может применяться практически во всех сферах деятельности. Однако для гостинично-туристского сервиса использование только четырех классических элементов представляется недостаточным. Целесообразно использовать еще три дополнительных элемента для получения «Семи Пи» — *people* (персонал), *physical evidence* (материальные свидетельства), *process* (способ предоставления услуг).

Гостинично-туристский сервис предполагает, что значительная часть услуг предоставляется в процессе непосредственного контакта с персоналом. Поэтому все работники гостинично-туристского комплекса должны уметь общаться с людьми, работать в команде, отличаться не только высоким профессиональным мастерством, но и обладать необходимыми личностными качествами.

Профессионализм работников ГТК можно оценить по следующим критериям:

- *личностный* (лидерские качества, мобильность, способность сформировать команду, распределять полномочия и ответственность, выдержка и т.п.);
- *финансовый* (качество управления выделенными ресурсами, прозрачность финансовой отчетности);
- *корпоративный* (стремление соблюдать баланс интересов ГТК (предприятия) и клиентов, умение работать в команде, соблюдение установленных корпоративных правил поведения);
- *инновационный* (креативность мышления, быстрая адаптация к новым условиям, способность перенимать прогрессивные методы работы, производства и т. п.);
- *коммуникативный* (умение общаться с различными категориями клиентов, в различных ситуациях, неконфликтность, умение оказать помощь коллегам по работе).

Каждый гостинично-туристский комплекс стремится продемонстрировать качество услуг не только высоким профессионализмом своего персонала, но и с помощью *материальных свидетельств*. Это интересные с исторической и архитектурной точек зрения здания гостиниц, привлекательный интерьер, современный ландшафтный дизайн, чистота и ухоженность помещений, удобная мебель, различные фирменные аксессуары и т. п.

Кроме того, гостинично-туристские комплексы отличаются организацией и технологией самого *процесса* обслуживания, поскольку используют собственные оригинальные способы предоставления услуг. Для этого

ГТК разрабатывают различные варианты приема и обслуживания гостей, которые позволяют максимально учитывать их потребности и требования современных стандартов.

Возможности современных информационных технологий позволяют расширить маркетинговый комплекс в индустрии гостеприимства, в том числе и в гостинично-туристском сервисе, до «Девяти Пи» за счет использования еще двух элементов — *programmed* (программирование гостиничных услуг) и *positioning* (позиционирование гостиничных услуг).

Программирование гостиничных услуг обеспечивается четким планированием и управлением маркетингом. В процессе программирования определяются возможности рынка и ресурсы гостинично-туристского комплекса (предприятия), устанавливаются приоритетные цели и выбираются оптимальные способы их достижения с учетом общей стратегии развития. Стратегическая программа маркетинга ГТК должна отражать состояние спроса на продукты (услуги) и ситуацию на рынке. Она также должна обеспечивать возможность оперативного реагирования на изменения внешней и внутренней среды ГТК.

При разработке стратегической программы маркетинга ГТК требуют своего решения три группы задач.

Первая — установить собственную долю рынка ГТК и составить прогноз объемов реализации его продуктов (услуг).

Вторая — расширить присутствие ГТК на целевом рынке за счет использования конкурентных преимуществ.

Третья — разработать и реализовать тактическую программу маркетинга ГТК для достижения стратегических целей.

Основой формирования маркетинговой стратегии ГТК является позиционирование гостинично-туристских продуктов (услуг). Поэтому позиционирование правомерно рассматривать как один из элементов маркетингового комплекса в гостинично-туристском сервисе. Позиционирование гостинично-туристских продуктов (услуг) осуществляется с учетом множества факторов, важнейшим из которых является предоставление ГТК определенного набора продуктов (услуг) для определенного круга гостей (туристов). При этом успешное позиционирование этих продуктов (услуг) должно учитывать требования и пожелания гостей (туристов), имидж ГТК, обещаемые выгоды. Для этой цели используется грамотно организованная коммуникационная политика, реклама, пропаганда и *public relations*.

◇ ? Контрольные вопросы

1. Каковы цели маркетинга в индустрии гостеприимства?
2. Что включает в свой состав комплекс маркетинга в ГТК?
3. Как оценивается профессионализм работников ГТК?
4. Что необходимо для разработки стратегической программы маркетинга в ГТК?
5. Какие существуют критерии сегментации рынка гостинично-туристских услуг?
6. Как происходит выбор целевого сегмента (сегментов) для ГТК?
7. Как происходит позиционирование гостинично-туристского продукта (услуги)?

ГЛАВА 12

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Экономическая культура гостинично-туристского хозяйства — это наилучший уровень достижения всех ее экономических компонентов.

12.1. Специфика гостинично-туристского хозяйства

Гостиничное хозяйство выступает как одна из отраслей индустрии гостеприимства или особый вид предпринимательской деятельности на рынке услуг, связанной с приемом и обслуживанием гостей (туристов).

Содержанием гостиничной деятельности является удовлетворение потребностей граждан во временном проживании в оборудованных для этого номерах, а также предоставление сопутствующих проживанию дополнительных услуг. Основной гостиничной услугой является предоставление жилого помещения для временного проживания. К дополнительным услугам относятся услуги питания, связи, бытовые услуги, спортивные, медицинские, услуги отдыха и развлечений и т. п. Они составляют комплекс услуг, которые требуются гражданам во время путешествия за пределами постоянного места проживания. При размещении в гостинице цель путешествия не имеет особого значения,

будь то деловой визит, бизнес, личные или семейные интересы, отдых и т. д.

Для гостиничных услуг характерны те же особенности, которые отличают все услуги — нематериальность характера, что ведет к невозможности накопления; неспособности к транспортировке и хранению; непостоянному качеству, зависящему от личности исполнителя; совпадению во времени процессов производства и потребления услуг и др. Эти характеристики услуг определяют особенности деятельности предприятий гостиничного бизнеса, а именно: территориальная и временная ограниченность предложения услуги, значительная зависимость от сиюминутного спроса, сложность контроля качества, необходимость тщательного отбора и постоянного обучения персонала.

Результаты хозяйственной деятельности гостиниц зависят от сезонного спроса и привязанности к определенной территории, поскольку при снижении спроса гостиничные услуги данного предприятия не могут реализовываться в другом месте и в другое время. Как правило, курортные гостиницы полностью загружены лишь в течение четырех-пяти месяцев в году. В остальное время их главной целью является минимизация убытков. В гостиницах крупных городов в летнее время, напротив, отмечается недостаток клиентов. В настоящее время средний коэффициент загрузки гостиниц по России составляет примерно 60%, в наиболее известных отелях мира этот показатель достигает 85%.

Высокая степень зависимости результатов хозяйственной деятельности гостиниц от колебаний спроса связана с тем, что в структуре текущих затрат основ-

ное место занимают постоянные затраты на амортизацию основных фондов гостиничного предприятия, расходы на оплату труда персонала, значительные эксплуатационные расходы. При нормальном режиме работы гостиницы величина эксплуатационных расходов может составлять 50–70% от объема постоянных затрат. В связи с этим по мере роста загрузки гостиничного фонда снижается себестоимость место-дней. При росте заполняемости на 10% снижение себестоимости составляет 6–7%.

К особенностям гостиничного бизнеса относится высокая фондоемкость. В структуре фондов преобладают основные — здания, сооружения, оборудование, мебель. Поэтому инвестиции в развитие гостиничного бизнеса окупаются медленно. Кроме того, в случае резкого изменения конъюнктуры возможности диверсификации деятельности ограничены, так как средства вложены в узкоспециализированные постройки и сооружения, которые сложно использовать для других целей.

Особенностью гостиничного хозяйства является также проблема контроля качества предоставляемых услуг. С одной стороны, непременным условием нематериальных услуг всех предприятий индустрии гостеприимства является доброжелательное отношение к клиенту. С другой стороны, трудно определить требуемую норму вежливости и приветливости персонала, как необходимых элементов гостиничной услуги. Поэтому контроль качества гостиничных услуг осуществляется через контроль поведения персонала гостиницы. Это определяет как особенности работы самого персонала гостиницы, так и особенности работы с ним.

Отличительной чертой работы гостиничного предприятия является комплексный характер оказываемых услуг. Предоставление жилого помещения для временного проживания, как правило, неотделимо от услуг питания, бытового обслуживания и др. Кроме того, составной частью продукта «гостиничная услуга» является множество несамостоятельных, но обязательных услуг. Это, в частности, услуги администратора, носильщика, лифтера и т. п.

Следует отметить особенности гостиничного бизнеса, которые определились на современном этапе развития. В их числе международные интеграционные процессы, совершенствование и использование новых технологий на всех этапах производства и реализации гостиничных услуг, формирование всемирных информационных сетей, развитие принципиально новых средств связи и т. д. Особенности современного гостиничного бизнеса связаны с общеэкономическими тенденциями, в частности, с повышением значимости сферы услуг в национальной экономике большинства стран. Необходимо также учитывать, что индустрия гостеприимства относится к одной из наиболее динамичных сфер деятельности, в которой постоянно происходят быстрые изменения и развиваются новые направления и виды услуг.

12.2. Эксплуатационная программа гостиницы

Хозяйственная деятельность гостиницы состоит в создании комфортных условий для временного проживания в ней гостей и предоставлении им комплекса платных и бесплатных дополнительных услуг. Этот

комплекс услуг проживающим в натуральном и стоимостном выражении называется *эксплуатационной программой гостиницы*. Объем услуг определяет все остальные экономические показатели деятельности гостиничного предприятия, такие как *выручка, платежеспособность, прибыль, финансовая устойчивость* и т. д.

Для номерного фонда гостиницы эксплуатационная программа в натуральном выражении равна общему количеству место-дней для проживания. Более детальная оценка возможности использования номерного фонда гостиницы производится с помощью системы специальных показателей.

Единовременная вместимость определяется умножением количества номеров каждой категории на число мест в каждом из них. Умножив этот показатель на число календарных дней в году, получим *общее количество место-дней в гостинице*. Этот показатель характеризует *максимальную пропускную способность гостиницы* при стопроцентном использовании всех гостиничных мест за период. Однако на практике максимальная загрузка гостиницы невозможна, поскольку неизбежны простои номерного фонда в связи с ремонтом, переоборудованием и другими объективными причинами. Поэтому реальная *пропускная способность гостиницы* определяется как разница между общим количеством место-дней и количеством место-дней временного вывода из эксплуатации части номерного фонда.

Для анализа номерного фонда рассчитывается *коэффициент использования максимальной пропускной способности гостиницы* как отношение пропускной

способности гостиницы к общему количеству местодней.

Важным показателем эксплуатационной программы гостиницы является показатель *среднего времени проживания одного гостя*. Этот показатель рассчитывается как отношение числа оплаченных местодней к общему числу гостей.

Об эффективности использования номерного фонда свидетельствует общий *коэффициент использования номерного фонда, или коэффициент загрузки*. Этот показатель определяется делением количества оплаченных местодней на пропускную способность гостиницы. При анализе использования номерного фонда и эксплуатационной программы рассчитываются также оперативные показатели. В частности, *коэффициент заполнения номеров* — отношение занятых номеров к общему числу имеющихся в наличии номеров гостиницы.

Коэффициент фактического заполнения гостиницы определяется следующим образом: от фактического количества номеров отнимают количество номеров, которые заняты, и делят на количество номеров, в которых проживают два и более человек.

Коэффициент занятости гостиничных мест рассчитывается как отношение числа занятых мест в гостинице к числу свободных гостиничных мест. Показатель *среднего количества гостей на один проданный номер* рассчитывается как отношение общей численности гостей к числу проданных номеров.

Чем выше значение данных коэффициентов, тем больший объем услуг оказывает гостиница, тем выше прибыль.

Большинство оперативных показателей рассчитывается на одни сутки, но они могут быть определены также на более длительный промежуток времени (месяц, квартал, полугодие, год). Сравнение динамики перечисленных показателей позволяет оценить успехи или неудачи в гостиничном бизнесе, найти решение возникающих проблем.

Кроме того, при определении эксплуатационной программы гостиницы на какой-либо период рассчитываются такие показатели, как средняя выручка с одного гостиничного места, средняя выручка от обслуживания одного гостя, средняя стоимость гостиничного места. *Средняя выручка с одного гостиничного места* определяется делением общей выручки гостиницы за определенный период на число оплаченных при этом место-дней. Аналогично определяется средняя выручка от обслуживания одного гостя.

В частности, с помощью приведенных показателей проводится анализ фактической загрузки номерного фонда с использованием при этом наиболее значимых факторов, таких как:

- разряд гостиницы;
- количество мест;
- структура номерного фонда по категориям;
- контингент гостей;
- продолжительность проживания;
- нормативные сроки проведения капитального и текущего ремонта;
- качество услуг и уровень обслуживания;
- номенклатура и структура основных и дополнительных услуг гостиницы.

Составление эксплуатационной программы с учетом влияния наиболее существенных факторов позволяет оптимизировать параметры загрузки номерного фонда и повысить эффективность его использования.

12.3. Основные фонды гостиничного хозяйства

Основные фонды гостиничных предприятий — это та часть средств труда, которая многократно участвует в производственном процессе, полностью сохраняя свою натуральную форму, и переносит по мере износа часть стоимости на готовый продукт. Основные фонды гостиниц составляют их материально-техническую базу, от совершенствования и эффективности использования которой в значительной степени зависит объем и качество предоставляемых услуг, культура обслуживания.

Состав основных фондов гостиничных предприятий неоднороден. По роли в производственном процессе основные фонды подразделяют на производственные и непроизводственные. *К производственным фондам* относятся средства труда, которые непосредственно участвуют в производственном процессе или способствуют его осуществлению. Основные производственные фонды создают необходимые условия для оказания гостиничных услуг. *К непроизводственным фондам* гостиничного хозяйства относятся фонды, которые обеспечивают производственный процесс по оказанию различных гостиничных услуг.

По функциональному назначению, в соответствии с принятой классификацией, выделяют следующие виды основных фондов: здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные

средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, прочие основные фонды.

Здания и сооружения занимают наибольший удельный вес в составе основных производственных фондов гостиничного хозяйства. При этом здания подразделяются на *основные и дополнительные*. *Основные здания* — это здания гостиницы, как отдельно расположенные, так и в комплексе, а также здания ресторанов и спортивных комплексов. *К дополнительным зданиям* относятся котельные, прачечные, складские помещения, гаражи и т. п. Здание гостиницы является многофункциональным сооружением и содержит технически сложное оборудование.

К сооружениям в гостиничном хозяйстве относятся водоподъемные станции, артезианские скважины пресной и минеральной воды, бассейны, подогревательные устройства и арматура, фонтаны, канализационные и иные коммунальные сооружения, спортивные площадки, теннисные корты, аттракционы, парковые дорожки, скульптуры, асфальтированные дворы и тротуары, дороги со всеми вспомогательными постройками и дорожными знаками.

К передаточным устройствам относятся: электросети, трансмиссии, передатчики тепловой энергии, телефонные сети, радио, сети внешнего освещения территории, трубопроводы для водоснабжения, отопление, канализация, системы охраны и пожарной сигнализации.

К машинам и оборудованию принадлежат: силовые машины, трансформаторы, распределительные щиты, генераторы, паровые котлы, электродвигатели, оборудование коммунального хозяйства, прачечных, телефонной связи, охранное и пожарное оборудование и др.

Транспортные средства — это автомобили, автобусы и другие транспортные средства гостиницы.

К основным фондам гостиницы относятся также мебель, инвентарь, электробытовые приборы, кондиционеры, предметы хозяйственного и культурного назначения, в том числе ковры, картины, музыкальные инструменты и т. п.

Основные фонды гостиницы в зависимости от участия в процессе оказания услуг подразделяются на *активные и пассивные*. Активная часть основных фондов — это жилые комнаты с мебелью и другими предметами хозяйственного и культурного назначения. Пассивная часть — это сами гостиничные корпуса, передаточные устройства, сооружения.

По степени использования все основные фонды гостиничного хозяйства подразделяются на находящиеся в эксплуатации, в запасе (резерве), в стадии достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации, на консервации.

Объекты основных средств в зависимости от права на них подразделяются на принадлежащие гостинице на правах собственности; находящиеся у гостиницы в оперативном управлении или хозяйственном ведении; полученные гостиницей в аренду.

Соотношение стоимости отдельных групп основных фондов с их общей стоимостью, выраженное в процентах, называется *структурой основных фондов*. Обычно различают *производственную и технологическую структуру* основных фондов. Производственная структура определяется соотношением активной и пассивной части основных фондов к их общей величине. Технологическая структура представляет собой соотношение

отдельных видов основных фондов к их общей стоимости.

В процессе эксплуатации основные фонды гостиничного хозяйства обесцениваются и физически изнашиваются. Это явление называется *износом основных фондов*. Различают *физический* и *моральный износ* основных фондов. Под физическим износом понимают материальное устаревание элементов основных фондов, постепенную утрату ими своей первоначальной потребительной стоимости. Например, физический износ зданий и сооружений гостиницы, номерного фонда, оборудования.

Моральный износ основных фондов — это старение и обесценение отдельных элементов основных средств под влиянием научно-технического прогресса. Развитие и применение новых технологий, внедрение и использование технических новшеств приводят к постоянному появлению новых гостиниц и гостиничных комплексов, которые превосходят прежние по своим технико-экономическим характеристикам (вместимости, надежности, экономичности, комфортабельности и т. п.).

Основные фонды гостиничного хозяйства учитываются и оцениваются в натуральных и стоимостных показателях. В натуральном выражении учитывается наличие отдельных элементов основных фондов — количество машин и оборудования, предметов производственного или хозяйственного инвентаря, их ввод и выбытие за определенный период и т. д.

Стоимостная оценка основных фондов позволяет определять их структуру, начислять амортизацию, выявлять степень их эффективного использования. Оцен-

ка основных фондов гостиничного предприятия может осуществляться по *первоначальной, остаточной или восстановительной стоимости*.

Первоначальная стоимость основных фондов отражает сумму фактических затрат на приобретение, доставку и монтаж, включая услуги сторонних организаций, связанные с приобретением основных средств: таможенные платежи; расходы на страхование при перевозке; проценты за кредит; стоимость погрузочно-разгрузочных работ, а также иные затраты гостиницы, непосредственно связанные с приобретением основных фондов. Полная первоначальная стоимость остается неизменной в течение всего срока эксплуатации основных фондов до момента их переоценки.

Остаточная стоимость основных фондов — это первоначальная стоимость объекта основных средств за вычетом его износа.

Восстановительная стоимость основных фондов характеризует затраты на восстановление в современных условиях их точной копии с использованием аналогичных материалов, технологий и сохранением эксплуатационных параметров. При этом различают полную восстановительную стоимость и остаточную. *Полная восстановительная стоимость* определяется затратами на воссоздание новых основных фондов; *остаточная* — на воссоздание основных фондов в их фактическом состоянии.

Степень износа и обновления основных фондов характеризуют следующие показатели:

- *коэффициент обновления* определяется как отношение стоимости вновь поступивших основных

фондов за период к стоимости основных фондов на конец периода;

- *коэффициент выбытия* — отношение стоимости выбывших основных фондов за период к стоимости основных фондов на начало периода;
- *коэффициент прироста* — разница между коэффициентом обновления и коэффициентом выбытия;
- *коэффициент физического износа основных фондов* — отношение суммы износа основных фондов (начисленной амортизации) на начало или конец периода к стоимости основных фондов на начало или конец периода соответственно;
- *коэффициент годности* — это разница между единицей и коэффициентом износа основных фондов за определенный период деятельности.

Показатели эффективности использования основных фондов служат важными ориентирами экономического положения гостиничного предприятия. Эффективность использования основных фондов гостиничного предприятия проявляется в увеличении объема предоставляемых гостиничных услуг, повышении качества услуг и культуры обслуживания, увеличении количества обслуживаемых гостей. Интенсивное использование основных фондов позволяет без дополнительных капитальных затрат увеличивать качественные показатели хозяйственной деятельности гостиничного предприятия.

Экономическая эффективность использования основных фондов гостиничного хозяйства оценивается посредством системы показателей. В их числе важнейшими являются *фондоотдача*, *фондовооруженность труда персонала*, или *фондооснащенность*, *коэффициент эффективности использования основных фондов*,

интегральный показатель эффективности основных фондов.

В гостиничном хозяйстве *фондоотдача* определяется делением годового объема предоставленных услуг в денежном выражении на среднегодовую стоимость основных фондов гостиницы. Этот обобщающий показатель характеризует объем услуг, приходящийся на один рубль используемых основных фондов. Показатель фондоотдачи в гостиничном хозяйстве может быть рассчитан в натуральном выражении как отношение общего количества место-дней за год к среднегодовой стоимости основных фондов.

Рост фондоотдачи свидетельствует об интенсивном развитии гостиницы за счет использования более совершенного оборудования, новых форм и организации труда персонала, рационального использования имеющихся основных средств.

Важным аналитическим показателем является *фондоемкость* гостиничных услуг, которая является показателем, обратным фондоотдаче. Фондоемкость отражает стоимость основных фондов гостиницы, приходящуюся на один рубль предоставленных гостиницей услуг.

Фондооснащенность (фондовооруженность) труда персонала гостиницы характеризует стоимость основных фондов, приходящуюся на одного работника. Чем выше этот показатель, тем большая производительность труда персонала гостиницы. Рост производительности труда работников за счет использования набора более совершенного и современного оборудования, приспособлений, инвентаря сокращает время обслуживания, повышает производительность труда, обеспечивает

высокий уровень качества предоставляемых гостиничных услуг.

Коэффициент эффективности (рентабельности) использования основных фондов гостиницы отражает величину прибыли на один рубль стоимости основных фондов и выражается в процентах.

При оценке эффективности использования основных фондов гостиничного предприятия рекомендуется рассчитывать *интегральный показатель эффективности основных фондов*. Этот показатель равен значению квадратного корня из произведения фондоотдачи и коэффициента эффективности использования основных фондов. Этот показатель учитывает параметры эффективности использования основных фондов, которые зачастую имеют разную направленность. Например, снижение фондоотдачи за счет ввода дорогостоящего оборудования может быть компенсировано ростом прибыли гостиницы. В этом случае интегральный показатель эффективности основных фондов позволяет дать более точную оценку степени их использования с учетом конечных результатов деятельности гостиницы.

12.4. Оборотные средства гостиничного хозяйства

Для предоставления услуг гостиничное предприятие должно располагать определенной суммой оборотных средств. *Оборотные средства* — это совокупность материальных и денежных ценностей, которые находятся в постоянном кругообороте гостиничного предприятия, меняют свою материальную форму в течение одного цикла и в полном объеме переносят свою стоимость на предоставляемые услуги.

Основная задача оборотных средств заключается в обеспечении высоких темпов развития гостиничного хозяйства при оптимальных запасах товарно-материальных ценностей и вложенных в них денежных средств. Оборотные средства гостиничного предприятия используются для закупки сырья, товаров, материалов, приобретения малоценных и быстроизнашивающихся предметов, материалов для хозяйственных нужд. Они представлены также наличными средствами в кассе и денежными средствами на счетах в банке. В общем объеме финансовых ресурсов гостиничного предприятия на долю оборотных средств приходится 25–35%.

Оборотные фонды, в отличие от основных, непосредственно участвуют в обороте и выбывают из оборота по мере реализации услуг и продуктов (товаров). Стоимость оборотных фондов возмещается в течение одного оборота, по сравнению с основными фондами. Особенностью кругооборота оборотных фондов гостиничного предприятия является отсутствие производственной стадии. Это обуславливает объективно более высокую скорость оборачиваемости оборотных фондов гостиницы.

Все оборотные средства классифицируются:

- по видам;
- в зависимости от особенностей планирования;
- по источникам образования;
- по степени ликвидности.

В составе оборотных фондов гостиничного предприятия выделяют *два основных вида оборотных средств*: оборотные производственные фонды и фонды обращения. *Оборотные производственные фонды* включают:

производственные запасы, полуфабрикаты, незавершенное производство, расходы будущих периодов, малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь, инструменты.

К *фондам обращения* относятся товарные запасы; денежные средства гостиничного предприятия (в кассе, на расчетном счете и других счетах в банках); краткосрочные финансовые вложения.

С учетом особенностей планирования оборотные средства подразделяются на *нормируемые* и *ненормируемые*.

Нормируемые оборотные средства включают: товарные запасы, денежные средства в кассе, производственные запасы, полуфабрикаты, малоценные быстроизнашивающиеся предметы; расходы будущих периодов. Размер нормируемых оборотных средств находится в непосредственной зависимости от объема реализуемых гостиничных услуг, скорости обращения товарно-материальных ценностей. По этим видам оборотных средств устанавливаются минимально допустимые нормы запасов, необходимые для нормального осуществления хозяйственной деятельности гостиницы.

К *ненормируемым оборотным средствам* относятся:

- денежные средства на счетах гостиничного предприятия в банках;
- средства в расчетах с дебиторами;
- товары отгруженные и находящиеся на ответственном хранении.

Ненормируемые оборотные средства не планируются в нормативных показателях, для них не предусматривается нормативов необходимых запасов. Этот вид оборотных средств не имеет твердо фиксированных

источников покрытия. Например, дебиторская задолженность не может быть нормирована, поскольку нередко возникает по причинам нарушения договорной и финансовой дисциплины. Точно так же не подлежат нормированию остатки денежных средств на счетах гостиничного предприятия.

По источникам образования оборотные средства подразделяются на собственные, приравненные к ним (привлеченные) и заемные.

Собственные оборотные средства участвуют в кругообороте только того гостиничного предприятия, за которым они закреплены. Собственные оборотные средства выделяются для создания производственных запасов и расходов будущих периодов. Гостиничное предприятие имеет право самостоятельно их размещать, использовать и планировать.

Приравненные к собственным (привлеченные) оборотные средства включают устойчивые пассивы гостиничного предприятия. Это постоянно переходящая задолженность по заработной плате персонала гостиницы, задолженность по отчислениям единого социального налога в фонды различного уровня и т. п. Использование этих средств, постоянно находящихся в обороте гостиничного предприятия, позволяет сократить потребность в собственных оборотных средствах.

Заемные оборотные средства образуются за счет кредитов и ссуд, полученных гостиничным предприятием от банков и других юридических лиц. Обычно кредиты имеют строго целевое назначение. Они могут быть выданы для оплаты определенной партии товара (изделий), для расчетов с поставщиками, для других временных нужд.

По степени ликвидности (по возможности обращения в денежные средства) оборотные средства делятся на ликвидные, быстроликвидные и низколиквидные. *Ликвидные* оборотные средства — это денежные средства на счетах в банках, кассовая наличность, краткосрочные финансовые вложения. *Быстроликвидные* оборотные средства представляют дебиторскую задолженность. *Низколиквидные* оборотные средства — это товарно-материальные ценности, в том числе производственные и товарные запасы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Они могут быть реализованы за достаточно длительный период, поэтому их ликвидность значительно ниже других групп оборотных активов предприятия.

Соотношение между отдельными видами (группами) оборотных средств в их общей стоимости, выраженное в процентах, образует *структуру оборотных средств гостиничного предприятия*. Величина оборотных средств гостиничного предприятия, их состав и структура зависят от многих факторов. Всю совокупность факторов можно разделить на внешние, не зависящие от деятельности гостиничного предприятия, и внутренние, поддающиеся управлению со стороны гостиничного предприятия.

К внешним факторам относятся: общеэкономическая ситуация; рыночная конъюнктура; система государственного регулирования отрасли; налоговое законодательство; условия получения кредитов и т. п.

К внутренним факторам относятся: объем и номенклатура оказываемых услуг (продуктов), финансовое состояние гостиничного предприятия, организация коммерческо-договорной деятельности, категория гос-

тиницы и др. Чем больше и разнообразней общий объем предоставляемых гостиничным предприятием услуг (продуктов), тем большей должна быть сумма оборотных средств. Важное значение имеет совершенствование организации коммерческой работы гостиничного предприятия по договорам с поставщиками. Постоянное изучение рынка позволяет найти наиболее выгодных и надежных партнеров. Договорные условия поставок должны обеспечивать непрерывное поступление необходимых товаров (изделий) небольшими партиями. Это позволит снизить сумму необходимых оборотных средств, ускорить их оборачиваемость, сократить запасы и затраты на хранение.

Правильная организация и управление оборотными средствами гостиничного хозяйства имеют большое значение для повышения эффективности их использования. Наиболее общими показателями эффективности использования оборотных средств в гостиничном бизнесе являются коэффициент оборачиваемости; длительность одного оборота; коэффициент закрепления оборотных средств; коэффициент общей ликвидности оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств рассчитывается как частное от деления общего объема оказанных гостиницей услуг за год на среднегодовую стоимость оборотных средств. Этот показатель отражает скорость оборота оборотных средств гостиничного предприятия.

Длительность одного оборота в днях определяется отношением числа дней в периоде к значению коэффициента оборачиваемости.

Коэффициент закрепления оборотных средств представляет собой величину, обратную коэффициенту оборачиваемости. С его помощью оценивается величина оборотных средств, приходящихся на один рубль реализованных за период гостиничных услуг.

Коэффициент общей ликвидности оборотных средств представляет собой отношение стоимости оборотных средств гостиничного предприятия на начало (конец) периода к стоимости краткосрочных обязательств предприятия. С помощью этого показателя оценивается общая кредитоспособность гостиничного предприятия, его возможность с помощью имеющихся в наличии оборотных средств покрыть краткосрочные обязательства.

Главной задачей управления оборотными средствами является ускорение их оборачиваемости. Эффективность расходования оборотных средств как значительной части всех ресурсов гостиничного предприятия оказывает непосредственное влияние на конечные результаты его хозяйственной деятельности. Чем быстрее оборачиваемость оборотных средств, тем меньше потребность в привлечении заемных средств, соответственно, меньше издержки, больше прибыль. Поэтому повышение эффективности использования оборотных средств имеет важное экономическое значение для каждого гостиничного предприятия.

12.5. Текущие затраты и себестоимость услуг гостиничного хозяйства

Деятельность гостиничного предприятия связана с использованием природных, трудовых, материальных,

финансовых и других ресурсов. Затраты этих ресурсов при осуществлении хозяйственной деятельности гостиницы можно разделить на несколько групп: затраты на производство и реализацию гостиничных услуг; затраты на расширенное воспроизводство основных и оборотных фондов; социальные затраты.

Затраты на производство и реализацию услуг, выраженные в денежной форме, составляют *себестоимость гостиничных услуг*. Она представляет собой стоимостную оценку использованных в процессе оказания услуг природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, нематериальных активов и других ресурсов.

Объем и номенклатура услуг, которые гостиница может предложить, зависят от уровня затрат на их производство и цены, по которой они будут реализованы. Себестоимость услуг определяет условия эффективно-го хозяйствования гостиницы, так как она оказывает непосредственное влияние на величину прибыли и рентабельности. При этом себестоимость является основой формирования цены на гостиничный продукт.

Затраты, образующие себестоимость услуг по экономическим элементам, подразделяются на материальные, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию основных фондов, налоги и сборы и др. Эти затраты по экономическим элементам учитываются и планируются в соответствии с «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)».

Все издержки гостиничного предприятия делятся на постоянные и переменные. *К постоянным издерж-*

кам относятся затраты, не зависящие от изменения величины гостиничного продукта. Большинство эксплуатационных расходов гостиницы по своему характеру являются постоянными. В них входят амортизационные отчисления, затраты на ремонт, арендная плата, заработная плата административно-управленческого персонала и т. п. С ростом объема предоставляемых услуг эти затраты снижаются в расчете на единицу гостиничного продукта.

Под *переменными издержками* понимают издержки, величина которых находится в непосредственной зависимости от объема предоставляемых услуг. Например, расход воды, электроэнергии, тепла; затраты на стирку белья, уборку номерного фонда; оплата труда обслуживающего персонала возрастают при росте объема предоставляемых услуг и увеличении количества гостей.

По способу отнесения к себестоимости все затраты подразделяются на прямые и косвенные. *Прямые затраты* непосредственно относятся к себестоимости гостиничных услуг. *Косвенные затраты* распределяются по подразделениям и видам деятельности пропорционально показателю выручки от объема предоставленных услуг. Например, к косвенным статьям себестоимости гостиничных услуг относятся общеэксплуатационные и управленческие расходы.

Издержки гостиничного предприятия подразделяются также на явные и неявные, издержки упущенных возможностей, предельные издержки, альтернативные издержки.

В бухгалтерской отчетности отражаются *явные издержки*, которые непосредственно формируют величину

себестоимости предоставляемых услуг. *Неявные издержки* в себестоимость не включаются, так как не имеют денежно-платежной формы. Чаще всего это выгода от безвозмездно используемых ресурсов. Например, эксплуатация собственных, а не арендуемых площадей.

Издержки упущенных возможностей возникают в том случае, когда при определении цены гостиничных услуг приходится выбирать не самый лучший вариант. Эти издержки не включаются в себестоимость и принимаются во внимание исключительно в аналитических целях.

При анализе затрат на предоставляемые гостиницей услуги рассчитывают предельные и альтернативные издержки. *Предельные издержки* — это дополнительные издержки в расчете на единицу стоимости дополнительно реализованных гостиничных услуг в анализируемом периоде. *Альтернативные издержки* — выгода, упущенная вследствие неиспользования того или иного экономического ресурса в более доходном бизнесе. Например, для собственника гостиничного предприятия альтернативными издержками является заработная плата, которую он мог бы получать при работе в другой отрасли.

Классификация затрат на предоставление гостиничных услуг позволяет грамотно осуществлять планирование и учет их себестоимости при использовании наиболее значимых факторов, прежде всего, особенностей эксплуатационной деятельности гостиничного предприятия.

Специфика эксплуатационной деятельности гостиничного предприятия проявляется в следующем:

- локальный характер услуг, отсутствие незавершенного производства по основной деятельности;
- постоянная зависимость эксплуатационной деятельности от потребления гостиничных услуг;
- неравномерность эксплуатационной деятельности, обусловленная сезонностью потребления предоставляемых услуг, что усложняет организацию эксплуатационной деятельности и отражается на себестоимости и других экономических показателях;
- отсутствие пропорциональной зависимости эксплуатационных затрат от конечного результата деятельности, измеряемого количеством использованных мест;
- непосредственная зависимость качества услуг и культуры обслуживания проживающих от организации труда и эксплуатационной деятельности, развития материально-технической базы, что приводит к росту стоимости основных фондов.

Факторы, влияющие на величину издержек гостиницы, можно подразделить на экономические и организационные.

К *экономическим факторам* относятся: порядок начисления амортизации, эксплуатационная программа гостиницы, формы и системы оплаты труда, система премирования работников; эффективность и производительность труда; величина гостиничного продукта.

Организационные факторы: тип и категория гостиницы; категорийность номерного фонда; политика развития материально-технической базы гостиницы; организация труда персонала гостиницы; рекламная политика и др.

Снижение себестоимости услуг гостиничного предприятия необходимо для роста его прибыли и рентабельности.

12.6. Прибыль и рентабельность гостиничного хозяйства

Деятельность гостиничного предприятия и его структурных подразделений должна отвечать потребностям рынка и приносить прибыль. В условиях рыночной экономики прибыль является экономической целью и движущим мотивом развития гостиничного предприятия.

Чтобы обеспечить прибыль (устойчивое развитие гостиничного предприятия), выручка от реализации комплекса гостиничных услуг должна превышать связанные с этим расходы.

В гостиничном предприятии прибыль от реализации услуг определяется как разница между выручкой от реализации продукции (услуг) и затратами на их производство и реализацию.

Прибыль выступает объектом экономических интересов как работников и собственников отдельного гостиничного предприятия, так и государства в целом. Объектом экономических интересов государства является та часть прибыли, которую гостиничное предприятие уплачивает в виде налога на прибыль. Экономические интересы гостиничного предприятия удовлетворяются за счет чистой прибыли. Экономические интересы работников гостиничного предприятия связаны с заработной платой, материальным стимулированием и социальными выплатами, которые также производятся за счет полученной гостиничным предприятием

прибыли. Собственники предприятия также заинтересованы в росте прибыли, так как от этого зависят размеры их дивидендов и капитала.

Таким образом, значение прибыли для гостиничного предприятия заключается в следующем:

- прибыль является источником финансовых ресурсов;
- прибыль — источник образования фондов (накопления, потребления, развития, резервного и др.), а также фондообразующий показатель, так как от ее величины зависит размер фондов;
- источник материального стимулирования персонала;
- источник трудовых и социальных льгот работников;
- прибыль — важнейший оценочный показатель эффективности использования ресурсов;
- прибыль — результат всей производственно-хозяйственной деятельности.

Другими словами, прибыль выполняет ряд функций: распределительную, оценочную и стимулирующую.

Сущность *распределительной функции* состоит в том, что прибыль используется как инструмент распределения чистого дохода предприятия между государством, предприятием, работниками и собственниками. Значение *стимулирующей функции* заключается в том, что прибыль является источником формирования различных фондов стимулирования деятельности гостиничного предприятия, работников и собственников. *Оценочная функция* позволяет дать объективную характеристику результатам хозяйственной деятельности гостиничного предприятия, выявить причины

неудач и определить направления совершенствования работы.

Источники образования прибыли в гостинице разнообразны. Само по себе получение прибыли является результатом реализации продуктов и услуг гостиницы. Кроме того, источниками образования прибыли являются предпринимательские способности работников гостиницы, внедрение различных инноваций, достижение оптимальных объемов деятельности, способность руководства гостиницы принимать эффективные управленческие решения, в том числе в ситуациях риска и т. д.

Различают следующие виды прибыли:

- *в зависимости от вида деятельности:* от производства и реализации продукции и услуг; от реализации имущества; от участия в деятельности других организаций; от внереализационных операций;
- *в зависимости от цели:* бухгалтерская и экономическая прибыль.

Бухгалтерская прибыль соответствует балансовой прибыли. Конечный финансовый результат хозяйственной деятельности гостиницы отражается в балансе. Балансовая прибыль выявляется на основе бухгалтерского учета всех хозяйственных операций гостиничного предприятия и включает следующие элементы: прибыль от реализации продуктов и услуг; финансовые результаты по прочим операциям; финансовые результаты по внереализационным операциям. Так, прибыль от реализации продуктов и услуг гостиницы является разницей между ее валовым доходом и величиной себестоимости гостиничных продуктов и услуг.

К *внереализационным доходам* относятся: доходы от долевого участия в деятельности других предприятий; дивиденды по акциям и доходы по облигациям; уплаченные предприятию штрафы, пени, неустойки за нарушения условий хозяйственных договоров, а также доходы от возмещения причиненных убытков; излишек имущества, выявленный при инвентаризации; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; средства, полученные от других организаций в виде безвозмездной финансовой помощи; доходы от сдачи имущества в аренду и др.

Экономическая прибыль представляет собой разницу между выручкой от реализации продуктов и услуг гостиничного предприятия и всеми затратами, в том числе затратами упущенных возможностей. Экономическая прибыль меньше балансовой прибыли на величину неявных затрат гостиничного предприятия.

В зависимости от порядка определения различают балансовую, налогооблагаемую и чистую прибыль. *Налогооблагаемая прибыль* рассчитывается, исходя из балансовой. Облагаемая налогом прибыль уменьшается на прибыль, полученную от дивидендов и приравненных к ним доходов, а также на сумму налога на недвижимость в составе основных средств. *Чистая прибыль* определяется как разница между балансовой прибылью и налогами и прочими выплатами предприятия из прибыли. Чистая прибыль остается в распоряжении гостиничного предприятия и подлежит распределению в соответствии с принятой учетной политикой.

Однако абсолютная величина прибыли не позволяет судить о доходности, эффективности работы гостиничного предприятия, поскольку одну и ту же величину

ну прибыли разные гостиницы способны получить при использовании различных объемов ресурсов с разными затратами и объемами предоставленных услуг. Поэтому для комплексной оценки эффективности гостиничного предприятия используется показатель *рентабельности*, который представляет собой отношение балансовой или чистой прибыли к объему реализованных услуг (продуктов).

Рентабельность характеризует связь между финансовыми результатами и выручкой от реализации гостиничных продуктов и услуг. Однако при этом не удастся полностью учесть эффективность использования вложенных средств, основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов гостиничного предприятия. Сумма прибыли и ее процентное отношение к выручке от реализации продуктов и услуг гостиницы могут быть относительно высоки. Однако при этом затраченные средства могут и не окупиться. Показатель рентабельности, исчисленный путем сопоставления прибыли и объема реализованных продуктов и услуг, можно использовать лишь в сочетании с другими показателями.

Поэтому наряду с общим показателем рентабельности гостиничного предприятия целесообразно анализировать частные показатели рентабельности. В их числе такие показатели, как рентабельность текущих затрат, рентабельность капитала и активов гостиничного предприятия, рентабельность основных и оборотных фондов гостиничного предприятия, рентабельность трудовых ресурсов.

Понятие «капитал» многообразно. Это может быть собственный (акционерный) капитал гостиничного

предприятия, заемный капитал, вложенный капитал. Под капиталом понимают также величину активов гостиничного предприятия. В зависимости от этого рассчитывают различные показатели рентабельности, как отношение балансовой или чистой прибыли гостиницы за определенный период к стоимости собственного капитала, сумме активов, стоимости основных фондов, стоимости оборотных фондов, фонду заработной платы и т. д.

Уровень рентабельности гостиничного предприятия зависит от изменения фондоотдачи, оборачиваемости оборотных средств, ассортимента и структуры предоставляемых гостиничных услуг, рыночной конъюнктуры и других факторов.

Роль и значение показателя рентабельности гостиницы заключается в следующем:

- является одним из основных критериев оценки эффективности работы;
- его повышение отражает достижение основной цели в рыночной экономике;
- с его ростом повышается финансовая устойчивость гостиничного предприятия;
- его повышение способствует росту конкурентных преимуществ гостиницы и обеспечивает условия ее выживания и развития на рынке гостиничных услуг;
- по его уровню оценивается надежность гостиницы и привлекательность гостиничного бизнеса для акционеров, собственников и предпринимателей.

В конечном счете, все усилия гостиничного предприятия по оптимизации использования имеющихся ресурсов, расширению ассортимента предлагаемых

услуг, повышению качества услуг и культуры сервиса, проведению рекламных акций направлены на рост прибыли и рентабельности гостиничного бизнеса.

Управление прибылью гостиничного предприятия предполагает определение «порога рентабельности» (точки безубыточности или точки самоокупаемости). Порог рентабельности — это такая выручка от реализации продукции и услуг гостиницы, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет прибыли. При этом выручка от реализации после возмещения переменных затрат достаточна только для покрытия постоянных затрат, и поэтому прибыль равна нулю.

Зная порог рентабельности, можно определить *запас финансовой прочности гостиничного предприятия*. Этот запас представляет собой разницу между валовым доходом гостиницы за определенный период и порогом рентабельности. Если выручка от реализации продукции и услуг гостиницы опускается ниже порога рентабельности, то ее финансовое состояние ухудшается.

12.7. Оплата труда работников гостиничного предприятия

В условиях рыночных отношений одним из важнейших ресурсов гостиничного предприятия являются кадры (человеческие ресурсы). Для гостиничных предприятий кадры имеют особое значение, поскольку гостиничные услуги оказываются при непосредственном контакте гостей и его персонала. Повышение эффективности труда работников гостиничного предприятия

нередко может быть связано с грамотным стимулированием их трудовой деятельности.

Стимулирование труда охватывает как материальные, так и моральные аспекты. К материальным стимулам относятся заработная плата, денежные поощрения, премии, доходы, проценты, дивиденды по акциям и другим ценным бумагам, трудовые и социальные льготы. Моральными стимулами могут быть различные виды морального поощрения, формирование чувства удовлетворения своей работой и ее результатами, причастность к общим результатам гостиничного предприятия, престиж профессии, микроклимат в трудовом коллективе. Эффективное поощрение трудовой активности работников требует оптимального сочетания материальных и моральных стимулов.

Основное место в мотивационном механизме труда персонала гостиницы отводится выработке оптимальной системы оплаты труда. Эта система должна не только учитывать количество и качество труда каждого работника, но и увязывать размеры этой оплаты с конечными результатами деятельности гостиницы.

В условиях рыночной экономики мотивационный механизм должен учитывать следующие обстоятельства:

- оплата труда должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы. При этом размер оплаты труда работников гостиничного предприятия должен быть таким, чтобы они могли содержать себя и свою семью;
- заработная плата должна зависеть от количества и качества труда работника, от его квалификации;

- необходима дифференциация труда в зависимости от сложности, характера и содержания труда работников производства, технических исполнителей, руководителей и специалистов;
- необходим учет общих условий труда, специфики производства, режимов труда и отдыха отдельных категорий персонала гостиницы;
- повышение уровня оплаты труда должно происходить не только в зависимости от роста результативности труда отдельного работника, но и гостиничного предприятия в целом.

Организация оплаты труда в гостиничном предприятии предполагает:

- разработку системы должностных окладов и тарифных ставок работников;
- определение форм и систем оплаты труда персонала;
- выработку критериев и определение размеров доплат, надбавок;
- обоснование показателей и системы премирования работников.

Формы оплаты труда устанавливают зависимость размера заработной платы работника от затраченного им труда при помощи показателей результатов труда и фактически затраченного времени работы. Назначение *системы оплаты труда* — обеспечить установление правильных соотношений между мерой труда и мерой его оплаты.

В гостиничном бизнесе традиционно используются повременная и сдельная формы оплаты труда. Каждая из них имеет несколько систем, позволяющих учесть особенности организации и условия труда на конкрет-

ных участках гостиничного предприятия. Так, повременная форма оплаты труда может быть простой повременной и повременно-премиальной. Сдельная форма оплаты труда предусматривает оплату за выполнение определенного объема работ. Она может быть индивидуальной, коллективной, прямой сдельной, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной и т. п.

Выбор той или иной системы оплаты труда персонала гостиничного предприятия зависит от специфики производства и организации труда.

Большинство гостиничных предприятий используют в современных условиях договорную форму найма и оплаты труда персонала. Трудовой договор предусматривает срок действия, права и обязанности сторон, их взаимную ответственность, условия организации и оплаты труда, предоставляемые выплаты и льготы, санкции за нарушение условий договора и другие условия.

Договорная форма найма и оплаты труда работников гостиничного хозяйства получила в последнее время значительное распространение в силу следующих причин:

- возможность гибкого регулирования численности и состава персонала предприятия, дополнительного привлечения квалифицированных работников;
- стремление удержать наиболее квалифицированных, творчески активных членов трудового коллектива;
- повышение ответственности, творческого отношения к выполняемым обязанностям у работников, нанимаемых на конкретных условиях.

Индивидуализация трудовых отношений при заключении договора означает, что в договор включаются не только вопросы размера заработной платы, но и соглашения о режиме рабочего времени, продолжительности и времени предоставления дней отдыха и отпусков, социальные льготы и т.п.

Источниками средств для выплаты заработной платы работникам гостиничного предприятия являются средства на оплату труда, включаемые в себестоимость гостиничных услуг, а также прибыль, остающаяся в распоряжении гостиничного предприятия.

Фонд заработной платы работников гостиничного предприятия включает в свой состав: основную заработную плату; поощрительные выплаты; компенсационные выплаты; выплаты социального характера.

Основная заработная плата — это заработная плата за выполненную работу и отработанное время. Сюда входит заработная плата, начисленная работникам по тарифным ставкам и окладам за отработанное время; зарплата, начисленная работникам по сдельным расценкам за выполненную работу; доплаты за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполненных работ, выполнение обязанностей отсутствующего работника.

Поощрительные выплаты могут быть двух видов: регулярные и единовременные. К регулярным поощрительным выплатам относятся надбавки к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, сложность и напряженность работы, знание и применение иностранного языка, высокие достижения в труде; надбавки к заработной плате за продолжительность непрерывной работы; регулярные

премии и вознаграждения (ежемесячные, ежеквартальные) независимо от источников выплаты. К единовременным поощрительным выплатам относятся разовые премии и выплаты независимо от источников выплаты; вознаграждения по итогам работы за год; вознаграждения к юбилейным датам, по поводу праздничных и торжественных событий; материальная помощь к ежегодному отпуску и дополнительные выплаты при предоставлении ежегодного отпуска; стоимость бесплатно передаваемых работникам в виде поощрения акций; другие единовременные поощрения.

Компенсационные выплаты связаны с режимом работы и условиями труда. К ним относятся: доплаты за работу в ночное время, за работу в многосменном режиме разделения рабочего дня на две части; оплата за работу в выходные и праздничные дни, сверхурочное время; денежная компенсация за неиспользованный отпуск; доплаты за работу в неблагоприятных условиях; другие выплаты компенсационного характера.

Выплаты социального характера включают: полную или частичную оплату стоимости питания работников; средства на возмещение расходов работников по оплате квартирной платы, коммунальных услуг, найму жилья; стоимость предоставленных работникам бесплатно или по сниженным ценам товаров; оплата работникам и членам их семей путевок на отдых, лечение, экскурсии и путешествия; оплата стоимости занятий в спортивных секциях и клубах, подписки на газеты и журналы, проездных билетов; другие выплаты социального характера.

Эффективность расходов на оплату труда работников гостиничного предприятия должна проявляться

в росте объема реализованной продукции, повышении качества услуг, увеличении прибыли за счет роста производительности труда и заинтересованности работников в достижении высокой культуры обслуживания гостей.

◇ Контрольные вопросы

1. В чем состоит специфика гостиничного хозяйства с точки зрения культуры сервиса?
2. Как составляется эксплуатационная программа гостиницы?
3. В чем состоит назначение основных фондов гостиничного хозяйства?
4. Какова роль оборотных средств в деятельности гостиницы?
5. Как рассчитывается себестоимость услуг гостиничного хозяйства?
6. Как определяется прибыль и рентабельность гостиничного хозяйства?
7. Какие системы оплаты труда персонала используются в гостиницах?

ЛИТЕРАТУРА

Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. — Ростов н/Д: Феникс, 2003.

Волков Ю.Ф. Законодательные основы гостиничного сервиса. — Ростов н/Д: Феникс, 2003.

Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. — М.: Финансы и статистика, 2003.

Хаксевер К. и др. Управление и организация в сфере услуг (пер. с англ.). — СПб.: Питер, 2002.

Чудновский А.Д. и др. Гостиничный и туристский бизнес. — М.: ЭКМОС, 2000.

Чудновский А.Д. и др. Управление индустрией туризма. — М.: КНОРУС, 2004.

Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. — М.: КНОРУС, 2005.

Шматько Л.П. и др. Туризм и гостиничное хозяйство. — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: ИЦ «МарТ», 2003.

Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма. — М.: Изд-во РДЛ, 2004.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
----------------	---

Глава 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОМ СЕРВИСЕ	8
--	---

1.1. Понятие о гостинично-туристском сервисе	8
--	---

1.2. Услуги в гостинично-туристском сервисе	12
---	----

1.3. Качество услуг в гостинично-туристском сервисе	17
--	----

1.4. Конкурентоспособность гостинично-туристских комплексов	33
--	----

<i>Контрольные вопросы</i>	37
----------------------------------	----

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА	39
---	----

2.1. Общие сведения о средствах размещения гостинично-туристского сервиса	39
--	----

2.2. Организация работы в службе приема и размещения гостей (туристов)	49
---	----

2.3. Организация и технология обслуживания гостиничного фонда	54
--	----

2.4. Организация обслуживания гостей (туристов) питанием	59
---	----

2.5. Организация предоставления дополнительных услуг в гостиницах	66
2.6. Организация охраны труда, техники безопасности и мер по обеспечению пожарной безопасности в гостиницах	68
2.7. Организация курортного дела в гостинично-туристских комплексах	74
2.8. Организация работ по стандартизации и сертификации гостинично-туристских услуг	85
<i>Контрольные вопросы</i>	102
 Глава 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА ...	
3.1. Основные сведения о психологии	105
3.2. Психология гостинично-туристского сервиса	106
3.3. Психологическая структура личности	111
3.4. Общие сведения о деятельности работника гостинично-туристского комплекса	128
3.5. Психология процесса обслуживания гостя (туриста)	134
<i>Контрольные вопросы</i>	142
 Глава 4. ЭСТЕТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА	
4.1. Техническая эстетика и дизайн в гостинично-туристском комплексе	144

4.2. Эстетика оформления внешнего вида, интерьера и мест обслуживающего персонала гостинично-туристского комплекса	151
4.3. Эстетика внешнего облика работника гостинично-туристского комплекса	155
4.4. Служебный этикет работника туристско-гостиничного комплекса	158
<i>Контрольные вопросы</i>	164

Глава 5. ЭТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА ... 166

5.1. Понятие об этической культуре гостинично-туристского сервиса	166
5.2. Профессиональная этика работника гостинично-туристского комплекса	179
5.3. Особенности профессионального поведения работника гостинично- туристского комплекса	184
5.4. Жалобы гостей (туристов) и конфликты с ними в гостинично-туристских комплексах	209
5.5. Морально-психологический климат в трудовом коллективе гостинично-туристского комплекса	221
<i>Контрольные вопросы</i>	227

Глава 6. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО КОМПЛЕКСА 231 |

6.1. Понятие о корпоративной культуре гостинично-туристского комплекса	231
---	-----

6.2. Содержание корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса	237
6.3. Формирование корпоративной культуры в гостинично-туристском комплексе	252
6.4. Управление корпоративной культурой в гостинично-туристском комплексе	272
<i>Контрольные вопросы</i>	282
 Глава 7. КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОМ КОМПЛЕКСЕ	
7.1. Культура деловой беседы	284
7.2. Культура делового совещания	305
7.3. Культура деловых переговоров по телефону	311
7.4. Культура деловой переписки	314
7.5. Культура проведения переговоров с зарубежными партнерами	319
<i>Контрольные вопросы</i>	327
 Глава 8. РОЛЬ ИМИДЖА В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА	
8.1. Общие сведения об имидже гостинично-туристского сервиса	329

8.2. Формирование фирменного стиля гостинично-туристского комплекса.	333
8.3. Оформление офиса гостинично-туристского комплекса	336
<i>Контрольные вопросы</i>	341

Глава 9. КУЛЬТУРА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОМ КОМПЛЕКСЕ 342

9.1. Сущность и функции рекламы в гостинично-туристском сервисе	342
9.2. Специфика гостинично-туристского продукта как объекта рекламы	351
9.3. Классификация рекламы в гостинично-туристском комплексе.	354
9.4. Планирование рекламной кампании гостинично-туристского комплекса.	360
9.5. Коммуникативные процессы в рекламной деятельности гостинично-туристского комплекса	368
9.6. Виды рекламных средств, используемых в гостинично-туристском комплексе	379
9.7. Составление текстовых рекламных материалов в гостинично-туристском сервисе	388
9.8. Связи с общественностью в гостинично-туристском сервисе	396
<i>Контрольные вопросы</i>	399

Глава 10. КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОМ СЕРВИСЕ	401
10.1. Понятие и содержание производственного менеджмента	401
10.2. Типы производственных систем в гостинично-туристском сервисе	405
10.3. Управление производством на основе выявления потребностей клиентов	408
10.4. Проектирование продукта и производственного процесса в гостинично-туристских комплексах	414
10.5. Проектирование предприятий в гостинично-туристском сервисе	420
10.6. Проектирование работ и нормирование труда в гостинично-туристских комплексах	428
10.7. Оперативное управление производством в гостинично-туристских комплексах	431
10.8. Управление запасами в гостинично-туристских комплексах	435
10.9. Современные методы управления в производственном менеджменте	442
10.10. Управление качеством продукции в гостинично-туристском комплексе	447
Контрольные вопросы	452

Глава 11. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА В ГОСТИНИЧНО- ТУРИСТСКОМ СЕРВИСЕ	453
<i>Контрольные вопросы</i>	458
Глава 12. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО ХОЗЯЙСТВА	459
12.1. Специфика гостинично-туристского хозяйства	459
12.2. Эксплуатационная программа гостиницы	462
12.3. Основные фонды гостиничного хозяйства	466
12.4. Оборотные средства гостиничного хозяйства.	473
12.5. Текущие затраты и себестоимость услуг гостиничного хозяйства	479
12.6. Прибыль и рентабельность гостиничного хозяйства	484
12.7. Оплата труда работников гостиничного предприятия	490
<i>Контрольные вопросы</i>	496
Литература	497

Серия
«Высшее образование»

Владимир Георгиевич Федцов

КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНО-ТУРИСТСКОГО СЕРВИСА

Ответственные
редакторы

*Оксана Морозова,
Елена Сухарева*

Технический
редактор
Корректор
Компьютерная
верстка:

*Галина Логвинова
Зоя Бунковская*

Анна Патулова

Сдано в набор 17.09.2007 г. Подписано в печать 25.10.2007 г.
Формат 84x108 ¹/₃₂. Бумага типографская № 2.
Гарнитура Jornal.
Тираж 3 000. Заказ № 646.

ООО «Феникс»
344082, г. Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский, 80
Тел.: (863) 261-89-76, тел./факс: 261-89-50
E-mail: morozovatext@aaanet.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга».
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57.
Качество печати соответствует предоставленным диапозитивам.

Торговый дом



еникс



ОТДЕЛ ОПТОВЫХ ПРОДАЖ

344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80
Контактные телефоны: (863) 261-89-53, 261-89-54,
261-89-55, 261-89-56, 261-89-57, факс 261-89-58

Начальник отдела

Родионова Татьяна Александровна

e-mail: torg152@phoenixrostov.ru

Заместитель начальника отдела

Мезинов Антон Николаевич

e-mail: torg151@phoenixrostov.ru

**Менеджер по продажам на территории Москвы,
Центра европейской части России и республики Казахстан**

Чермантеева Татьяна Степановна e-mail: torg155@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Урала и Северо-Запада

Хомуцевская Екатерина Владимировна e-mail: torg153@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Сибири

Шейгец Александр Владимирович e-mail: torg154@phoenixrostov.ru

**Менеджер по продажам на территории
ближнего и дальнего зарубежья**

Ярута Игорь Игоревич e-mail: torg150@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам

Горбаченко Мария Павловна e-mail: torg103@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Дальнего Востока

Штокалов Кирилл Гениевич e-mail: kgs@phoenixrostov.ru

Менеджер по работе с бюджетными организациями

Гордеева Ольга Олеговна e-mail: torg180@phoenixrostov.ru

Менеджер по работе с бюджетными организациями

Франк Татьяна Викторовна e-mail: ural@aaanet.ru

Торговый дом



РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА:

МОСКВА

ул. Космонавта Волкова, д. 25/2, 1-й этаж
тел.: (495) 156-05-68, 450-08-35; e-mail: fenix-m@yandex.ru
Директор: Моисеенко Сергей Николаевич

Шоссе Фрезер, 17, район метро «Авиамоторная»
тел.: (495) 517-32-95; тел/факс: (495) 789-83-17
e-mail: mosfen@pochta.ru, mosfen@bk.ru
Директор: Мячин Виталий Васильевич

Торговый Дом «КноРус»

ул. Б. Переяславская, 46. Тел.: (495) 680-02-07, 680-72-54,
680-91-06, 680-92-13; e-mail: phoenix@knorus.ru

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

198096, г. Санкт-Петербург, ул. Кронштадтская, 11, офис 17
тел.: (812) 335-34-84; e-mail: fnx.spb@mail.ru
Директор: Стрельникова Оксана Борисовна

ЕКАТЕРИНБУРГ

620085, г. Екатеринбург, ул. Сухоложская, д. 8
тел.: (343) 255-11-27; e-mail: bookva@isnet.ru
Директор: Подунова Наталья Александровна

ЧЕЛЯБИНСК

ООО «Интер-сервис ЛТД»,
454036, г. Челябинск, Свердловский тракт, 14
тел.: (351) 721-34-53; e-mail: zakup@intser.ru
Менеджер: Морозов Александр

Торговый дом



НОВОСИБИРСК

ООО «ТОП-Книга», г. Новосибирск, ул. Арбузова, 1/1
тел.: (3832) 36-10-28, доб. 1438; e-mail: phoenix@top-kniga.ru
Менеджер: **Михайлова Наталья Валерьевна**

УКРАИНА

ООО ИКЦ «Кредо», г. Донецк, ул. Куйбышева, 131
тел.: +38 (8062) 345-63-08, 348-37-91, 348-37-92,
345-36-52, 339-60-85, 348-37-86; e-mail: moiseenko@skif.net
Моисеенко Владимир Вячеславович

НИЖНИЙ НОВГОРОД (Верхнее Поволжье)

Нижний Новгород, Мещерский Бульвар 5, кв. 238
тел./факс: (8312)-77-48-70; e-mail: fenixn@rambler.ru
Директор: **Коцуба Вячеслав Вячеславович**

САМАРА (Нижнее Поволжье)

Самара, ул. Товарная 7 «Е» (территория базы «Учебник»)
тел.: (846)-951-24-76; e-mail: fenixma@mail.ru
Директор: **Митрохин Андрей Михайлович**

КРАСНОДАР (Южный Федеральный Округ)

Краснодар, ул. им. Гудимы 61
тел.: (861)-274-30-11, 272-08-69; e-mail: yugkniga@mail.ru
Директор: **Черкашин Сергей Сергеевич**

**Вы можете получить
книги издательства «Феникс» по почте, сделав заказ:**

344082 г. Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский 80, издательство «Феникс», «Книга-почтой»,
Лоза Игорю Викторовичу,
тел. 8-909-4406421, e-mail: tvoyakniga@mail.ru

Издательство



344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.
Тел.: (863) 261-89-76; www.phoenixrostov.ru

Приглашаем к сотрудничеству авторов для издания:

- ☐ литературы по ПСИХОЛОГИИ;
- ☐ учебников для ОУ НПО, СПО и ВУЗов;
- ☐ научной и научно-популярной литературы
по МЕДИЦИНЕ и ВЕТЕРИНАРИИ, ЮРИСПРУДЕНЦИИ
и ЭКОНОМИКЕ, СОЦИАЛЬНЫМ и ЕСТЕСТВЕННЫМ
НАУКАМ;
- ☐ литературы по ЭЗОТЕРИКЕ и МАГИИ;
- ☐ ПРИКЛАДНОЙ и ТЕХНИЧЕСКОЙ литературы;
- ☐ литературы по ИСТОРИИ, КУЛЬТУРЕ, РЕЛИГИИ;
- ☐ ДЕТСКОЙ РАЗВИВАЮЩЕЙ и ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ
литературы;
- ☐ литературы по ДИЗАЙНУ, СТРОИТЕЛЬСТВУ, РУКОДЕ-
ЛИЮ.

ВСЕ финансовые ЗАТРАТЫ БЕРЕМ НА СЕБЯ!!!

Рукописи не рецензируются и не возвращаются!

РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ОТДЕЛ:

Морозова Оксана Вячеславовна

Тел.: (863) 261-89-76;

e-mail: morozovatext@aaanet.ru

344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80.
Тел.: (863) 261-89-50; www.phoenixrostov.ru

Издательство



еникс



В популярной и доступной форме изложены основные нормы и правила современной этики и этикета, без соблюдения которых невозможно добиться успеха в деловом общении.

На основе анализа и обобщения широкого круга отечественных и зарубежных источников излагаются основные теоретические положения, предлагаются практические рекомендации и советы, позволяющие более эффективно решать проблемы в области повышения уровня этики и этикета делового общения.

Анализируются основные правила и рекомендации, без знания и выполнения которых невозможно поддерживать репутацию делового человека.

Эту книгу можно с полным основанием считать учебным и практическим пособием для каждого, кто хочет совершенствовать этику и этикет делового общения.

Рекомендуется в качестве учебного пособия по этике, этикету и культуре делового общения.

Издательство



еникс



ГОСТИНИЧНОЕ И РЕСТОРАННОЕ ДЕЛО, ТУРИЗМ



ГОСТИНИЧНОЕ
И
РЕСТОРАННОЕ ДЕЛО,
ТУРИЗМ

В данный сборник вошли основные Законы, Постановления, ГОСТы, Правила, Инструкции, составляющие законодательную базу гостиничного бизнеса и регламентирующие сферу деятельности туристического сервиса, широкий и разнообразный характер которого охватывает индустрию развлечений, ресторанный бизнес, транспортные услуги и др.

Для студентов вузов, работников сферы услуг.

Издательство



еникс



ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА



В данном справочном пособии рассмотрен широкий круг вопросов, касающихся структуры и функционирования организаций, видов управленческого мышления, разделения труда и видов работ, системы управления персоналом компании, методологии проведения исследований персонала компании, соционических (типологических) исследований персонала, изучения и управления конфликтами в организации и т. д.

Книга предназначена для практиков бизнеса, прежде всего для менеджеров среднего и высшего звена, желающих применять научные и практические методы диагностики персонала, а также для студентов вузов всех экономических специальностей.

12600

ISBN 978-5-222-12708-7

