А.М. Руденко
М.А. Довгалёва

ПСИХОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



Серия
«Высшее образование»

А.М. Руденко, М.А. Довгалёва

ПСИХОЛОГИЯ социально-культурного сервиса и туризма

Рекомендовано Академией гуманитарных наук в качестве учебного пособия для студентов вузов

Ростов-на-Дону
«Феникс»
2005

75.81
ББК 88.4
Р 83

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор	*А.К. Белоусова;*
доктор педагогических наук, профессор	*Г.Ф. Карпова;*
доктор социологических наук	*Е.Л. Шилкина;*
Зам. ген. директора ООО «Гостиница «Ростов»	*Р.М. Захарова*

Консультанты:

Кандидат экономических наук, доцент	*Т.В. Шевцова*
Кандидат философских наук, доцент	*П.Н. Мирошниченко*

Руденко А.М., Довгалёва М.А.

Р 83 **Психология социально-культурного сервиса и туризма.** Серия «Высшее образование». Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 256 с.

В учебном пособии излагаются основы психологии социально-культурного сервиса и туризма. Подробно освещаются вопросы психологии продаж туристского продукта и обслуживания туристов в офисе, особенности делового этикета, психологии имиджа и конфликта в туризме. Изложены психологические особенности подготовки и проведения экскурсий.

Особое внимание уделяется психологии гостиничного и ресторанного сервиса, содержатся новые сведения об отдыхе и развлечениях, коммуникативной культуре работников средств размещения. Анализируются вопросы психологии менеджмента гостиниц и ресторанов. Рассматривается феномен полносервисных ресторанов.

Для студентов и преподавателей вузов, психологов, экскурсоводов, работников туристских фирм, гостиниц и ресторанов.

ISBN 5-222-05775-5 ББК 88.4

© Руденко А.М., Довгалёва М.А. 2005

© Оформление: изд-во «Феникс», 2005

SamISI
Inv № 437858

РАЗДЕЛ 1.
ПСИХОЛОГИЯ ТУРИЗМА

ГЛАВА 1.
ПСИХОЛОГИЯ ПРОДАЖ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА

1.Человеческий фактор в работе менеджера турфирмы

Турпродукт – это упорядоченная целенаправленная совокупность туристских услуг, работ и товаров, состоящая как минимум из двух или более единичных или множественных туристских услуг, работ, товаров и средств обеспечения, иных туристских ресурсов, достаточных для удовлетворения потребностей туриста в процессе и в целях туризма[1].

В Федеральном законе «Об основах туристской деятельности» дается иное определение туристского продукта. В соответствии с ним туристский продукт – это право на тур, предназначенное для реализации туристу.

Социально-психологические техники – основанные на социально-психологических исследованиях конкретные способы, алгоритмы и приемы достижения поставленных целей, связанных с социально-психологическими отношениями и процессами.

Социально-психологические технологии – система знаний об оптимальных способах преобразования и регулирования социально-психологических отношений и процессов в жизнедеятельности людей, а также сама практика их алгоритмичного применения.

Под психологией продаж понимается совокупность научных знаний о методах эффективных продаж на основе изучения мотивационно-потребностной сферы поведения клиента туристской фирмы, а также управление этим поведением.

---

[1] *Биржаков М.Б.* Введение в туризм. СПб., 2000. С. 117.

Рассмотрение вопроса о психологии продаж туристского продукта целесообразно начинать с выявления критерия качественной работы менеджера по продажам.

Какую работу мы вправе считать качественной? Что есть качество? В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО) качество – это степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования. Данное определение содержит понятия, которые также требуют разъяснения.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Характеристика – отличительное свойство.

Исходя из приведенных определений, мы можем судить о качественной работе менеджера по продажам турпродукта как о такой работе, которая бы, заключая в себе характерные, только ей присущие особенности, была способна максимально удовлетворить потребности туриста. Решающую роль в этом процессе играет совокупность личных качеств и профессиональных знаний и навыков персонала, то есть человеческий фактор. В этом смысле человеческий фактор предстает важнейшим критерием качественной работы менеджера по продажам турпродукта.

Итак, человеческий фактор мы понимаем как совокупность двух составляющих. Первая – высокий уровень профессионализма. Вторая – необходимые личностные качества. Первая составляющая – это результат, конечная цель, идеал, к которому должен стремиться менеджер по продажам турпродукта на основе второй составляющей – качеств и свойств личности.

Охарактеризуем первую составляющую. Менеджер по продаже турпродукта должен знать:

- нормативные документы в сфере туризма;
- географию стран мира;
- порядок оформления договоров и заключения контрактов по реализации туров;
- принципы определения стоимости туров;

- правила бронирования билетов и услуг;
- правила страхования туристов;
- порядок работы консульско-визовых служб;
- схемы работы с отелями, гостиницами, компаниями-перевозчиками;
- основы туристского права;
- основы маркетинга и менеджмента;
- теорию и методики маркетинга турпродуктов;
- терминологию и аббревиатуры, принятые в туристской индустрии;
- иностранный язык (основной клиентуры);
- справочники, периодические издания и научные публикации по туризму;
- правила оформления туристской документации;
- основы программного обеспечения;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера;
- методики составления отчетности;
- стандарты делопроизводства (классификацию документов, порядок оформления, регистрации, прохождения, хранения и др.);
- основы психологии;
- теорию межличностного общения;
- конфликтологию;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда[2].

Чтобы владеть этими знаниями, а также правильно ими пользоваться, менеджер по продажам должен обладать совокупностью необходимых личностных качеств (вторая составляющая). Он должен сочетать в себе:

1. *Энтузиазм* – гордость своей профессией.

---

[2] *Труханович Л.В., Щур Д.Л.* Кадры туристических агентств, туроператоров, экскурсионных бюро: Сборник должностных и производственных инструкций. М., 2003. С. 82 – 83.

2. *Уверенность в себе* – вера в себя, в свое умение продавать турпродукт.

3. *Сильный характер* – умение проявлять упорство и выполнять намеченные планы.

4. *Порядочность* проявляется в продаже только того турпродукта, который действительно выгоден туристу.

5. *Искренность* проявляется в честности с самим собой и клиентами.

6. *Доброжелательность* – умение увидеть положительное во всех людях и во всех ситуациях.

7. *Инициатива* заключается в принятии на себя персональной ответственности за свои настроения и действия.

8. *Оптимизм* – понимание важности позитивного мышления и позитивных убеждений.

9. *Аффилиация*[3] – потребность в установлении и сохранении добрых взаимоотношений с людьми.

Наконец, человеческий фактор проявляется также в зависимости от конкретных видов деятельности. Менеджер по продажам должен уметь:

- удовлетворить потребность клиента;
- находить мотивы к приобретению турпродукта;
- понять интересы, выслушать;
- убеждать, вести переговоры;
- уметь аргументированно отвечать на возражения;
- использовать выразительные средства речи;
- знать, как принять клиента и завязать контакт;
- внимательно следить за развитием отношений;
- завершить продажу тогда, когда это потребуется.

Таким образом, человеческий фактор в сфере туризма является определяющим в формировании качества обслуживания. А от последнего, в свою очередь, зависит эффективность продаж туристского продукта и, следовательно, прибыльность самой туристской фирмы.

---

[3] *Хмелёв В.В., Руденко А.М.* Роль аффилиации в сервисной деятельности / В.В. Хмелёв, А.М. Руденко // Сервис plus. 2003. № 1. С. 65 – 66.

2. Психологические предпосылки продаж турпродукта

2.1. Благоприятный психологический климат

Психологические особенности обслуживания клиентов в офисе туристской фирмы в значительной степени основываются на психологической культуре делового разговора. *Психологическая культура делового разговора* – это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников, и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях[4]. Психологическая культура продаж туристского продукта начинается с создания благоприятного психологического климата.

Чтобы расположить к себе клиента туристской фирмы, не следует стремиться к достижению только односторонних выгод. К чему устраивать гонки за слишком большой собственной выгодой? К чему это может привести? Прежде всего, к тому, что клиент Вас запишет в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Очень важно заинтересовать клиента эксклюзивностью и уникальностью или, наоборот, широкой популярностью предлагаемого туристского продукта. Желательно начать беседу так, чтобы клиент сам высказал то, что менеджер хотел бы от него услышать. Менеджер должен принять точку зрения клиента и попытаться прочувствовать все то, что может испытывать последний.

Пользуясь психологическими приемами, разработанными Дейлом Карнеги, менеджер может в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе клиента и безболезненно для его самолюбия склонить к своему мнению.

В самом начале разговора специальными фразами рекомендуется начать *внушать клиенту сознание его собственной значимости.* Важна искренность. Не следует делать дешевые комплименты. Ведь глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть

---

[4] *Кузин Ф.А.* Культура делового общения. М., 2000. С. 63.

значительным. Каждый человек страстно стремится быть оцененным по достоинству. Внушив клиенту собственную значимость, менеджер туристской фирмы делает первый важный шаг по созданию благоприятного психологического климата. Сознание значительности можно внушить следующими способами:

Во-первых, *называть человека по имени.* Д. Карнеги был убежден, что все люди любят свои имена. Имя – любимая музыка для человека. В процессе продаж туристского продукта очень важно обращаться к клиенту по имени. Делать это желательно как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для менеджера туристской фирмы много значит.

Во-вторых, *не прибегать к спору*, поскольку в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте. Как же быть, когда клиент явно неправ? В данном случае можно прибегнуть к фразе: «Подумать только, я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Благоприятный психологический климат во время продаж туристского продукта в значительной степени связан с тем, каков психологический настрой клиента, каково его душевное состояние или психологическое самочувствие. Психологи выделяют ряд аспектов, обеспечивающих любому человеку хорошее психологическое самочувствие. Знание и применение во время продаж туристского продукта этих аспектов позволит создать и поддерживать хорошее настроение клиента. В их состав можно включить умение:

- вести себя спокойно и непринужденно;
- сосредоточить все внимание на клиенте;
- улыбаться и поддерживать контакт глаз;
- подчеркивать мимикой заинтересованность в беседе;
- использовать открытые жесты;
- говорить с той же скоростью, что и клиент;
- положительно отзываться о личности клиента;

• показывать собственное уважение коллег по работе;

• демонстрировать доброжелательность, удовлетворенность жизнью, гармонию с собой и окружающими.

Создание благоприятного психологического климата не в последнюю очередь зависит и от того, насколько хорошо менеджер усвоил и применяет при обслуживании клиента постулаты корпоративной культуры своей туристской фирмы. Именно за счет применения опыта зарубежных специалистов в области разработки корпоративной культуры многие туристские фирмы начинали намного качественнее обслуживать клиентов и в результате выбивались в лидеры. Сильная корпоративная культура является одним из способов стимулирования работы менеджеров туристских фирм. В целом эффективную корпоративную культуру отличают следующие принципы[5]:

• слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);

• удовлетворение работой и гордость за ее результаты;

• преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;

• высокая требовательность к качеству труда;

• готовность к переменам, вызванным прогрессом и конкурентной борьбой.

Если этого не будет, то менеджер вряд ли станет прилагать целенаправленные усилия для создания благоприятного психологического климата.

2.2. Хорошее впечатление о менеджере

Одним из решающих факторов, влияющих на эффективность продаж туристского продукта, является способность менеджера создать о себе хорошее впечатление. Чтобы произвести хорошее впечатление, менеджеру туристской фирмы рекомендуется:

---

[5] Цит. по: *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. М., 2002. С. 143.

1. *Избавиться от напряженности и скованности или, наоборот, фамильярности и развязности*, то есть вести себя естественно. Никакой фальши, напускной занятости или серьезности!

2. *Проявлять интерес к личности клиента.* Это один из самых лучших способов произвести хорошее впечатление.

3. *Указывать на моменты сходства с клиентом.* В процессе продажи туристского продукта менеджер обязательно сумеет произвести впечатление на клиента, если будет подчеркивать те интересы и привязанности, которые их объединяют.

4. *Использовать комплименты.* Менеджеру туристской фирмы следует помнить, что в комплиментах может содержаться небольшое преувеличение положительных качеств клиента. За счет этого срабатывает психологический феномен внушения. Поэтому клиент будет стараться поступать и выглядеть так, как менеджер ему «поручил» в комплименте. Скорее всего, он захочет оправдать ожидания. В то же время формируется ответная симпатия, доверие, чувство надежности, желание ответить взаимностью, снимается психологическая защита и закрытость. Все это создает хорошее впечатление о менеджере туристской фирмы.

Комплименты можно делать разными способами.

К примеру, можно *хвалить не самого клиента, а то, что ему дорого и ценно*: его должность, успехи, заслуги, предметы одежды, аксессуары и т. п.

С другой стороны, клиенту будет очень приятно, если менеджер найдет в нем *нечто, что он очень ценит в людях*. Например: «Я бы очень хотел иметь такого ответственного партнера, как вы». Этот комплимент является самым тонким и наиболее приятным для большинства людей. Однако его применение не всегда уместно. Во-первых, необходимо наличие близких и доверительных отношений между менеджером и клиентом. И, во-вторых, клиент должен знать, сколь важно для самого менеджера то, на что он обратил внимание.

Еще более действенным, эмоциональным и запоминающимся, но в то же время и рискованным является комплимент, когда *менеджер после небольшой критики клиента компенсирует ее значительной похвалой.* Критика должна вызвать легкое недоумение, замешательство, «разогреть кровь» или даже готовность возразить. Но в этот момент, не дав опомниться клиенту, менеджер внезапно говорит что-то очень приятное и запоминающееся. Эффективность такого комплимента обусловлена тем, что его восприятие клиентом осуществляется тогда, когда он уже выведен из состояния эмоционального равновесия. Уязвленное критикой самолюбие всегда жаждет компенсации. И чем больше ее будет, тем лучше. Но если критика окажется сильнее похвалы, последствия для менеджера могут оказаться весьма непредсказуемыми. Клиент может просто отказаться от услуг данной турфирмы, а может и разжечь конфликт.

Одним из способов ухода от конфликта является *комплимент на фоне самокритики.* Почему этот комплимент эффективен? Потому что не только вызывает удовлетворение потребности клиента в усовершенствовании какой-то его черты характера, способности, привычки, умения, но и в претворении в жизнь его установки на критику менеджера.

Для того чтобы менеджер туристской фирмы смог создать хорошее впечатление о себе с помощью комплиментов, ему следует соблюдать несколько правил:

1. произносить комплименты уверенным тоном;
2. подкреплять их позой, мимикой и жестами;
3. следует прогнозировать реакцию клиента;
4. избегать противоречивых комплиментов;
5. отмечать только положительные качества;
6. допускать лишь небольшое преувеличение;
7. не замечать качества, которые человек в себе не любит;
8. избегать в комплименте поучений и рекомендаций;
9. не делать пожеланий типа «вот если бы только…»;
10. строить комплимент на фактической основе.

Существуют и другие очень важные приемы создания хорошего впечатления. Особую роль в процессе продажи ту-

ристского продукта в офисе играет аффилиация. Это понятие уже упоминалось нами ранее, когда речь шла о личностных качествах, которыми должен обладать менеджер туристской фирмы. Аффилиация предполагает преодоление сценарно-ролевой модели поведения. Мало просто выполнить свои профессиональные обязанности согласно должностным инструкциям. Всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою личную жизнь – персональные интересы, увлечения, стремления, интересы и потребности своей семьи. И если вести разговор с клиентом в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет в нем повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Менеджера он станет воспринимать как человека отзывчивого и заботливого.

2.3. Доверие у клиента

В процессе продажи туристского продукта основой для построения доверия у клиента является состояние раппорта[6]. Состояние раппорта с клиентом (от фр. rapport – «взаимосвязь, взаимопонимание») характеризуется установлением позитивных взаимоотношений, понимания и доверия. Раппорт означает, что чувства, мысли и интересы людей находятся в гармонии, что людям хорошо вместе и они служат опорой друг другу. Он позволяет значительно сократить дистанцию общения и открыть дверь в бессознательное клиента. Раппорт между двумя людьми – это близкие, доверительные, открытые, свободные, надежные и приятные отношения между ними. В условиях раппорта

---

[6] Данный термин является одним из центральных в НЛП – методе нейролингвистического программирования, который был разработан в 1972 г. в США на основе результатов исследований Фрица Перлза, Вирджинии Сатир и Милтона Эриксона. Опыт этих психотерапевтов описан в работах основателей НЛП – Джона Гриндера и Ричарда Бэндлера. С каждым годом НЛП становится все более распространенной техникой продаж.

клиент, пришедший в офис туристской фирмы, чувствует себя «как дома».

Раппорт – это психологическое состояние между людьми, для которого характерно наличие единения, настроенности на одну волну, взаимной симпатии, непринужденности, взаимопонимания и доверия.

Чтобы достичь состояния раппорта, первое, что нужно сделать, – это продемонстрировать клиенту *собственную конгруэнтность*. Конгруэнтность менеджера туристской фирмы заключается в том, что его слова (элемент сознания) не находятся в противоречии с телодвижениями, интонацией, мимикой и жестами (бессознательное).

Конгруэнтность менеджера – показатель его искренности. Отсутствие конгруэнтности может оказаться отрицательной информацией для клиента, который подумает, что его обманывают.

Достижение конгруэнтности с клиентом туристской фирмы – другое необходимое условие для возникновения раппорта. Поведение клиента в значительной степени является только следствием поведения менеджера. Больше всего люди на бессознательном уровне доверяют самим себе. Но они доверяют также и тому, кто в чем-то на них похож, и не хотят спорить с теми, кто им нравится. В ситуации раппорта поведение двух человек становится взаимно отраженным: они почти одновременно изменяют позу, моргают, поднимают руку, зевают и т.п. Все происходит так быстро, что постороннему наблюдателю это почти незаметно. Однако менеджер по продажам туристского продукта должен уметь улавливать моменты, когда раппорта нет. Так, если в ходе презентации турпродукта клиент считает, что нарушаются его ценности или ожидания, он начинает проявлять признаки беспокойства.

Для установления доверия с клиентом на начальных этапах процесса реализации турпродукта полезны следующие рекомендации:

- используйте доверительные интонации;
- ваша поза должна излучать уверенность;

- периодически смотрите в глаза покупателю;
- говорите с той же скоростью, что и клиент;
- не прячьте свои руки[7].

Наиболее действенным средством для создания раппорта является *пейсинг (отражение чувств)* – стремление показать клиенту, что Вы понимаете его чувства[8]. С одной стороны, когда присутствует раппорт, пейсинг происходит совершенно бессознательно. Но с другой стороны, пейсинг можно применять и сознательно в качестве специфической техники достижения раппорта. Это становится актуальным, когда менеджер туристской фирмы обслуживает клиента, пришедшего к нему в первый раз. Клиент замкнут, настроен выжидательно или скептически, находится в оборонительной или наступательной позиции.

Выделяют *три правила применения пейсинга*[9]:

1. При отражении чувств акцент делается не на содержании сообщения, а на эмоциональном состоянии клиента.

2. Отражая чувства клиента, следует показывать ему, что Вы понимаете его состояние. Для этого можно, к примеру, воспользоваться фразой: «У меня такое ощущение, что вы чем-то взволнованы». Или: «Мне кажется, что вы несколько обижены...».

3. Понять чувства клиента можно, во-первых, обращая внимание на употребляемые им эмоционально окрашенные слова (коварный, неприятный, тяжелый, неожиданный, больно видеть, трудно было представить и т. п.). И, во-вторых, по выражению лица, жестам, голосу и интонации.

Менеджер должен спросить себя, *доверяет ли он клиенту*. Если доверия нет, то следует подумать над возможными причинами его отсутствия. Может быть, клиент напоминает менеджеру какого-то неприятного человека, клиент пришел не вовремя, у самого менеджера плохое настрое-

---

[7] *Добротворский И.Л.* Тренинг профессиональных продаж. Синтез и соединение лучших идей, методов и приемов продажи. М., 2003. С.63.

[8] *Кузин Ф.А.* Указ. соч. С. 76.

[9] *Кузин Ф.А.* Там же. С. 78.

ние и т. д. Если причину установить удалось, то, прежде чем переходить к каким-либо другим действиям, следует попытаться ее устранить, если это возможно.

Важно убедиться, доверяет ли клиент менеджеру. Для этого нужно уметь распознавать невербальные сигналы – мимику, жесты, интонацию и др. Это, в свою очередь, требует внимательности, чуткости и наблюдательности. В случае обнаружения недоверия следует проанализировать его причины и предпринять соответствующие действия. К примеру, менеджер обнаружил, что клиент, слушая информацию о предлагаемом туре, занял оборонительную позицию (сел напротив, скрестил руки, нахмурил брови, откинулся на спинку стула, опустил подбородок, положил ногу на ногу и др.). Выйти из такой ситуации можно, предложив клиенту рекламные проспекты, каталоги (это позволит высвободить руки из оборонительной позиции), можно изменить линию беседы, задать уместный вопрос с целью изменения хода мыслей клиента в нужном направлении.

Установить доверительные отношения менеджеру туристской фирмы поможет *подстройка под тон голоса и темп речи клиента.* Подстройка обычно проходит незамеченной, поскольку люди, как правило, не осознают тона голоса и темпа своей речи. Синхронизация тона или темпа голоса – лучший путь установления доверия. Тон голоса бывает высоким или низким, громким или мягким, тихим. Темп голоса бывает быстрым или медленным, с паузами и без пауз. Мы обычно следуем привычному для нас тону и темпу, но прислушавшись, можно заметить, что если мы, например, говорим тихо и медленно, громкая и быстрая манера клиента говорить будет восприниматься как нападение. Однако, подстраиваясь под голос клиента, важно не перестараться: резкая смена тона и темпа речи может показаться ему насмешкой.

Имитация позы клиента основывается на технике простого отражения, на подражании. Это наиболее легкая техника, но одновременно и наиболее очевидная и распознавае-

Sami
Inv № 437858

мая. В случае распознавания клиент также может расценить ее как откровенное глумление (особенно, если клиент мнителен).

Более изысканными техниками и, к сожалению, пока еще редко применяемыми в туризме являются *установление соответствия дыханию и ритму движения клиента.* Если менеджеру заметно дыхание своего клиента, то подстроиться под него несложно. Но иногда уловить ритм дыхания трудно. В подобных случаях необходимо сосредоточиться на верхней линии плеч и попытаться различить довольно заметные движения вверх и вниз. Если удалось уловить ритм дыхания человека, можно подстроиться под него: дышать с той же скоростью. Аналогичным образом можно достигать гармонии в ритме движений. Для этого нужно заметить какое-нибудь движение, которое клиент постоянно повторяет, и постараться сопровождать его каким-то другим своим жестом. Подстроиться под ритм движений собеседника можно, например, взятием авторучки, сменой позы или движением пальцев. Данная техника у кого-то вызовет удивление и покажется недейственной. Однако практический опыт свидетельствует, что она эффективна. Ее применение не только способствует созданию доверительной обстановки, но и существенно обогащает психологические знания и навыки менеджера туристской фирмы.

3. Психодиагностика клиента туристской фирмы

3.1. Типы клиентов

Для того чтобы добиться успеха в процессе реализации туристского продукта, важно четко представлять себе психологический тип клиента, с которым Вы имеете дело. Это позволит не только значительно упростить процесс обслуживания клиента, сэкономив время, но и обеспечить максимальное удовлетворение его запросов и потребностей, а значит, и увеличить доход самой фирмы.

Существует очень много психологических классифика-

ций и типологий клиентов (по темпераменту, по очевидному поведению, по виду принятия решений и другие). Остановимся подробно на некоторых из них.

Типология, в основу которой положены *два параметра поведения* (активность и эмоциональная отзывчивость), выделяет следующие типы клиентов:

- *«аналитик» – пассивный и неотзывчивый;*
- *«энтузиаст» – активный и отзывчивый;*
- *«активист» – активный и неотзывчивый;*
- *«добряк» – пассивный и отзывчивый.*

Поскольку обслуживание «добряка» по понятным причинам, вероятнее всего, не вызовет особых затруднений у менеджера, рассмотрим подробно первые три типа клиентов («аналитик», «энтузиаст», «активист»), общение с которыми без особого подхода может стать более проблематичным.

«Аналитик» медлителен и нетороплив, говорит негромко, без интонаций, предпочитает общаться с менеджером через стол, при разговоре скорее отклоняется назад, чем двигается навстречу, старается не смотреть собеседнику в глаза, одет посредственно. Характерная особенность «аналитика»: обожание деталей (сколько времени длится авиаперелет, сколько метров до пляжа и тому подобное). «Аналитик» может быть: многословным, чрезвычайно осторожным и нерешительным, излишне серьезным, с «недоразвитым» чувством юмора.

Менеджеру туристской фирмы рекомендуется говорить медленно, четко излагать свои мысли, уделять внимание мелочам, отвечать на каждый вопрос, давать фактические доказательства «за» и «против», приводить в пример удовлетворенных клиентов. «Аналитик» любит различные графики и таблицы. Эмоции с таким клиентом работают мало – не становитесь «на дружескую ногу». Лучше выглядеть консервативно, чем экстравагантно. С «аналитиком» нужно быть точным и пунктуальным. Он хочет различных гарантий, и при принятии решения ему важно ощущение безопасности. Выдаваемая на руки информа-

ция должна быть хорошо оформлена, точна, со всеми запрашиваемыми данными.

«Энтузиаста» отличают энергичность, живость, выразительность, экстравагантность. Мужчина-«энтузиаст» первым протянет руку для рукопожатия. Женщина-«энтузиаст» при встрече мило улыбается, открыто смотрит на менеджера. Общаясь с сотрудником туристской фирмы, «энтузиаст» предпочитает короткую дистанцию. Разговорить его не представляет никакого труда. Он сам все расскажет. Красноречив и многословен, говорит быстро, громко и долго. Сформулировав и обозначив свои пожелания, может до конца не выслушать особенности предлагаемого варианта тура. Детали ему не очень важны. Своими пожеланиями и иногда нереалистичными целями может поставить менеджера в тупик (например, попросить устроить поездку в рекордно короткие, невыполнимые сроки). Работать с «энтузиастом» удобно, так как он открыт для общения. Если есть какие-то сомнения, он выскажет их сразу. На лице у «энтузиаста» можно прочесть многое. «Энтузиаст» может быть: не внимательным к подробностям, склонным к преувеличениям и обобщениям, неорганизованным, поверхностным и непредсказуемым, импульсивным и нетерпеливым.

Если невозможно сразу уделить внимание «энтузиасту», менеджер туристской фирмы должен отвлечь его каталогами или предложить кофе. Такой клиент оценивает профессионализм сотрудника по атмосфере общения. Он непунктуален, поэтому не следует принимать это на свой счет, а тем более пытаться его перевоспитать. Эмоции с ним очень уместны.

Менеджеру турфирмы следует поддерживать иллюзию знакомства и дружеского общения. Дать клиенту поговорить о себе, но оставаться «живым», энергичным и уверенным. Обсуждая выбранный тур, лучше всего говорить ясно и однозначно. Детали поездки лучше изложить в письменном виде. «Энтузиасту» важен престиж, поэтому рекомендуется приводить примеры, ссылаясь на

авторитетных людей.

«Энтузиаст» легко отклоняется от главного предмета разговора. В этой ситуации помогает доброжелательный вопрос-намек: «Надеюсь, у Вас есть еще несколько минут? Остался всего один вопрос, который нужно обсудить». Менеджер должен быть готов в любую минуту завершить диалог – такой клиент может вспомнить о другой важной встрече и умчаться. Так как «энтузиаст» неорганизован, перед встречей в офисе ему нужно напомнить по телефону о том, что ему необходимо захватить для оформления тура. Заканчивая общение, не помешает по пунктам записать программу будущих действий: «Что? Где? Когда?» и вручить эту памятку клиенту.

«Активиста» можно узнать по энергичности и решительности. Внешне он напоминает начальников или VIP-персон. Любит производить впечатление. Всегда занят, трепетно относится к своему времени. Несколько минут ожидания его «заводят» и раздражают. «Активист» любит контролировать как ситуацию в целом, так и людей вокруг себя. Даже в чужом офисе он ведет себя как хозяин положения. Может сделать замечание менеджеру. Он не теряется в незнакомых обстоятельствах и предпочитает общаться с людьми своего уровня, то есть руководством фирмы. «Активист» говорит быстро и достаточно громко, пристально смотрит в глаза менеджеру. Этот клиент уважает уверенных людей, быстро идет к конкретной цели. Не терпит партнеров, которые стремятся подавить своим авторитетом.

Любимая забава «активиста» – с налета захватить инициативу, выиграть в споре и оставить за собой последнее слово. «Активист» может быть: самоуверенным и подчеркнуто независимым, упрямым, вспыльчивым и даже грубым, категоричным в словах и оценках.

«Активиста» не стоит бояться. Его интерес к робкому и неуверенному собеседнику тает на глазах. Менеджеру следует быть энергичным и в беседе быстро переходить

к делу; перед встречей тщательно подготовиться к общению, быть лаконичным. «Активист» не любит «лобовых» указаний с чужой стороны, поэтому сотруднику туристской фирмы важно предоставить клиенту самому выбрать из предложенных двух или более конкретных вариантов, создав иллюзию, что это его собственное решение и выбор. «Активист» любит все новое, поэтому не стоит приводить как аргумент данные о том, что предлагаемый маршрут существует давно. Они предпочитают быть в первых, престижных «рядах» путешественников. Задавая вопрос, такой клиент рассчитывает на внятный и быстрый ответ. Поэтому фраза «К этому Вашему вопросу я вернусь чуть позже» может стать серьезной помехой для продажи туристского продукта. Менеджеру не нужно много времени тратить на цифры и мелкие подробности (если, конечно, клиент сам о них не спрашивает). Конкретные соображения сотруднику турфирмы лучше изложить кратко в письменном виде. «Активист» понимает и воспринимает важные для него фразы: «Сэкономить время и деньги», «Получить признание», «Ради здоровья и престижа». Менеджеру имеет смысл включить их в свою речь.

Иную типологию потенциальных клиентов туристской фирмы предлагает известный отечественный специалист в области туризма В.А. Квартальнов. Она сделана на основе анализа образа жизни клиентов. И поскольку образ жизни тесно связан с потребностями туриста и мотивацией к путешествию[10], данная типология также представляет для нас интерес. Эта типология поможет менеджеру не столько в выборе тактик поведения, сколько в правильном выборе турпродукта, интересующего клиента и отражающего его конкретные мотивы к путешествию. То есть она позволяет определить не столько особенности характера или темперамента клиента, сколько его ценности. А без правильного понимания ценностей клиента его вряд ли можно чем-то

---

[10] А знание потребностей и мотивации клиента очень важно для продажи туристского продукта.

заинтересовать. Клиент просто останется «глухим» по отношению к такому менеджеру.

В.А. Квартальнов выделяет пять типов клиентов:

- погруженный в себя искатель наслаждений;
- активная и целеустремленная личность;
- представитель деловых кругов;
- так называемые «синие воротнички»;
- традиционный домосед[11].

Погруженный в себя искатель наслаждений. Скорее всего, это молодой человек, занятый монотонной, неинтересной работой. Поэтому он ищет удовлетворения от реальных и воображаемых видов деятельности на свежем воздухе[12]. Может любить рыбалку и охоту, играть в баскетбол, увлекаться дорогими спортивными автомобилями. У него приличный доход, но все решения о покупках принимаются им спонтанно[13]. Этот человек не планирует жизнь на долгую перспективу. Он постоянный зритель спортивных, приключенческих и других активных программ по телевизору[14].

Активная и целеустремленная личность все силы и энергию направляет на достижение повышения по службе, имеет большой интерес к своей работе. Такой клиент либерален, с современными взглядами на многие стороны жизни, уверен в себе. Он постоянно ищет новые ощущения, жаждет активной деятельности, например, катания на лыжах, плавания на яхте, путешествий за границу. Этот человек читает журналы, чтобы постоянно быть в курсе всех событий и последних тенденций современной культуры. Часто смотрит новости, развлекательные и спортивные программы.

---

[11] *Квартальнов В.А.* Туризм: Учебник. М., 2000. С. 239 – 241.

[12] Менеджеру следует это учесть.

[13] Это тоже можно принять во внимание и т. д.

[14] Это может служить сигналом для менеджера о тематике турпродукта, который мог бы заинтересовать искателя наслаждений.

Деловая личность. Этот клиент более богат и имеет больше возможностей для дорогого отдыха, чем активная и целеустремленная личность. Но ездить на дальние расстояния он не любит, поскольку у него хороший дом и сформировавшаяся семья. Читает деловые газеты и журналы, смотрит передачи о путешествиях и природе, а также краткие сводки новостей.

«Синие воротнички». Живут в маленьких городах или на окраине крупных городов. Являются патриотами и приверженцами строгой морали и необходимости тяжелой работы. Превосходным отдыхом считают отдых с семьей в палатках. Они любят охоту и рыбалку. Предпочитают смотреть по телевизору боулинг или футбол.

Традиционный домосед. Не может идти в ногу со временем. Является приверженцем старых традиций и ждет того же от других людей. Подсчитывает каждый свой рубль. Домосед избегает всего, что связано с риском, и никогда не будет делать покупок в кредит. Он любитель комедий. Основной источник информации о последних событиях в мире – телевизионные новости.

Умение сразу увидеть перед собой определенный тип клиента поможет менеджеру найти ответы на вопросы о его поведении, интересах, убеждениях, восприятиях, ценностях и нуждах. Все это поможет оптимизировать процесс реализации туристского продукта.

3.2. Внутреннее состояние клиента

Голос клиента, его дыхание и манера говорить являются для внимательного менеджера туристской фирмы основой психодиагностики внутреннего состояния. Как справедливо отмечают авторы бестселлера «Читать человека как книгу» Э. Димитриус и М. Мазарелла, при любом разговоре имеют место два параллельных диалога: в одном используются слова, а в другом – интонации. Иногда они совпадают, но чаще нет. Чтобы научиться читать человека как книгу, нужно уметь увидеть в нем необычное и закономерное. Этого можно достичь, обращая внимание на интонацию,

громкость и скорость речи, высоту и окраску голоса, а также на дыхание клиента.

Интонация – важнейший источник первичной информации о личности клиента туристской фирмы. Подделать интонацию – задача, с которой могут справиться лишь актеры. Поэтому, судя по интонации клиента, менеджер по продажам способен почти безошибочно определить, что он собой представляет: скромен или спесив, способен ли сострадать или безжалостен, чуткий или черствый, участливый или равнодушный.

Громкость речи – признак жизненной энергии и уверенности в себе. Если громкость речи клиента постоянно изменяется, то либо он волнуется, либо эмоционален и склонен к сопереживанию. Если колеблющийся голос сам по себе тихий, то это может быть сигналом отсутствия стойкости и духа победителя, признаком безволия и неумения доводить начатое до конца.

Скорость речи – показатель темперамента и жизненного темпа человека. Если клиент туристской фирмы говорит быстро и напористо, то значит он из тех, кто сначала делает, а потом думает. Если же клиент говорит медленно, как бы взвешивая каждое слово, – он тщательно анализирует ситуацию, обдумывает каждый свой шаг. Оживленная и равномерная речь характеризует подвижного, легкого на подъем и уверенного в себе человека. Ускоряющийся темп речи – признак вдохновленности и заинтересованности в теме разговора. Но когда такая речь сопровождается нарушением ритма, это свидетельствует о робости и неуверенности клиента. Скачкообразность речи с чрезмерной жестикуляцией присуща возбужденному и несколько неуправляемому человеку. Заметив возбужденность клиента, менеджер по продажам должен принять ряд мер по ее устранению (перейти к сути дела, предложить чашку кофе, поменять ход разговора и т. п.).

Высота голоса – еще один показатель внутреннего состояния потребителя. Высокий пронзительный голос может указывать на волнение или страх. Низкий голос свидетель-

ствует о спокойствии и сознании собственного достоинства.

Окраска голоса также играет существенную роль в диагностике внутреннего психологического состояния клиента туристской фирмы. Благозвучность голоса – признак удовлетворенности, решения личных проблем. По изменению окраски голоса потребителя можно судить, добился ли менеджер своей цели, сумел ли его успокоить и помочь. Металлическое звучание голоса говорит об энергичности и твердости собеседника. Масленый голос происходит от наигранного дружелюбия. Певучая речь с подчеркиванием гласных означает темпераментность, чувственность и типична для людей, которых называют «добряками». Речь с подчеркиваемыми согласными – показатель преобладания разума и воли, точно анализирующего рассудка. Монотонный голос указывает на робость, зажатость и скрытность.

И, наконец, *дыхание.* Знание дыхательных оттенков очень полезно для распознавания внутреннего состояния клиента туристской фирмы. Резкий короткий вдох – знак негодующего изумления. Резкие вдохи и энергичные выдохи – свидетельство нетерпеливости, раздражительности и низкого самоконтроля. Короткий выдох или обрывок смеха – показатель презрения. Шумное и прерывистое дыхание говорит о крайней степени волнения. Шумное и сопящее дыхание указывает на человека тяжелого нрава и весьма подозрительного. Затаивание дыхания является свидетельством внутреннего напряжения, сильных чувств или интенсивной умственной деятельности. Непроизвольный «перевод духа» – признак избавления от страха и благополучного конца чего-либо. Очень медленное, почти сонное дыхание указывает на полное состояние покоя, отключенности от происходящего или скуки. Дыхание ровное и мощное бывает у уверенного в себе и жизнерадостного клиента.

4. Психология влияния в процессе реализации турпродукта

4.1. Приемы привлечения внимания

Эффективные приемы, с помощью которых можно привлечь внимание и заинтересовать клиента, предложил Н. Рысёв. Правомерно ли их использование во время продаж туристского продукта? Уместны ли они во время обслуживания потенциальных туристов? Для того чтобы ответить на эти вопросы, кратко рассмотрим и охарактеризуем каждый из этих приемов:

1. «Особенности клиента». Каждого из нас, а значит, и потенциального туриста привлекает только то, что нас касается. Особенности – это то, чем человек отличается от других людей, чего он добился. Начиная разговор с клиентом с подчеркивания его специфичности, его индивидуальности, менеджер тем самым подогревает интерес к дальнейшей беседе. Например, если клиентом является ученый, сотрудник туристской фирмы может, заранее собрав необходимую информацию, упомянуть о его заслугах перед наукой. Если менеджер обслуживает делового человека, работающего в крупной фирме, можно отметить ее последние достижения. Конечно, сотруднику туристской фирмы не всегда удается узнать что-либо о клиенте, за исключением того, что расскажет сам клиент. Однако психология продаж для того и существует, чтобы помочь менеджеру увидеть и узнать больше, чем скажут слова. Индивидуальные особенности можно найти почти в каждом клиенте, если обладать достаточной внимательностью, изобретательностью и находчивостью.

2. «Особенности туристской фирмы». Каждая туристская фирма отличается от других. Она может выделяться ассортиментом и качеством предлагаемых туров, быстротой и высоким уровнем обслуживания, развитым духом корпоративности, низкими или высокими ценами, наличием разработанных уникальных маршрутов, оригинальным интерьером и дизайном и т. д. Однако не каждая из этих

особенностей заметна потенциальному туристу. Потому не помешает сообщить ему хотя бы некоторые свои достоинства. И чем больше конкретная особенность удовлетворяет потенциальную потребность клиента, тем выше вероятность благоприятного исхода разговора. Именно поэтому, прежде чем говорить туристу об отличительных чертах фирмы, важно установить для себя, с каким типом клиентов Вы имеете дело. Типология клиентов туристского предприятия уже была рассмотрена нами в пункте 3.1. «Типы клиентов».

3. «Очевидные факты». Отмечая такие факты, с которыми невозможно поспорить, менеджеру легче будет установить контакт с клиентом. Очевидное не вызывает агрессии. К примеру, сотрудник туристской фирмы может сказать: «Каждому человеку, наверное, было бы приятно, если бы его обслуживал вежливый и тактичный персонал». Или: «Как хочется хорошо отдохнуть, когда получаешь долгожданный отпуск!» Все знакомое не вызывает сомнения. Поэтому, когда менеджер произносит то, что клиенту очевидно, он с ним автоматически соглашается. Остается перейти к сути дела.

4. «Ссылки на авторитетных людей». Если сотрудник туристской фирмы имеет возможность сослаться на человека, которого знает клиент, это машинально привлечет его внимание. На менеджера начнет работать еще и авторитет того человека, на которого он ссылается. Однако в применении этого приема есть несколько тонкостей: во-первых, ссылки на компетентных людей являются аргументом не для всех клиентов и, во-вторых, использовать этот прием рискованно. Ведь менеджер не всегда может быть уверен в том, что тот, на кого он ссылается, является авторитетом не только для него самого, но и для клиента. Хуже всего, когда клиент будет находиться во враждебных отношениях с этим человеком или хотя бы испытывать к нему неприязнь. Тогда доверие к самому менеджеру будет подорвано, а продажа туристского продукта может не состояться. В этом случае можно ссылаться не только на людей, но и на другие

авторитетные для клиента источники, которые говорят в пользу туристской фирмы. Это могут быть факты или статьи в туристских журналах.

5. «Если... то...» Используя речевую конструкцию «если... то...», менеджер сосредоточивает внимание клиента на тех преимуществах, которые предоставляет туристское предприятие. Сотрудник предлагает потребителю сразу же задуматься о том, что он хочет. Можно привести пример: «Анатолий Петрович, если Вы заинтересованы в качественном и недорогом отдыхе на Черноморском побережье, то я хотел бы рассказать о пансионате "Лучезарный" в городе Лоо». Если клиента интересует то, о чем говорит менеджер в первой части фразы, он примет к рассмотрению и вторую часть. Это также один из эффективных способов, помогающих сразу же заинтересовать потенциального туриста.

6. «Новинки». Когда клиент приходит в туристскую фирму впервые, менеджеру желательно рассказать ему о тех новинках, которые у него есть: «Я могу предложить Вам новый туристский каталог». Слово «новое» буквально завораживает некоторых людей. Новое, как правило, ассоциируется с чем-то оригинальным, необычным, не таким, как у всех, самобытным. Это то, что повышает престиж и делает вклад в копилку личностной уникальности. С другой стороны, ссылка на новое предполагает, что старые туры и маршруты клиенту уже известны. И то, что его воспринимают знающим, только укрепит сознание своей значительности для фирмы, а это, в свою очередь, поможет в создании благоприятного психологического климата.

Назначая последующую встречу, рекомендуется:

- договориться о точном времени встречи – это дает возможность клиенту почувствовать, что он для менеджера важен;
- для назначения конкретного времени использовать альтернативные вопросы (утром или вечером, в пятницу или в субботу, в 8.30 или в 9.40.);

• дополнительно уточнять время и день недели, чтобы не получилось так, что менеджер и клиент говорят о разных неделях;

• еще раз повторить, какую пользу турпродукт принесет клиенту.

4.2. Фокусировка внимания

Внимание клиента – это одна из центральных проблем психологии продаж. Внимание важно не только привлечь, но и уметь управлять им. Лишь тот, кто сумеет завладеть вниманием клиента, сможет оказывать не него влияние. Менеджер туристской фирмы должен гибко обходить все возникающие препятствия на пути к реализации туристского продукта. Помочь достижению этого может его умение направить внимание клиента в нужное русло. Существуют ли какие-либо средства фокусировки внимания клиента? Известный отечественный психолог И.Л. Добротворский предлагает семь таких средств. На наш взгляд, ими также можно пополнить арсенал менеджера по продаже турпродукта:

1. *Периодическая «побудка» клиента.* Любые наблюдаемые или слышимые изменения в поведении сотрудника туристской фирмы привлекают внимание потребителя – но только в какой-то период времени. Для того чтобы дольше удерживать внимание клиента, рекомендуется:

- изменить позу;
- изменить громкость своей речи;
- сделать движение рукой;
- сменить интонацию;
- переменить тему разговора.

Если клиент демонстрирует взглядом, позой или речевой паузой определенную ответную реакцию, необходим следующий шаг – вызвать интерес к предложению менеджера. Если этого не сделать, то все предыдущее окажется зря.

2. *Перефокусировка внимания клиента на его внутреннее состояние.* У потребителя могут возникать состояния, в какой-то степени схожие с трансом. Транс – одно из есте-

ственных состояний человека, для которого характерно ограниченное внимание к внешнему миру и сосредоточение на своем внутреннем. В трансе доминирующей ценностью становится что-то внутреннее. Деньги, стоимость турпродукта уходят на второе место. Решающим фактором совершения покупки становятся собственные желания. Возможные финансовые потери игнорируются.

3. *Вовлечение в процесс.* Иными словами, приглашение клиента к совместной деятельности с менеджером. Потенциального туриста необходимо вовлечь в некоторый процесс – тогда его внимание будет привлечено до тех пор, пока этот процесс не завершится. Например: «Сейчас мы рассмотрим пять самых главных преимуществ». Местоимение «мы» несет в себе функцию приглашения к совместной деятельности.

4. *Эффект незавершенного действия.* Например, менеджер обращается к клиенту: «У нас для Вас есть три очень выгодных предложения. Давайте начнем с первого».

5. *Создание ожиданий.* Еще один способ сфокусировать внимание потребителя – создать у него позитивные ожидания. К примеру: «Следующий час будет наиболее приятным». Или: «Это важнее, чем Вы можете представить».

6. *Использование слов повышенной эмоциональной значимости.* К таким словам относятся имя клиента, слова «выгода», «польза», «скидка», а также фразы типа: «Это даст Вам возможность...», «Это Вам позволит...».

7. *Смещение фокуса внимания.* Можно сместить внимание клиента с качества турпродукта (например, номеров в гостинице) на выгодность покупки, скажем, с точки зрения периода скидок. Например: «Это уникальное предложение, поскольку на этой неделе мы даем скидку 30% от исходной цены»[15].

Таким образом, внимание играет одну из главных ролей в процессе продажи туристского продукта. Внимание выхватывает из всей информации лишь то, на что оно направле-

---

[15] *Добротворский И.Л.* Указ. соч. С. 163 – 166.

но, и не знает остального. Лишь то, что попадает в поле внимания клиента, может порождать его мысли и реакции. Поэтому управление вниманием – это один из мощнейших механизмов психологии продаж!

4.3. Способы ускорения продаж

Чтобы ускорить процесс реализации туристского продукта, необходимо вывести клиента из состояния нерешительности и неопределенности. Потенциального туриста можно подтолкнуть к принятию решения, указав на последствия возможного бездействия. Для этого внушается *мысль о необходимости срочного решения* с помощью намеков на подорожание некоторых туристских услуг, риск не ощутить всю прелесть поездки в связи с окончанием высокого сезона, лишение возможности принять участие в праздничном (юбилейном) мероприятии и т.д.

Другим психологическим способом ускорения продаж туристского продукта является *использование предположений о вероятности решения клиента.* Нужно связать окончательное будущее решение о приобретении турпродукта с каким-то действием, которое можно осуществить «здесь и сейчас». Создается ловушка для сознания, соединяющая реальность настоящего и одно из вероятных событий будущего. Например: «Сейчас Вы изучите необходимые документы, и мы подпишем с вами договор». Или: «Сейчас я расскажу, что мы можем Вам предложить, и Вы выберите то, что Вас заинтересовало».

Поможет ускорить процесс продажи *речевая конструкция, в которой предложение услуги и получаемая выгода слиты воедино.* Например: «Выбрав для отдыха отель «Престиж» в двадцати метрах от Черного моря (предложение), Вы поистине получите массу удовольствия (выгода)». Первая часть адресована рациональной части сознания и говорится очень уверенно. Ее можно сопровождать соответствующими жестами и мимикой. Вторая часть адресуется бессознательному клиента. Здесь тон голоса можно понизить и говорить более медленно.

ГЛАВА 2.
ПСИХОЛОГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ТУРИСТОВ В ОФИСЕ

1. Прием и выявление потребностей туристов

Под *обслуживанием* понимается система трудовых операций, полезных действий, различных усилий, которые осуществляют производители сервисного продукта по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему предусмотренные блага и удобства[16].

У менеджера, работающего в туристской фирме, есть важное преимущество перед другими торговыми агентами. Дело в том, что любая поездка – это отдых, праздник, связанный со сменой обстановки. Даже если его клиенту нужно срочно вылететь в Стокгольм на три дня, чтобы подписать одну-две деловые бумаги и повидаться с тремя скучными личностями, он все равно предвкушает нечто неведомое. А будет это встреча с незнакомкой или возможность забежать в любимый бутик, свидание со старым приятелем или просто шанс выспаться – не важно. Поэтому первоочередная задача любого менеджера – расслабить клиента, дать ему возможность ощутить комфорт от обслуживания. Будущий турист, в отличие от других покупателей, должен быть внутренне расслаблен, у него уже хорошее настроение, если, конечно, сотрудник турфирмы его не разочарует.

На сегодняшний день в отечественном туристском бизнесе основным видом конкуренции становится не цена и ассортимент предложений, а качество сервиса. Однако большинство туристских предприятий к этому не готово.

---

[16] *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. М., 2004. С. 176.

Некачественное обслуживание туристов в офисе связано с *непочтительным отношением к клиенту*. Если у менеджера на лице написано: «вас много, а я один», то это может обернуться для туристской фирмы экономической катастрофой. Психологически некомпетентного сотрудника рискованно допускать к обслуживанию клиентов.

Заслуживает критики и привычка многих менеджеров *«на глаз» определять степень платежеспособности клиента*, чтобы решить, стоит ли на него тратить время. Такое отношение к людям не только оскорбительно, но и неэффективно. Вполне возможно, что дама в дорогой шубе может отнять много времени просто от нечего делать, а скромно одетый клиент купит дорогостоящий экзотический тур.

Актуальной проблемой обслуживания туристов является *неумение продавать туристский продукт*. Даже знающий менеджер легко может упустить клиента, если всем своим видом показывает незаинтересованность в работе с ним. К этой проблеме можно отнести отсутствие целого ряда навыков общения, незнание нужной информации и неумение ее преподносить.

На уровень обслуживания клиентов при покупке тура влияют следующие факторы:

- наличие комфортабельного офиса и средств качественного обслуживания (мебель, оргтехника и т. д.);
- метод продажи;
- квалификация персонала;
- возможность формирования туруслуг по желанию клиента;
- соблюдение установленных правил продажи;
- степень использования средств внутрифирменной рекламы и информации;
- внешний вид сотрудников, доброжелательность[17].

---

[17] *Ефремова М.В.* Основы технологии туристского бизнеса: Учебное пособие. М., 2001. С. 72.

Причем немалую роль в поддержании качества обслуживания туристов необходимо отводить и самому офису. Чистота, аккуратность, наличие офисной мебели, оргтехники, а также квалифицированный и доброжелательный персонал – все это в совокупности располагает потенциальных клиентов и оказывает влияние на конкурентоспособность реализуемых товаров[18].

Чем же встречают клиентов наши туристские фирмы? Диапазон туристских офисов в России очень широк: от маленьких душных комнат или небольших контор со стандартной мебелью, звенящими телефонами и «занятыми» сотрудниками до роскошных помещений с красочными проспектами, мягкой мебелью и очаровательными сотрудницами в фирменной одежде. Но не только интерьер и оборудование офиса создают высокое качество обслуживания. Главное действующее лицо – менеджер. Именно от его работы зависит успех деятельности туристского предприятия.

Обслуживание туриста в офисе начинается с приема, установления контакта и выявления его потребностей. При этом сотрудник турфирмы всегда должен помнить, что туристы покупают не свойства турпродукта, а пользу, которая с ним связана. Поэтому основой обслуживания туриста будет не сам туристский продукт и его характеристики, а выгода. В свою очередь, чтобы знать, что является выгодным для туриста, необходимо изучение его потребностей. Для этого, в первую очередь, рекомендуется установить психологический контакт с клиентом.

1.1. Психологический контакт

Легко ли установить психологический контакт с клиентом? Теоретически это может показаться не совсем сложным. На практике дело обстоит иначе. Ведь менеджеру туристской фирмы очень часто приходится делать одновременно несколько дел: и отправлять факс, и отвечать на звонок, и ис-

---

[18] *Ефремова М.В.* Указ соч. С.74.

кать в компьютере информацию о туре, и встречать пришедшего посетителя.

Поэтому для того чтобы выбрать способ установления психологического контакта с клиентом, необходимо исходить из целой совокупности факторов. К ним относятся: степень загруженности работой самого менеджера, психологический тип клиента, наличие или отсутствие других потребителей, которые ждут своей очереди, цель визита клиента, его внутреннее состояние и другие. Известно несколько психологических способов, которые содействуют установлению контакта с покупателем турпродукта.

Можно вообще сразу же приступить к проблемам, которыми всецело поглощен потенциальный турист, если, конечно, менеджер увидел и почувствовал, что в этом есть необходимость. Можно начать с какой-нибудь потрясающей фразы или яркого и запоминающегося комплимента. Лучше всего, конечно, принять клиента как личность. Каждый человек нуждается в признании. Это создаст созидательную и доброжелательную атмосферу. Однако это возможно, если ни менеджер, ни в особенности клиент не испытывают в момент обслуживания дефицита времени. Если же покупатель торопится, то лучший способ установки психологического контакта будет заключаться в том, чтобы сразу же приступить к обсуждению основного вопроса, сформулировать предложение, которое не может не заинтересовать клиента. Кто же останется равнодушным к предложению не только сэкономить время, но и получить качественное обслуживание? На такое предложение трудно ответить отказом. Кроме того, такая постановка вопроса позволяет лучше выявить потребности клиента.

1.2. Умение слушать

Важным элементом стадии выявления потребностей клиента является слушание. Однако во время слушания следует избегать трех основных ловушек: предвзятости, избирательности и отвлеченности.

• *Предвзятое слушание:* это заранее знать, что хочет сказать человек. При этом мы уже заблаговременно определяем отношение к сказанному.

• *Избирательное слушание*: это слышать только то, что мы хотим услышать. То есть мы слышим клиентов через определенные фильтры.

• *Отвлеченное слушание*: это думать о чем-то другом[19].

Неумение слушать является основной причиной неэффективного обслуживания туристов в офисе, поскольку приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам.

Почему же клиент и менеджер туристской фирмы на том или ином этапе обслуживания могут не слышать друг друга? В чем состоят главные причины?

Первая причина – *чрезмерная занятость собственной речью.* По замечанию одного психолога, разговор – это соревнование, в котором первого, кто задержит дыхание, объявляют собеседником. Собеседником упорным и безнадежным, который по существу не слушает совсем.

Вторая причина – ошибочное представление о том, *что слушать – значит просто не говорить.* Это далеко не так. От высказываний воздерживаются по многим причинам. Клиент, возможно, вежливо ждет своей очереди или обдумывает предстоящее высказывание. Слушание – активный процесс, требующий внимания к тому, о чем идет речь. Поэтому оно требует постоянных усилий и сосредоточенности на предмете беседы. Даже очень разговорчивый человек может быть хорошим слушателем, особенно если он действительно заинтересован тем, о чем говорят, умеет слушать внимательно и знает, как правильно обработать информацию.

И клиент, и менеджер туристской фирмы могут быть *поглощены сами собой, своими переживаниями, заботами или проблемами.* Люди часто не слушают как раз в критические моменты жизни, когда им особенно надо было бы прислушаться.

---

[19] *Добротворский И.Л.* Указ. соч. С. 75.

Причина может заключаться в *особенностях личностных качеств* как менеджера, так и клиента – свойств их темперамента и характера (лень, отсутствие выдержки, дисциплинированности и т. д.). Мы не слушаем потому, что не умеем слушать. Это нисколько не удивительно, если вспомнить, что люди приобретают любые навыки, в том числе и навыки слушания, следуя примеру или подражая другим в период формирования личности. Те, кто воспитываются в семье с низкой культурой общения, склонны повторять дурные привычки, как, например, стремление переговорить собеседника, истолковать его молчание как слушание, высказать скоропалительные выводы.

Следующая причина – *ожидание услышать негативную или знакомую информацию.* У клиента может возникнуть боязнь услышать то, о чем он меньше всего хотел бы узнать. Большинство людей резко реагирует на персональную критику, хотя это как раз именно то, из чего можно извлечь пользу, слушая внимательно. Принимая критику близко к сердцу, можно подчас обесценить свое «Я», но и вовсе не обращать внимания на нее будет стоить дороже. С другой стороны, едва ли станет внимательно слушать тот, кто считает себя специалистом обсуждаемой темы и имеет готовые ответы на все вопросы.

Причиной невнимания может стать и *различие между скоростью речи и умственной деятельностью,* особенно в случаях, когда говорят медленно, монотонно или неинтересно. Обычно люди говорят со скоростью 125 слов в минуту, хотя мы способны воспринимать речь, произносимую со скоростью в три-четыре раза быстрее обычной.

Важная причина того, что клиент или менеджер могут не слышать друг друга, состоит *в присущей людям склонности к суждениям, оценкам, одобрению и неодобрению заявлений собеседника.* Мы намерены судить всех и вся, что видим или слышим потому, что это касается нас самих. Наша первая реакция – это суждение о явлениях со своих личных позиций. Однако очень часто реакция, основанная на лич-

ных убеждениях, является серьезной помехой эффективного слушания.

Простым способом сохранения заинтересованности и внимания в процессе устного общения является ***метод нерефлексивного слушания.*** Нерефлексивное слушание представляет собой по существу простейший прием и состоит в умении молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Подчас этот метод – единственная возможность, поскольку клиент туристской фирмы может быть эмоциональным, возбужденным или испытывать трудности в формулировании своих мыслей. Иногда можно прибегнуть к минимизации ответов. Нейтральные и малозначащие ответы («Да!», «Это как?», «Понимаю Вас...») позволяют содержательно продолжить беседу. Однако существуют ситуации, в которых использование нерефлексивного слушания бывает недостаточно. Во-первых, это может быть недостаточность желания говорить. Во-вторых, риск восприятия молчаливого слушания как согласия со сказанным. Кроме того, возможно говорящему требуется получить более активную поддержку или одобрение. Нерефлексивным слушанием, как правило, злоупотребляют чрезмерно разговорчивые люди.

Рефлексивное слушание помогает преодолеть ограничения и трудности, возникающие в процессе общения. К таким трудностям можно отнести: многозначность большинства слов, необходимость обратной связи для уяснения смысла сказанного, а также трудности открытого самовыражения, так как людей сковывают сложившиеся установки, переживаемые эмоции, приобретенный опыт. К видам рефлексивного слушания причисляют: выяснение (обращение к говорящему за уточнениями), перефразирование (формулировка мысли в другой форме) и отражение чувств.

Эмпатическое слушание отличается от рефлексивного установкой, а не приемами. Оба вида слушаний означают одно и то же: внимание и отображение чувств. Разница заключается в цели и намерениях. Цель рефлексивного слушания – осознать как можно более точно сообщение гово-

рящего, то есть значение его идей или переживаемых чувств. Цель эмпатического слушания – уловить эмоциональную окраску этих идей и их значение для человека, проникнуть в систему и понять, что истинно означает высказанное сообщение и какие чувства при этом испытывает собеседник. Эмпатическое слушание особенно ценно при устранении разногласий и урегулировании конфликтов.

Кроме выслушивания, выявлению потребностей клиента, пришедшего в офис туристской фирмы, поможет также знание и учет менеджером основных факторов туристской мотивации. М.Б. Биржаков отмечает, что «без изучения и понимания мотивации, желаний клиента невозможно правильно построить тур и предложить его на рынке потребителя, а главное удовлетворить желания клиента, обеспечив ему положительную гамму туристских впечатлений и эмоций»[20]. Поэтому остановимся на этом более подробно.

1.3. Факторы туристской мотивации

От чего зависит выбор клиентом того или иного тура? На что следует обращать внимание, когда мы хотим лучше узнать, какой именно туристский продукт нужен клиенту?

Ответ мы снова находим у М.Б. Биржакова, который пишет, что «мотивы совершения путешествий самые различные и существенным образом зависят от возраста, уровня интеллекта, состоятельности (наличия финансовых средств), принадлежности к тому или иному сословию или кругу общества и многих других факторов»[21].

Более детально рассматривает этот вопрос В.А. Квартальнов, который выделяет уже 14 факторов туристской мотивации[22]:

1. ***Возраст.*** Это один из самых важных факторов туристской мотивации. К примеру, дети до двух лет сами решений пока принять не могут, но оказывают большое влияние на

---

[20] *Биржаков М.Б.* Указ. соч. С. 181.

[21] Там же. С. 181.

[22] *Квартальнов В.А.* Указ. соч. С.101 – 107.

выбор родителями вида отдыха. Дети дошкольного возраста (до семи лет) также решений самостоятельно не принимают, но могут оказывать давление на родителей или лиц, их сопровождающих. Школьники (до 18 лет) финансово зависимы, отличаются высокой любознательностью и ориентируются на познавательный и активный отдых. Молодежь, студенты (до 25 лет) имеют достаточное образование, высокую требовательность к удовлетворению познавательных потребностей, активному отдыху, склонны к самостоятельности, индивидуальному или самодеятельному туризму, коммуникабельны, с ярко выраженными приключенческими мотивами. Туристы 25 – 35 лет на отдых выделяют мало времени и средств, направляя их в основном на укрепление финансового положения семьи. Исключение составляют туристы из категории «новых русских». Туристы 35 – 50 лет предпочитают активный, менее познавательный, более спокойный отдых, чаще без детей и без партнера. Туристы от 50 лет и старше предпочитают познавательный отдых, как правило, вне сезона, а также отдых, связанный с лечением.

2. ***Образование.*** От уровня образования зависит желание туриста увидеть непосредственно явления, достопримечательности, культурно-зрелищные события.

3. ***Социальная принадлежность.*** Этот фактор должен учитываться в первую очередь. Часто клиентами туристских фирм становятся рабочие и служащие, занятые монотонной работой. Поэтому они склонны к активному отдыху. Учащиеся и студенты в связи со стремлением к расширению и подтверждению знаний чаще всего выбирают познавательные туры. Пенсионеры пользуются льготами и дотациями, использование которых в условиях ограничений климатического характера позволяет им совершать туристские поездки в «средний» и «низкий» сезоны. Неблагоприятной для туризма группой из-за отсутствия четко регулируемого отпуска являются фермеры и работники подсобных хозяйств.

4. ***Менталитет*** имеет большое значение для туристов старше 18 лет, в период становления личности (с возрастом растут компромиссность и приспособляемость).

5. ***Конфессия.*** Верующие, как правило, отторгают развлекательные программы, например, варьете, стриптиз-шоу, казино.

6. ***Доход.*** Люди обеспеченные путешествуют избирательно. Люди с низким доходом совершают наименьшее число туристских поездок. Повышение жизненного уровня меняет приоритеты.

7. ***Семейное положение.*** Дети и школьники влияют на выбор родителей тех стран, где были их школьные товарищи. Молодежь имеет все предпосылки для активных путешествий. Семейные пары располагают достаточными средствами для предпочтительного им вида туризма. Чаще всего они останавливаются на пляжном отдыхе, редко – на познавательных турах.

8. ***Работа.*** Менеджер туристской фирмы должен учитывать, что турист обычно выберет такой вид отдыха, который восполнит ему недостающие эмоции и ощущения. Поэтому знание характера профессиональной деятельности совсем не помешает, так как именно на работе человек проводит большую часть времени.

9. ***Отпуск.*** Его наличие, продолжительность, а также дотации к отпуску влияют на мотивацию путешествия и выбор туристского продукта. Отсутствие отпуска лишает человека возможности совершать длительные туры, оставляя ему лишь маршруты выходного дня.

10. ***Здоровье.*** Человек, никогда не стоявший на лыжах, не выберет лыжный тур, как и человек, страдающий морской болезнью, – морской круиз или яхтинг. Боязнь высоты не позволит совершить восхождение на горную вершину.

11. ***Численность туристской группы.*** Если клиент выбирает индивидуальный тур (до 10 человек), то значит, он хочет максимально удовлетворить свои потребности, проявить во время поездки самостоятельность.

Почему же достаточно часто клиент останавливается на групповом туре (более 30 человек)? Может быть, он хочет подавить в себе индивидуальные требования в целях приспособления к общим интересам или лучше изучить язык, географию, культуру и обычаи посещаемой страны. Возможно, ему присущ страх потеряться, подвергнуться нападению, остаться без поддержки при посещении незнакомого места. И, наконец, его может привлекать возможность обрести новых знакомых и друзей.

12. ***Географическое направление*** способно привлекать месторасположением, событием, возможностями для определенной деятельности, состоянием материальной базы, транспортной инфраструктуры.

13. ***Сезонность.*** Выделяют «высокий», «средний» и «низкий» сезоны. Турист предпочитает посещать курорт именно в «высокий» сезон. В мире всегда можно найти место с наиболее благоприятными условиями для отдыха в определенное время.

14. ***Активность.*** Какого отдыха ждет клиент: активного или пассивного? Мотивация выбора привлекательного для туриста вида отдыха зависит от его возраста, характера, образа жизни, устойчивых принципов, влияния общества и других факторов, но, главное, от здоровья. Активность на работе генерирует желание спокойного отдыха и, наоборот, умственный труд – необходимость физической нагрузки.

При выборе турпродукта турист руководствуется целой гаммой мотивов. Это может быть:

1. Забота о здоровье.
2. Занятия спортом.
3. Обучение.
4. Возможность самовыражения и самоутверждения.
5. Возможность заняться любимым делом (хобби) в среде единомышленников.
6. Решение деловых проблем.
7. Развлечение и потребность в общении с людьми.

8. Удовлетворение любопытства и повышение культурного уровня[23].

Зная потребности и конкретные мотивы туриста, менеджер должен спросить себя: «Сможет ли клиент получить от данного тура именно то, на что он рассчитывает?» Если тур максимально подходит клиенту, то можно расписать по пунктам те блага и преимущества, которые он получит от предлагаемого туристского продукта. Приведем конкретный пример: «*Анатолий Петрович, представьте себе, насколько изменится Ваш уровень языковой подготовки после совершения обучающего языкового тура в Германию. Во-первых, Вы совместите полезное с приятным, то есть не только будете 24 часа в сутки общаться и даже думать на немецком языке, но и осматривать известнейшие достопримечательности немецких городов, заведете много новых знакомств. Во-вторых, у Вас появится возможность карьерного роста в связи с совершенным владением немецким языком после обучения. В-третьих, Вас больше будут ценить как профессионала*». Важно попросить клиента подтвердить ваши слова: «Вы согласны со мной, что это важно?», «Это то, что вам нужно?».

Знание и учет всех этих факторов не только поможет менеджеру быстро понять, зачем клиент решил обратиться к услугам туристской фирмы, чего именно он ждет от путешествия, но и выстроить правильную линию его обслуживания в офисе.

Психологически компетентные менеджеры знают, что не может быть клиентов с одинаковыми потребностями. Есть клиенты, стесненные в средствах и желающие их экономить. Есть клиенты, обожающие просто отдыхать, лежа на пляже. Найдется и желающий провести свой отпуск в большом городе, наслаждаясь фешенебельными отелями, театрами, дорогими ресторанами и покупками. Кто-то любит экстремальный туризм, например, охоту в джунглях. Есть люди, специально путешествующие с детьми для рас-

---

[23] *Квартальнов В.А.* Указ. соч. С. 93 – 94.

ширения их кругозора. Кто-то станет торговаться за каждый рубль, а затем на курорте потратит несколько тысяч долларов и так далее. Психологически подкованный менеджер с первого взгляда сможет определить тип клиента, где и как он хочет отдыхать, его характер и возможности.

1.4. Конструирование вопросов

Выявлять потребности и мотивы туриста лучше всего с помощью целесообразных и уместных вопросов. Но какой же вопрос лучше задавать клиенту сначала? Какой следует приберечь на потом? А каким вопросом можно подтолкнуть клиента к заключению сделки? Психолог И.Л. Добротворский в книге «Тренинг профессиональных продаж» разработал целую технологию конструирования вопросов. Практический опыт доказывает целесообразность использования этой технологии и при обслуживании потребителей туристских услуг. Поэтому рассмотрим каждый из этих вопросов и степень их использования при обслуживании клиентов в офисе туристской фирмы.

1. ***Вопрос-мнение.*** И.Л. Добротворский считает, что беседу с потенциальным покупателем стоит начинать с вопроса-мнения. «Каждый из нас любит, а иногда просто обожает, высказать свое мнение по какому-либо вопросу. Иногда смотришь на людей и думаешь: дай им волю, они бы всю жизнь провели, только рассказывая другим, что они думают по тому или иному поводу. Разумеется, клиент тоже любит выражать свое мнение. Выражение своего отношения ни к чему не обязывает – это раз, и не раскрывает никакой информации – это два. Рассказ о своем мнении не так утомляет человека, как, например, рассказ о каких-то конкретных фактах»[24]. В вопросах-мнениях нужно спрашивать именно о мнении, а не о чем-либо другом. Например, вопрос «Как вы относитесь к поездке в Санкт-Петербург для сотрудников вашей фирмы в качестве поощрения?» не может считаться вопросом-мнением. Это вопрос, стимули-

[24] *Добротворский И.Л.* Указ. соч. С. 55 – 56.

рующий принятие решения. Начинать разговор с таких фраз непрофессионально.

После вопроса-мнения, когда клиент уже немного раскрылся и разговорился, И.Л. Добротворский рекомендует задавать вопросы о фактах, которые органично вплетаются в канву беседы и не вызывают протеста по типу: «А вам-то что до этого?»

2. ***Вопрос о фактах.*** Сосредоточиваясь на тех или иных фактах и упуская из вида другие, можно привести клиента к мысли о том, что данный туристский продукт действительно ему необходим и приемлем по цене. «События, цифры, факты, касающиеся жизни клиента, его бизнеса, имеют сильную энергетику… Факты подобны огню — могут согреть, а могут обжечь… Общее правило продаж можно сформулировать следующим образом: заставьте клиента самого подойти к мысли о необходимости сотрудничества с вами. Не доказывайте ему ничего, пусть он сам докажет себе это»[25]. Следующим задается наводящий вопрос.

3. ***Наводящий вопрос*** нацелен на стимулирование мыслительной деятельности потребителя в направлении, нужном вам. Начинать наводящий вопрос лучше всего фразами: «*Если я правильно понимаю…*», «*Наверное, вам необходимо…*», «*А вы уверены в том, что…*», «*Что, если взглянуть на вопрос… с точки зрения…*». Наводящим вопросом мы подталкиваем клиента к раздумьям в определенном русле. Этот вопрос должен навести клиента на мысль, которая является центральной в будущей презентации турпродукта.

4. ***Обоснованный вопрос (вторичный вопрос о фактах).*** Прежде чем задать такой вопрос, менеджер объясняет, почему он его задает. Он делает обоснование. Если мы предоставим на суд клиента причину нашего вопроса, то клиент чаще всего ответит на него. Теперь он понимает смысл происходящего. К обоснованным вопросам относится выяснение любых подробностей.

---

[25] *Добротворский И.Л.* Указ. соч. С. 57 – 58.

И.Л. Добротворский отмечает, что в процессе беседы можно менять порядок третьего и четвертого вопросов, то есть задавать сначала обоснованный, а затем наводящий вопрос. Конкретный порядок следования этих двух вопросов определяется ситуацией и конкретными целями.

Исходя из обсужденных фактов, можно теперь перейти к презентации туристского продукта. Однако для того чтобы начать презентацию, желательно спросить у клиента разрешения на это.

5. ***Вопрос о презентации (вопрос о согласии слушать).*** Менеджер может спросить: *«Скажите, вам было бы интересно узнать, какие на сегодняшний день существуют тарифы на бронирование авиабилетов до Москвы?»* Если этот вопрос продиктован логикой беседы, то клиент согласится выслушать. А если человек дает согласие выслушать что-либо, он будет слушать это в два раза внимательнее. Ведь он дал согласие не только и не столько менеджеру, сколько себе, и теперь ему просто необходимо выполнять возложенное на себя обязательство. Наступает время задавать вопрос о согласии.

6. ***Вопрос о согласии.*** О согласии с тем, что являлось целью презентации туристского продукта. Если потенциальный потребитель говорит «нет», у него могут быть тысячи причин для такого ответа. И задача менеджера в том, чтобы не принимать «нет» клиента за его последнее слово, а попытаться выяснить причину. Как? Все также, задавая вопросы.

7. ***Вопрос-объяснение.*** Сотруднику туристской фирмы необходимо выяснить, что мешает клиенту принять положительное решение: *«Позвольте спросить, а почему? Я могу чем-то помочь? Вам что-то не нравится? А при каких условиях это было бы возможно?».* Существует много форм вопроса-объяснения. Самый резкий начинается со слова «почему». Более нейтральным является вопрос: «А с чем это связано?». Узнав причины отказа, менеджер на основе услышанного сделает массу полезных выводов: клиент отказывается по субъективным причинам или в связи с

третьими факторами. Более того, когда покупатель обнажает причину своего несогласия, в этот момент он часто демонстрирует свои истинные желания и потребности. Менеджеру остается только переделать свое предложение под предложение клиента.

8. ***Суммирующий вопрос-мнение.*** С его помощью сотрудник туристской фирмы снова подчеркивает те преимущества, которые в процессе беседы вызвали у клиента положительный резонанс: *«Вы смогли увидеть (первое преимущество), мы разобрали (второе преимущество), вы обратили внимание на (третье преимущество), и я рассказал о (последнее преимущество). Что вы думаете по этому поводу?»*. Суммирующий вопрос-мнение концентрирует клиента, создает положительную установку. Если покупатель сомневается в чем-либо, то скажет об этом именно при таком вопросе.

9. ***Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров.*** Если клиент держит свои сомнения при себе, не желает поделиться ими, то необходимо воспользоваться вопросом, нацеленным на поиск ориентиров. Сотрудник туристской фирмы, к примеру, может спросить: *«Вам кажется, что этот тур слишком дорог?»* или *«Ваши сомнения связаны с продолжительностью поездки?»*. После того как менеджер узнает, что представляется клиенту неразрешенным, следует задать вопрос-заявление.

10. ***Вопрос-заявление.*** Смысл вопроса можно выразить фразой: «Если мы пойдем Вам навстречу, Вы пойдете нам навстречу?». В психологии влияния существует закон обмена уступками. Если кто-то уступает, нам тоже захочется уступить. Парадокс этого закона состоит в том, что уступки могут иметь совершенно разный удельный вес. Человеческая психика не воспринимает различий, в данном случае в весе, ей необходим сам факт обмена.

11. ***Вопрос о скрытых причинах.*** Такой вопрос нацелен на выявление препятствий, которые, возможно, были упущены менеджером, и на выявление последних соображений клиента. Иногда это может звучать: *«Мы ничего не забыли*

обсудить?», «Что-то еще?», «Мы все обсудили?», «Как вам кажется, мы ничего не упустили?».

Рекомендуя указанную последовательность вопросов, И.Л. Добротворский отмечает, что первые четыре вопроса задаются на фазе ориентации клиента, пятый вопрос является переходным к аргументации и презентации, шестой – вопрос на завершение сделки или на промежуточное согласие. Седьмой, восьмой и девятый вопросы позволяют более четко сформулировать возражения клиента и обработать их. Десятый – является вторичным вопросом о согласии. И одиннадцатый – последняя проверка, последний мазок мастера.

Умение грамотно задавать вопросы и правильно реагировать на ответы, гибко меняя линию поведения в зависимости от получаемой информации, – психологическое ядро обслуживания туристов. Не менее важной психологической составляющей работы менеджера туристской фирмы является умение провести эффективную презентацию турпродукта. Клиент произведет покупку туристского продукта только в том случае, если получит привлекательную для себя информацию. Менеджер должен знать, как лучше всего преподнести свой туристский продукт.

2. Психология презентации туристского продукта

2.1. Основные аргументы

Представление турпродукта всегда основывается на аргументации. Издавна залогом успешной торговли было умение показать товар лицом. В большинстве компаний существуют стандарты презентации товара, учитывающие психологию восприятия. Для повышения эффективности торговли целесообразно проявлять изобретательность, рисуя клиенту картину тех благ и выгод, которые он получит в результате потребления туристского продукта. Турпродукт отличается от любых других товаров тем, что он не виден клиенту, его невозможно потрогать или подержать в руках. Следовательно, чрезвычайно важно обеспечить на-

глядность презентации. Для этого рекомендуется использовать различные рекламные материалы (проспекты, каталоги, буклеты, видеофильмы и т. д.).

Менеджер по продажам турпродукта должен знать и применять несколько ключевых аргументов, с помощью которых можно повлиять на клиента. К таким аргументам относятся: соображения безопасности, экономия средств, новизна и оригинальность маршрута, комфортность, престижность, популярность тура и верность традициям.

1. ***Соображения безопасности.*** Путешествия – это та сфера, которая в той или иной степени всегда связана с риском, угрозой для жизни и здоровья. Некоторые люди обладают повышенной тревожностью. Если клиент стремится, прежде всего, обезопасить себя от задержек транспорта, краж, укусов ядовитых насекомых, попадания в районы с нестабильной политической ситуацией и т. п., то в презентации на первое место стоит выдвигать гарантию безопасности маршрута, репутацию туристской фирмы, надежность и качество обслуживания.

2. ***Экономия средств.*** Есть туристы, которые не любят экономить во время отдыха, но при выборе места пребывания и сравнении цен на туры проявляют порядочную скупость. Если менеджер почувствовал, что клиент стремится к экономии или хочет проявить предпринимательство, купить тур по наиболее низкой цене, то нужно сфокусировать внимание именно на этом. Во время презентации сотруднику турфирмы следует создать для «бережливого» покупателя иллюзию разумности выбора лучшего тура по самой приемлемой цене.

3. ***Новизна и оригинальность маршрута.*** Существует категория туристов, для которых новизна и оригинальность маршрута – важнейший мотив для совершения поездки. Эти клиенты никогда не выберут заезженные традиционные маршруты. Они жаждут стать участниками тех новых туров, о которых только что промелькнула реклама по телевидению или в журналах.

4. ***Комфортность.*** Это не только основа и необходимое условие полноценного отдыха, но и действенный аргумент при выборе и комплектации пакета туристских услуг. Для большинства туристов этот тип аргумента будет одним из главных. Но особенно к нему восприимчивы клиенты рациональные и практичные, с аналитическим складом ума. Хотя в той или иной степени данный аргумент полезно применять для всех потенциальных потребителей туристских услуг.

5. ***Престижность тура.*** Туризм не только способствует поднятию престижа человека в глазах окружающих («Надо же, он был в Индии!», «Подумать только, они прошли курсы языковой практики в США!»), но и является непременным средством поддержания определенного социального положения. Если мы хотим сыграть на тщеславии и честолюбии клиента (а кто из нас не хочет быть значимым), то следует подчеркивать уникальность и престижность предлагаемого тура, его редкость и эксклюзивность.

6. ***Популярность тура.*** В основе данного аргумента лежит механизм подражания. Этот механизм затягивает людей, так как думать самостоятельно, находить собственные решения – это тяжелая работа, которая не всем по вкусу, да и невозможно во всем и всегда полагаться только на свой ум – придется в своей биографии повторить весь путь человечества, открывая огонь, колесо и т. п. Поэтому люди, стремясь из лени или из здравого смысла экономить свои интеллектуальные силы, идут по пути подражания. «Если все едут на Черное море, то чем мы-то хуже?». Так что менеджер сможет повлиять на клиента, сказав ему, что в последнее время заинтересовавший его маршрут пользуется бешеной популярностью. Это «подольет масло в огонь».

7. ***Верность традициям.*** Привязанность к тому или иному виду отдыха может быть связана не только со вкусами и предпочтениями человека, но и с его реальными физическими и финансовыми возможностями. Некоторый консерватизм туриста, связанный с его пристрастием к оп-

ределенному виду туризма, маршруту или сезону, также может служить неплохим козырем для менеджера.

2.2. Техники внушения

Всякая презентация чего-либо в той или иной степени связана с внушением. Внушение – это метод, способствующий некритическому восприятию внешней информации. Кто способен внушать? Тот, кто обладает авторитетом. Чем выше авторитет, тем неопровержимее кажутся доказательства внушающего. Опытные менеджеры по продажам часто пользуются элементами техник внушения. Некоторые из них просто незаменимы в презентации туристского продукта, учитывая специфические особенности последнего. Ведь турист, придя в офис туристской фирмы, оплачивает не гостиничное размещение, а новые ощущения и знакомство с неизвестным; не котлету в ресторане, а уют, внимание, располагающую обстановку. Что же нужно внушить клиенту, чтобы ему захотелось отправиться в путешествие?

Сформулируем некоторые техники внушения в виде рекомендаций менеджерам:

1. *Создавайте яркие картины предстоящего путешествия.* Самый действенный способ заинтересовать потенциального туриста, не имеющего заранее установленной цели путешествия, – это быть самому заинтересованным в том, о чем говоришь. Если менеджер хочет, чтобы клиент купил туристский продукт, ему нужно создать условия, чтобы этот клиент уже в офисе испытал хотя бы частичку того наслаждения, которое ему предстоит в полной мере пережить во время путешествия. А для этого сотрудник туристской фирмы должен сам, красочно и ярко описывая предстоящий тур, испытать наслаждение от пока еще виртуального путешествия. По существу, менеджер смешивает две реальности: ту, в которой клиент находится рядом с ним, в офисе, и ту, которая создана рассказом-описанием. И чем ярче рассказ, тем меньше различий между реальной и виртуальной поездкой будет ощущать клиент. А это залог того,

что он захочет испытать удовольствие в полной мере. Ибо наши потребности и желания чего-либо формируются, прежде всего, под влиянием удовольствия, которое мы можем испытать при этом. И чем больше удовольствие, тем сильнее желание продлить это состояние в дальнейшем. Поэтому создание в сознании клиента яркого образа путешествия обеспечивает устойчивое запоминание этого путешествия. Например: «Анатолий Петрович! Вы только представьте, что Вы находитесь в стране, где оживают страницы учебников истории. В стране, где солнце играет с морскими волнами, а ночь полна звуков музыки и разноязычной речи! Вы ощущаете упругость ветра и запах моря, слышите крики чаек в небе... Вас поражает гармония природы! Вы слышите живое исполнение греческих национальных песен, наслаждаетесь великолепной местной кухней! Вы – в легендарных и живописнейших местах Греции!» Этот пример демонстрирует предвосхищение будущего. Однако, менеджер может, исходя из полученной до презентации информации о клиенте, создать позитивное для него состояние путем зацепки за приятные события в прошлом. Например: «Помните те удивительные ощущения, когда первый раз побывали в горах?»

2. *При создании ярких картин используйте длинные фразы.* Первоклассные ораторы знают, что легче создать картину, используя сложносочиненные и сложноподчиненные предложения, причастные и деепричастные обороты, эпитеты и метафоры, чем простые или назывные предложения. Неплохо было бы и менеджерам туристских фирм взять это себе на вооружение. Например: «Вы смотрите на изображение Эйфелевой башни в каталоге и, наверное, представляете, как Вы находитесь на ее вершине, осматриваете роскошные Елисейские поля и, затаив дыхание, прислушиваетесь к звучащей в душе мелодии "Под небом Парижа". И теперь только представьте, сколько Вы получите удовольствия, когда окажетесь в самом сердце Парижа, и всем этим совершенством можно будет наслаждаться хоть каждый день». Длинные фразы завораживают и очаровывают соз-

нание потенциального туриста, снижают его сопротивляемость к внушению.

3. *Внушайте клиенту мысль об идеальности выбора тура.* Учитывая, что обслуживание туристов не ограничивается фактом продажи путевки, чрезвычайно важно, чтобы клиент вышел из офиса с твердой уверенностью, что выбранный им тур – лучший на рынке туристских услуг. Конечно, исходя из финансовых возможностей для выбора, существующих у клиента. Можно использовать фразы: «Вы не пожалеете, что остановили свой выбор именно на этом туре, и вспомните мои слова!», «Я думаю, Вы сделали абсолютно правильный выбор. Подобная поездка в другой фирме стоила бы Вам на 5 тысяч дороже. Кроме того, у Вас будет отличная возможность воспользоваться эксклюзивными услугами, специально предусмотренными в рамках этого тура».

2.3. Методы презентации турпродукта

Существуют различные методы презентации туристского продукта. Многими из них опытные менеджеры пользуются постоянно, не осознавая этого. В этом и заключается их прелесть. Если сотрудник туристской фирмы в процессе своей работы выработал свой особый стиль работы с клиентом, который дает хорошие результаты, то это очень похвально. Такому менеджеру не надо объяснять, *как* преподносить туристский продукт клиенту. Все его методы настолько органично вплетены в выработанный им стиль обслуживания, что без специального анализа их совершенно не видно. А начав анализировать презентационную речь опытного менеджера, имеющего индивидуальный стиль, вполне возможно обнаружить и ранее незнакомые методы, которыми можно обогатить ту коллекцию, которая известна в среде специалистов в этой сфере. Однако такие менеджеры сегодня скорее исключение, чем правило. Стремительно развивающаяся отрасль туристского бизнеса вовлекает все больше и больше людей, которые зачастую не

имеют богатой практики обслуживания туристов[26]. Их единственным методом становится метод проб и ошибок. Все это часто оборачивается пополнением кошелька конкурентов. Чтобы избежать этой плачевной ситуации, молодым менеджерам желательно знать и использовать на практике методы презентации туристского продукта. Рассмотрим некоторые из них.

1. ***Использование сравнений.*** Все познается в сравнении! Что бы мы ни захотели сделать – во всем есть элемент выбора. А выбор есть только тогда, когда есть что с чем сравнивать. Убедительность речи удваивается, а то и утраивается, когда в ней появляются сравнения. Что же можно сравнивать во время презентации туристского продукта? Во-первых, сами туристские продукты между собой со всеми необходимыми характеристиками. Их можно сравнивать по таким критериям, как состав и качество туристских услуг, востребованность, целевой сегмент, цена и т. д. Во-вторых, свои туры с турами, имеющимися в наличии у конкурентов, если это возможно и нужно. Хотя можно обойтись и без второго.

2. ***Использование метафор и эпитетов.*** Метафора – это скрытое сравнение. Например: «*На этом поезде можно мчаться быстрее ветра*», *или «Во время отдыха на Кипре Вы почувствуете себя как в раю».* Чем более неожиданной, оригинальной и в то же время точной в смысле соотнесения явлений будет метафора, тем больше у нее шансов достигнуть своей изобразительной цели. Восприятие той или иной метафоры субъективно, но в целом использование во время презентации туристского продукта метафор позволит создать красочный и эмоциональный образ. И чем более ярким он будет, тем большее влияние будет оказано на потенциального туриста. То же самое касается и эпитетов. Эпитеты значительно увеличивают убедительность презентации. Они должны быть не только уместны, но

---

[26] Особенно если речь идет о молодых специалистах, имеющих лишь академические знания об организации туристской деятельности.

и свежи, оригинальны, эмоциональны и экспрессивны. Причем сами по себе эпитеты имеют меньшее эмоциональное воздействие, чем в конкретном контексте. Однако некоторые из них можно заготовить и заранее. При обслуживании туристов в офисе такими эпитетами могут быть: *восхитительный, гармоничный, гениальный, уникальный, замечательный, качественный, полноценный, красивый, незаменимый, оригинальный, первоклассный, престижный, привлекательный, развлекательный, сияющий, лучезарный, легендарный, шикарный, эксклюзивный* и другие.

3. ***Использование специальных терминов.*** Умелое использование терминов позволит менеджеру не только заслужить репутацию знающего и компетентного работника, но и усилит у клиента доверие к получаемой информации. Однако степень употребления терминов должна приблизительно соответствовать и уровню компетентности самого туриста. Также не следует «пересаливать» речь профессиональной терминологией. Не стоит увлекаться фразами типа: *«наша оферта с контрагентами и франчайзинговыми компаниями по вопросу резервирования мест в службе ресепшен получила необходимый отклик. Так что вы можете смело воспользоваться нашими услугами».* Способен ли турист понять сказанное? Вряд ли. Однако во всем нужна гибкость. Если менеджер обслуживает туриста «с большим стажем», то язык «франчайзингов» подойдет. Если общение происходит с клиентом, не очень хорошо разбирающимся в специфике комплектации турпродукта, то лучше ограничиться лишь несколькими специальными терминами.

4. ***Использование цифр и фактов.*** *«Я не стану Вас убеждать. Я только приведу Вам один факт»*, – говорят опытные менеджеры туристских фирм. Именно факты и цифры выводят клиента из состояния информационной неопределенности, которая является основной преградой к принятию любого решения, в том числе и о приобретении тура. Мы можем принять для себя лишь то, что знаем и понимаем. Все туманное и облачное человеческое сознание не

воспримет. Непонятное и трудное вызывает агрессию. Цифры и факты существенно увеличивают обоснованность высказываний менеджера туристской фирмы. Можно сказать просто: *«Мы обслуживаем очень много туристов»*. Но гораздо убедительнее будут слова: *«Позавчера десятитысячный клиент стал счастливым обладателем бесплатного недельного отдыха в пансионате "Солнышко"»*.

3. Преодоление возражений клиента и завершение сделки

Сталкиваются ли менеджеры туристских фирм с возражениями клиентов? Естественно. Попытка повлиять на выбор клиента, оказать на него давление неизбежно вызывает защитную реакцию с его стороны. Возражения клиента могут носить как психологический, так и логический характер. *Возражения психологического характера* определяются особенностями личности клиента. Если же возникают *возражения логического характера,* то значит, туристский продукт не может удовлетворить потребности клиента или менеджер провел недостаточно убедительную презентацию.

Туриста может настораживать очень много факторов. У него может быть целый комплекс причин, чтобы отказаться от поездки. Эти причины можно назвать барьерами к путешествию. Для большей части населения барьерами к путешествию являются[27]:

1) стоимость турпродукта;
2) дефицит времени;
3) ограничения по здоровью;
4) жизненный цикл семьи;
5) дефицит интереса[28];

---

[27] *Квартальнов В.А.* Указ. соч. С. 108.

[28] Незаинтересованность или незнание тех видов туристской деятельности и туристских направлений, которые могут принести необходимую удовлетворенность от поездки.

6) страх и безопасность.

Во время обслуживания туристов в офисе менеджер имеет дело с множеством вопросов и возражений. От клиента часто можно услышать: «Мне нужно подумать», «Это слишком дорого (рискованно)», «Я уже там был», «Это не по мне (это не в моем вкусе)», «Почему я должен верить Вам?» и т. п. Причем некоторые возражения могут настолько далеко увести от продажи путевки, что сделка может вообще не состояться. Именно поэтому менеджер туристской фирмы должен уметь эффективно устранять возражения клиента.

3.1. Способы устранения возражений

Способов устранения возражений, так же как и методов презентации туристского продукта, очень много. Кроме того, даже одно и то же возражение можно устранить несколькими способами.

Для устранения возражений наиболее часто используется техника «бумеранга». Менеджер может сказать клиенту, что именно потому, что у него возникло такое возражение, он и хочет с ним переговорить. Например, если клиент возмутился по поводу срока путешествия, менеджер может ответить: *«Именно потому, что у него такая продолжительность, я бы и хотел рассказать Вам, с чем это связано».* Чтобы устранять возражения, важно научиться предвидеть их. Это позволит отвечать на типовые возражения типовыми фразами. Предугадывая возражения клиентов, менеджер может высказать их первым, показывая тем самым, что они его не пугают. Можно сказать: «*Это действительно так*», «*Я сам так же думал когда-то*» и т. п. Но не следует говорить: «Я знаю, что Вы чувствуете». У многих такой ответ вызывает раздражение.

Чтобы устранить возражение, менеджер сам должен видеть и подчеркивать положительные стороны туристского продукта, но в то же время знать и не умалчивать о негативных, если они стали очевидны клиенту. Нужно самому

настроиться на позитивное восприятие, а уже потом настроить и потенциального туриста.

Если клиент сомневается, то ему нужны дополнительные аргументы. Сомнения клиента могут свидетельствовать о том, что, во-первых, он заинтересован, но не хочет показаться легкой добычей. В таком случае лучше всего дать ему расслабиться и выговориться. Во-вторых, он может быть заинтересован, но не уверен, подходит ли ему то, что предложил менеджер. В этом случае менеджеру можно порекомендовать продолжить презентацию туристского продукта и более подробно рассказать о выгоде сделанного предложения. Можно использовать фразы: «*Вы допускаете возможность, что...? Как часто Вы будете обращать внимание на ..?*»

Каждое сомнение можно рассеять, представив аргументы, достойные здравого смысла клиента и способные перевернуть его воззрения. Многие возражения можно устранить, заразив позитивной эмоцией клиента. Сказать что-то эмоциональное по существу и по форме. Можно смело использовать метафоры. Метафорические высказывания позволят клиенту взглянуть на турпродукт в новом свете и под иным углом. Устранить некоторые возражения клиента можно ссылкой на существующие нормы, стандарты, правила делового оборота или закон.

Еще одной психологической хитростью является подмена возражения клиента своими вариантами, с которыми будет легче справляться. Допустим, клиент решил отложить поездку во время отпуска, аргументируя это отсутствием времени. Менеджер в этом случае может сказать: *«По опыту работы с туристами мне известно, что люди говорят это по разным причинам. Кто-то уже до мелочей рассчитал время проведения своего отпуска. Кто-то хочет провести его с семьей или заняться любимым делом. А кому-то просто не хватает решимости отправиться в отпуск в горы. Неужели Вы не хотите ощутить прелесть Альпийских гор только потому, что это для Вас пока еще не привычно?»*

Услышав интерпретацию собственного возражения, клиент на самом деле способен поддаться ее влиянию.

3.2. Продажа и последующий контакт

Главной целью обслуживания туристов в офисе выступает непосредственное осуществление продажи туристского продукта. Исключительное значение при этом имеет умение менеджера туристской фирмы почувствовать момент готовности клиента к покупке туристского продукта.

Самый благоприятный исход беседы менеджера и клиента туристской фирмы будет, когда клиент сам спрашивает, как он может получить туристский продукт. Но такое случается не всегда. Что же можно предпринять в остальных случаях?

Проще всего подытожить возражения клиента и ответы, данные на них, обобщить преимущества турпродукта, сказав клиенту: *«Если Вы согласны, теперь нам остается оформить договор».* Однако такой подход не всегда приемлем. В этом случае нужно проявить не только гибкость, но и изобретательность. Например, можно использовать хорошо известный прием беспроигрышной альтернативы, который заключается в том, чтобы предоставить клиенту выбор между двумя решениями, каждое из которых ведет к покупке: *«Какой из этих двух отелей кажется наиболее подходящим для Вас?».*

Для ускорения процесса принятия решения специалисты в области продаж советуют выдвигать последний решающий аргумент, который должен положить конец колебаниям клиента и обеспечить его окончательное согласие. Этот последний аргумент должен быть выбран продавцом с учетом вкусов и запросов клиента, а также особенностей предлагаемого турпродукта.

Чтобы подготовить или ускорить завершение продажи, бывает полезно сказать: «Я думаю, что ответил на все Ваши вопросы. Возможно, у Вас есть последний вопрос?». После этого можно попробовать сказать: «Ну вот, мы, кажется, все с Вами обговорили. Я думаю, теперь можно на-

чать оформлять договор!» И в самом деле, все уже сказано, сомнений в целесообразности приобретения путевки нет, пора подписывать договор.

В других случаях приходится пойти на уступки клиенту: «Хорошо! Если мы предоставим Вам скидку, сможем ли мы в этом случае подписать договор?» Таким образом, менеджер пытается учесть интересы обеих сторон.

Логическим завершением обслуживания туристов в офисе является *последующий контакт с клиентом.* Туристская фирма всегда заинтересована в том, чтобы клиент остался удовлетворен услугой, так как это обеспечивает возможность последующего взаимодействия. Довольный клиент приведет и другого, а недовольный закроет дорогу сразу четверым!

ГЛАВА 3.
ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА В ТУРИЗМЕ

1. Деловой этикет в деятельности туристского предприятия

1.1. Принципы делового этикета в туризме

На работе и в быту человек постоянно сталкивается с повторяющимися стандартными ситуациями (приветствие, представление, телефонные звонки, прощание и т. д.). Для них вырабатываются формы и правила поведения, другими словами – этикет. Подобных ситуаций не избежать и сотрудникам туристской фирмы. Поэтому целесообразно рассмотреть деловой этикет, учитывая специфику туристской деятельности.

Итак, под ***деловым этикетом*** в туристской деятельности понимается установленный порядок поведения сотрудников туристского предприятия по отношению к клиентам и основы взаимоотношения всего персонала между собой: начальников и подчиненных, а также равных по занимаемым должностям.

Сотрудник туристской фирмы не должен безоговорочно следовать требованиям делового этикета. Ему просто необходимо постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении. Нормы делового этикета – это не истина в высшей инстанции. Они не носят абсолютного характера и могут быть подвержены изменениям во времени. Однако их разумное применение существенно повысит эффективность деятельности туристской фирмы. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться

с людьми»[29]. Это лишний раз доказывает особое значение делового этикета в бизнесе. Изучение делового этикета, как нам кажется, необходимо начать с его принципов.

Р.Н. Ботавина в своей книге «Этика деловых отношений» выделяет следующие принципы делового этикета, которые находят свое отражение и в туристской отрасли:

1. ***Здравый смысл.*** Содержание требований делового этикета должно соответствовать здравому смыслу. А здравый смысл предполагает экономию рабочего времени, обеспечение порядка на предприятии, поддержание организованности персонала. Эти и другие разумные цели достигаются с помощью делового этикета.

2. ***Свобода.*** Усердное выполнение всех правил и норм делового этикета не должно стать преградой для свободного выражения взглядов и пожеланий делового партнера. Партнеру необходимо предоставить свободу выбора. Применительно к сфере туристской деятельности этот принцип приобретает дополнительное значение, так как предполагает терпимое отношение к национальным особенностям и культурным национальным традициям иностранных гостей и партнеров туристской фирмы.

3. ***Этичность.*** Все составляющие делового этикета в основе своей должны быть моральными. Они всем своим содержанием просто обязаны быть направленными на добро. Этот принцип позволяет «окружить» туристский бизнес множеством «этических фильтров», оставляющих безнравственные поступки персонала за рамками сферы деловых отношений. А ведь когда сотрудник осознает, что обманывать клиента не только аморально, но и даже невыгодно, то и эффективность деятельности туристского предприятия неуклонно возрастет.

4. ***Удобство.*** Сотрудники туристского предприятия не должны выполнять нормы делового этикета как нечто неестественное и навязанное извне. Правила поведения, про-

---

[29] *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. М., 1994. С. 27.

диктованные деловым этикетом, при разумном их применении не способны сковывать, мешать деловым отношениям, тормозя развитие туристской фирмы. Принцип удобства на туристском предприятии необходимо реализовывать во всем: начиная с организации рабочего места, заканчивая правилами проведения презентации своего туристского продукта.

5. ***Целесообразность.*** Каждое требование делового этикета должно служить соответствующим целям.

6. ***Экономичность.*** На исполнение рекомендаций делового этикета не следует тратить слишком много денег. Высокая «стоимость» нравственности в бизнесе сама по себе не этична, поскольку представляет собой вычет из дохода туристского предприятия.

7. ***Непринужденность.*** Навязанное механическое соблюдение требований делового этикета, лишенное понимания их внутреннего смысла и значения, не даст положительного эффекта. Этикетные нормы и правила должны быть естественны, исполняться с легкостью и без напряжения. Однако не стоит путать непринужденность с бесцеремонностью, невоспитанностью и нахальством.

8. ***Консерватизм.*** Данный принцип прослеживается во многом. Это и строгий деловой костюм сотрудника туристской фирмы, и его манеры общения, приверженность определенным традициям. А такие проявления консерватизма невольно способствуют созданию у клиентов представлений о туристской фирме как о чем-то незыблемом, постоянном, неизменном и устойчивом. Фундаментальность, надежность и стабильность всегда будут привлекать потенциальных клиентов и партнеров.

9. ***Универсализм.*** Любое правило или норма делового этикета может применяться в различных ситуациях деловых взаимоотношений.

10. ***Эффективность*** делового этикета заключается в том, что его стандарты позволяют сокращать сроки исполнения договоров, уменьшать количество конфликтов в коллективе и т. д.

Таким образом, использование принципов деловой этики является экономически выгодным и, как было показано, оказывает значительное влияние на повышение эффективности деятельности туристского предприятия.

1.2. Правила делового этикета в туризме

Сотруднику туристского предприятия в целях оптимизации своей деятельности на сегодняшний день недостаточно быть просто вежливым и доброжелательным. В деловом этикете общие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах:

Первое правило – будьте пунктуальными и точными во всем. Опоздания для любого сотрудника неприемлемы. Они мешают работе, а также свидетельствуют о том, что на такого человека нельзя положиться. Для менеджера турфирмы очень важно умение рассчитывать время, необходимое для выполнения того или иного задания, в том числе для обслуживания клиента. К тому же почти всегда оказывается, что на работу требуется больше времени, чем предполагается; и главное, как только сотрудник наконец-то принимается за работу, находится какая-нибудь другая, которая не требует отлагательств. Полезно держать в уме еще один закон: если дела идут слишком хорошо, это еще не повод для радости, скоро что-то должно случиться. Из всего этого можно сделать простой вывод: на выполнение заданий надо выделять время с запасом, учитывая проблемы, которые могут возникнуть.

Второе правило – учитывайте не только свои, но и другие интересы. Невозможно достигнуть успехов в своей деятельности, не заботясь о мнениях и интересах партнеров и клиентов. Чаще всего причинами неуспеха в делах туристского предприятия становятся эгоизм, поглощенность исключительно собственной выгодой, стремление навредить конкурентам и даже сослуживцам, чтобы продвинуться по должностной лестнице. Для повышения эффективности деятельности туристской фирмы нужно стремиться всегда терпеливо выслушивать собеседника, учить-

ся уважать чужое мнение и понимать его, избавляться от нетерпимости к инакомыслию.

Третье правило – говорите грамотно и красноречиво. Это одно из главных правил, поскольку умение сотрудника грамотно говорить влияет не только на его имидж, но и на имидж того туристского предприятия, где он работает. От умения общаться часто зависят шансы туристской фирмы заключить тот или иной договор. Персоналу, работающему с людьми, для того чтобы преуспеть в своей деятельности, необходимо овладеть искусством риторики, то есть мастерством красноречия. Очень важно следить и за своей дикцией – произношением и интонацией, не употреблять жаргонных словечек и оскорбительных выражений. Требуется постоянно совершенствовать свою речь, делать ее более выразительной, яркой и эмоциональной. Особое значение для сотрудников туристской фирмы приобретает умение слушать других и проявлять интерес к услышанному. Все это, несомненно, не останется не замеченным клиентами, произведет на них благоприятное впечатление и, следовательно, отразится на эффективности деятельности туристского предприятия в целом.

Четвертое правило – старайтесь сдерживаться в высказываниях. Каждый сотрудник обязан хранить секреты своего предприятия, это правило касается всех дел туристской фирмы: от кадровых до технологических. Это же относится и к разговорам сослуживцев об их личной жизни.

Пятое правило – одевайтесь соответствующе. Одежда не должна резко выделять сотрудника туристской фирмы из контингента работников его уровня.

1.3. Роль делового этикета в туризме

После того как была раскрыта сущность делового этикета, представлены его основные принципы и правила эффективного использования, наиболее целесообразно, обобщая сказанное, выявить роль делового этикета в деятельности туристского предприятия.

В туристской деятельности из-за неправильного поведения или невоспитанности не только теряются деньги, но и рушатся карьеры талантливых сотрудников. Неуклюжий комплимент, отвалившаяся пуговица, мигающая лампочка, визитная карточка с ошибкой, помятый документ или неуместное «спасибо» могут разом перечеркнуть профессионализм сотрудника, заставить клиента встать и уйти, а то и пожаловаться в вышестоящие инстанции. Сотруднику туристского предприятия незнание этикета, предположим, в форме допущенной грубости к клиенту может обойтись и потерей уважения со стороны коллег, и лишением зарплаты, и даже увольнением с работы, в зависимости от того, кому и как он нагрубил. А при учете, что контингент клиентов солидных туристских фирм – это чаще всего люди богатые и влиятельные, возможно VIP-персоны, то в этих условиях становится самой острой и насущной необходимостью не только знать и применять правила делового этикета, но и быть в нем мастером. Понимая это, японские фирмы не жалеют миллионы долларов на обучение хорошим манерам своего персонала. Японцы давно уяснили для себя, что знание этикета и культура поведения являются важнейшими условиями эффективной работы любого предприятия, в том числе и туристского.

К сожалению, в нашей стране ситуация обстоит несколько иначе. Об этом свидетельствует то, что больше половины выгодных для российских фирм сделок сорвались по причине незнания нашими предпринимателями правил делового общения. И действительно, кто станет прислушиваться к сотруднику, который «ни ступить, ни молвить не умеет»?

Именно поэтому следующий вопрос посвящен подробному рассмотрению вербальных основ делового этикета в деятельности туристского предприятия.

2. Вербальные основы делового этикета в туризме

2.1. Приветствия и представления

Казалось бы, что может быть проще, чем поприветствовать человека и представиться ему? Однако это требует определенных знаний и достаточного внимания. Существуют выработанные деловым этикетом правила знакомства и представления в зависимости от пола, возраста, занимаемой должности. Их необходимо соблюдать по отношению к коллективу и клиентам. Конечно же, исполнение этих правил большее значение имеет в общении с клиентами. В этом случае и ответственность увеличивается. Ведь от умения сотрудника туристской фирмы правильно представиться и поприветствовать клиента зависит установление и сохранение взаимоотношений с ним.

Этикет приветствий и представлений – это совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям[30].

По правилам вежливости первым приветствует:

- мужчина – женщину;
- младший – старшего;
- проходящий – стоящего;
- опаздывающий – ожидающего;
- входящий – находящихся в помещении.

Деловая сфера вносит в эти правила свои корректировки: здесь главным критерием того, кто кого должен приветствовать первым, выступает занимаемая должность, а не пол и возраст.

Нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. Однако и это требование не всегда строго выполняется. К примеру, молодой директор туристской фирмы (мужчина), если он хорошо воспитан, должен поздоро-

---

[30] Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2004. С. 283.

ваться с менеджером (женщиной) первым, хотя она и ниже его по должностному рангу. Что касается ситуации «менеджер туристской фирмы – клиент», то сотрудник должен приветствовать клиента первым, даже если менеджер – женщина, а клиент – мужчина.

При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно добавлять имя и отчество собеседника. Слышать собственное имя всегда приятно, а значит, это позволит расположить человека к себе. Следует помнить, что приветствием люди выражают друг другу доброжелательность и взаимное уважение, поэтому в голосе и интонации не должно быть ноток недовольства или плохого настроения.

«Доброе утро» говорят до 12.00 часов, «Добрый день» – до 18.00 часов, «Добрый вечер» – после 18.00 часов. Причем, по правилам хорошего тона, с этими приветствиями не следует обращаться к вышестоящим лицам, лучше сказать традиционное «Здравствуйте».

Если сотрудник видит своего коллегу или клиента на улице, в коридоре на довольно большом расстоянии, нет смысла выкрикивать слова приветствия. В данном случае достаточно будет просто обменяться поклонами. Стоит отметить, что при поклоне голова фиксируется в наклоненном состоянии на 1 – 2 секунды.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием. Существуют правила относительно того, кто должен подавать руку первым. Однако применять их на практике сложно, так как часто возникают неоднозначные ситуации. Поэтому приведем подсказку, которую дает в своей книге «Культура делового общения» Ф.А. Кузин. Он считает, что инициатором рукопожатия должен быть тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе, – это «прекрасный пол», человек более старшего возраста или занимающий более высокую должность.

Представиться – значит назвать свое имя, фамилию, должность и предприятие, на котором работаете. В кругу трудового коллектива часто представление осуществляется

третьим лицом. В этом случае представляющий должен знать обе стороны. По правилам вежливости представляют:

- мужчину – женщине;
- младшего – старшему;
- нижестоящего по должности – вышестоящему;
- одного сотрудника – группе сотрудников.

Называют имя представляемого и имя того, кому представляют. Их следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать.

Если знакомить лиц одного пола, близких по возрасту и служебному положению, не обязательно заострять внимание на том, кто кому представлен. Можно обойтись нейтральной фразой: «Познакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги». После этого обычно новые знакомые обмениваются несколькими общими фразами. Как правило, инициативу при этом берет на себя лицо более высокой должности.

Однако хотелось бы сразу отметить, что не стоит произносить избитые формулировки типа «Очень приятно познакомиться». Особенно в случае знакомства с клиентом. Он может подумать: «А почему, собственно говоря, приятно?» Задав этот вопрос менеджеру, клиент таким образом поставит последнего в тупик. Вообще, клиент волен спрашивать все что угодно. И менеджер должен уметь корректно ответить на абсолютно любой вопрос.

2.2. Корректный ответ на вопрос клиента

Мы не будем касаться вопросов, которыми интересуются клиенты в первую очередь. А это все, что связано непосредственно с объектом купли-продажи, то есть туристским продуктом. Дать на них грамотный исчерпывающий ответ – прямая обязанность менеджера. И то, насколько хорошо он ее выполняет, свидетельствует о его профессионализме. Мы же рассмотрим достаточно простые, задаваемые ежедневно по нескольку раз вопросы. К примеру, возьмем самый распространенный – «Как Ваши дела?». Вполне вероятно, что его может задать клиент. Игнорировать такой во-

прос нельзя – почтут за грубияна. Мимоходом обронить «В порядке» – тот же результат. Начать жаловаться на жизнь – значит прослыть нытиком и занудой. Как же корректно ответить на такой элементарный вопрос? Просто нужно знать чувство меры. А значит, вполне приемлемыми будут ответы: «Спасибо, нормально», «Спасибо, пока не жалуюсь». Желательно тут же поинтересоваться у собеседника о его делах: «Надеюсь, что и у Вас все в полном порядке».

Интересно, что у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос «Как жизнь?» правила делового этикета позволяют поделиться своими трудностями. Однако не принято говорить об этом мрачно и угрюмо. Вообще, большую часть ответа составляют не перечисления проблем, а способы их решения. Так деловой человек доказывает, что он не бездельник и может справиться с любыми препятствиями. Это даже в определенной степени завуалированная похвала самого себя.

2.3. Психологические приемы этикета

В речевом этикете сотрудника туристской фирмы большое значение имеют такие психологические приемы, как «формулы поглаживания»[31] и комплименты.

«Формулы поглаживания» представляют собой устойчивые обороты типа: «Желаем успеха», «Удачи вам», общеизвестные фразы: «Большому кораблю – большое плавание», «Ни пуха, ни пера!», «Счастливо!».

Комплименты – это приятные слова и выражения, содержащие одобрение действий собеседника и подчеркивающие его положительные качества, несколько преувеличивая их.

Комплимент нельзя путать с лестью. Лесть, в отличие от комплимента, однозначна и прямолинейна. Она предполагает приписывание человеку достоинства, которыми он не обладает. У психологически грамотного собеседника лесть

---

[31] Психология и этика делового общения / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2003. С. 338.

обычно вызывает отторжение. Комплимент же призван доставлять только удовольствие и приятные чувства.

Сотрудникам туристской фирмы следует учиться умело использовать комплименты в своей речи, так как это верный способ завоевать доверие клиента, а значит, ускорить процесс продажи туристского продукта.

Приведем некоторые рекомендации для построения комплимента:

- будьте искренними в своих словах или хотя бы попытайтесь произвести впечатление искренности;
- будьте лаконичными в высказывании комплимента;
- подчеркните не внешние достоинства собеседника, а его личностные качества – это только повысит эффективность комплимента;
- лучше выделите не явные, а скрытые достоинства;
- помните, что комплимент позволяет совсем немного преувеличить положительное качество – не переусердствуйте;
- не допускайте двусмысленности;
- не используйте в качестве объекта комплимента особенности, которые человек считает своими недостатками;
- не превращайте комплимент в поучение.

Желаемого результата можно добиться как при использовании явных, так и скрытых комплиментов. Разница между ними заключается лишь в большей степени замаскированности скрытых комплиментов. Однако, несмотря на это, они не меньше влияют на собеседника и позволяют создать особую атмосферу доверия во взаимоотношениях.

Скрытыми комплиментами считают:

- проявление искреннего интереса к собеседнику;
- частое употребление его имени[32].

Для того чтобы овладеть искусством комплимента, потребуются тренировки. Но это не должно пугать сотрудников туристской фирмы, так как их старания не будут напрасны-

---

[32] *Кибанов А.Я.* Указ. соч. С. 326.

ми. Они «окупятся» в материальном отношении. Комплимент поможет решить самые сложные коммерческие проблемы: совершить важные сделки, убедить несговорчивого партнера, уговорить поставщика туристских услуг снизить цены и продать не пользующуюся спросом путевку, – а значит, повысить эффективность деятельности туристского предприятия.

3. Деловой этикет в телефонных разговорах

3.1. Входящие звонки

Такое техническое средство как телефон изобрели уже два столетия назад. Однако и этого времени оказалось недостаточно для того, чтобы научиться правильно им пользоваться, грамотно выстраивать телефонный разговор, учитывая предъявляемые к нему требования делового этикета.

Самыми распространенными ошибками сотрудников туристских фирм являются: безличный ответ в снятую трубку типа «Алло», «Да»; неумение ясно, лаконично и в то же время емко выразить свои мысли; излишняя эмоциональность и, наконец, нечеткость речи. Все это приводит к значительным потерям рабочего времени. От таких недостатков нужно избавляться. Поэтому следует дать несколько советов персоналу туристских фирм по организации общения по телефону.

Итак, у Вас зазвонил телефон:

- По возможности снимайте трубку после первого звонка или хотя бы не позже третьего.
- Если Вы плохо слышите своего собеседника, это не значит, что и он Вас слышит так же. Поэтому плохая слышимость – еще не повод, чтобы повышать голос. Лучше попросить того, кто Вам звонит, говорить громче и спросить при этом, как он слышит Вас.
- Откажитесь от нейтральных первых слов, не содержащих никакой информации. Это «Да», «Алло», «Слушаю». Замените их на информативные ответы. То есть, сняв трубку, назовите свое предприятие, структурное подразделение,

фамилию и/или имя, далее поприветствуйте звонящего и поинтересуйтесь, чем Вы можете ему помочь. Такой ответ позволит создать атмосферу доверительности и поможет лучше понять собеседника.

• Изъясняйтесь точно, не используйте в своей речи слов-паразитов. Не надо также запинаться и произносить: «э-э-э» и «м-м-м». Это раздражает и снижает впечатление от разговора. Лучше сделайте паузу.

• Четко проговаривайте слова.

• Подстраивайтесь под темп речи собеседника. Не старайтесь сказать все и сразу – Вас не поймут.

• Поинтересуйтесь, как зовут звонящего, и время от времени называйте его по имени. Человеку будет приятно.

• Не молчите очень долго – собеседнику может показаться, что он разговаривает с пустотой. Дайте ему понять, что Вы его внимательно слушаете. Для этого повторите своими словами слова собеседника и попросите его объяснить то, что Вы не поняли.

• Разговаривая по телефону, Вы не сможете использовать наглядные средства, такие как рекламный материал, графики, диаграммы, поэтому постарайтесь нарисовать клиенту картину словами.

• Превращайте желания клиента в заказы. Особое внимание уделяйте вопросам клиента, потому что именно они сигнализируют о сфере его интересов. Если клиент задает вопрос, он, как правило, серьезно настроен на приобретение туристского продукта.

• Не будьте излишне напористым и навязчивым, используйте фразы: «Если хотите, я оставлю для Вас путевку», «Я могу забронировать Вам номер» и т. п.

• Избегайте следующих ответов: «Нет», «Я не знаю», «Мы не сможем этого сделать», «Вы должны…». Ничто так не подорвет ваш личный авторитет и авторитет вашей фирмы, как подобные высказывания.

• Записывайте важные подробности разговора (имена, цифры, основную информацию, с которой затем могут ознакомиться ваши коллеги).

• В конце диалога коротко подведите его итоги: кто именно, когда и что должен сделать.

• Старайтесь не прерывать разговор из-за других звонков. Если же поступил важный звонок, спросите, можно ли Вам прерваться, и заверьте собеседника в том, что перезвоните через несколько минут.

• Завершайте разговор, как только достигнута его цель. Возможный вариант: «Большое спасибо, думаю, этого достаточно. Надеюсь в скором времени Вас увидеть».

• Обязательно перезванивайте клиентам, позвонившим в ваше отсутствие.

Как показывает практика, учет всех этих рекомендаций значительно улучшает работу служащих и одновременно повышается уровень удовлетворенности собственной работой – с вежливыми людьми приятно разговаривать

3.2. Исходящие звонки

Перед тем как позвонить кому-либо, определите для себя цель и примерное содержание разговора. Рекомендуется даже зафиксировать на бумаге основные моменты предстоящего диалога: вопросы, которые нужно уточнить, имена, цифры, даты, которые могут понадобиться в разговоре. Далее выберите оптимальное время для телефонного звонка. Если это звонок деловому партнеру в офис или клиенту на рабочий телефон, то предпочтительнее сделать его во второй половине дня. Начало трудового дня, как правило, всегда более загружено работой. Поэтому не стоит в это время отрывать людей от важных дел, сбивать их с рабочего ритма.

После того как на другом конце линии сняли трубку, рекомендуется назвать свое имя и поздороваться, даже в случае, когда Вы считаете, что Вас узнают по голосу.

Первой же фразой постарайтесь заинтересовать собеседника. Для этого необходимо уметь грамотно использовать методы убеждения и внушения. Для того чтобы выбрать

наиболее подходящий метод, попытайтесь понять из разговора, что собой представляет собеседник. Это не значит, что Вы должны задавать прямолинейные вопросы. Многое можно узнать о человеке, судя по его голосу, тону, тембру, интонациям. Самому следует говорить без напряжения, сдерживать излишние эмоции, не перебивать. Постарайтесь вести разговор в спокойном вежливом тоне. Каждый последующий вопрос связывайте с предыдущим, как при обычной беседе.

Итак, искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы четко и лаконично сообщить все, что следует, и получить ответ. Для успешного овладения этим искусством потребуется наличие таких качеств и навыков, как компетентность, тактичность, доброжелательность, умение оперативно и эффективно решить проблему.

3.3. Использование сотовой связи

В настоящее время практически у каждого есть мобильный телефон, который позволяет постоянно находиться в пределах досягаемости телефонного звонка. Использование сотовой связи подчиняется определенным требованиям делового этикета. Они обусловлены спецификой самой связи. Первым и самым главным требованием является то, что мобильный телефон не должен мешать окружающим. Этого легко добиться, отрегулировав громкость звонка или переключив телефон в виброрежим. Так поступающие Вам звонки никого не будут отвлекать, а сигнал услышите только Вы

Часто бывает, что во время беседы с клиентом или деловым партнером на ваш мобильный телефон поступает важный звонок, которого Вы ожидали и который Вы не можете проигнорировать. В этом случае обязательно надо извиниться перед клиентом или партнером, ответить на звонок, но сам разговор постараться свести к минимуму. Так же следует поступить в той ситуации, если Вам нужно сделать срочный звонок. Лучше при этом отойти в сторону.

Если Вы вынуждены позвонить на номер сотового телефона с городского, помните, что тот, кому Вы звоните, будет оплачивать этот разговор по высокому тарифу. Поэтому будьте предельно кратким и отложите обсуждение деталей до следующего раза.

ГЛАВА 4.
ПСИХОЛОГИЯ ИМИДЖА ТУРИСТСКОЙ ФИРМЫ

1. Понятие имиджа

В настоящее время руководители большинства туристских фирм понимают, что обретение привлекательного имиджа предприятием – не прихоть, а объективная необходимость. Чаще всего от имиджа зависит желание потенциальных партнеров сотрудничать с конкретной фирмой. То есть благоприятный имидж является одним из важнейших факторов, определяющих коммерческий успех. Но что же такое имидж? Правильно ли мы трактуем этот термин?

Многие считают, что для создания имиджа любого предприятия достаточно выдержать единый стиль в интерьере и одеть сотрудников так, чтобы они хорошо выглядели. Но это очень узкое понимание имиджа, лишенное многих других не менее важных составляющих. Руководствуясь подобным подходом, тяжело добиться положительных результатов, так как красивая обертка – еще не показатель такого же внутреннего содержания.

Английское слово «image» в русском языке приобрело множество смыслов. Роль, амплуа, образ, типаж, манера, стиль, мода, репутация, лицедейство, маска, установка, персонификация – вот далеко не весь список значений. В своей книге «Паблисити и паблик рилейшнз» Д. Доти пишет, что имидж – это «все, имеющее хоть какое-то отношение к компании и предлагаемым ею товарам и услугам... Это произведение, постоянно создающееся как словами, так и образами, которые причудливо перемешиваются и превращаются в сознании общественности в единый комплекс»[33]. Исходя из этого, наиболее приемлемым и полным

---

[33] Цит по: *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: Учеб. пособие. М., 2001. С. 56.

видится подход А.Н. Чумикова к рассмотрению имиджа. В соответствии с ним имидж представляет собой не просто «...политику в области дизайна или систему идентификации, а *тотальную коммуникацию*»[34], которая осуществляется во всех областях деятельности предприятия без исключения.

После того как мы установили, что же представляет собой имидж фирмы, возникает вполне логичный вопрос: каким образом он создается? Существует специально разработанный план по построению эффективного и многостороннего имиджа предприятия. Его основными элементами являются:

1. Закладка фундамента (корпоративная философия).
2. Создание внутреннего имиджа,
   инструментарий:
   - кадровая политика предприятия;
   - ориентация и тренинги сотрудников;
   - система поощрения сотрудников.
3. Создание внешнего имиджа,
   инструментарий:
   - качество товара / услуги;
   - осязаемый имидж;
   - рекламная кампания;
   - связи со средствами массовой информации;
   - внешний вид сотрудников.

Эти ключевые моменты плана позволяют достичь высокого уровня компетенции сотрудников и их эффективной работы с клиентом; установить эмоциональную связь с потребителем; поддерживать имидж успешного предприятия.

Все элементы плана одинаково важны. Однако, как показывает практика, не всем из них уделяется должное внимание. Обычно во главу угла ставится осязаемый имидж (название, слоган, товарный знак), а упускается из виду такой не менее важный фактор, как разработка корпоративной философии предприятия. И это происходит несмотря на то,

---

[34] *Чумиков А.Н.* Указ. соч. С. 57.

что именно она служит основой плана по построению имиджа организации.

Часто пренебрежительно относятся и к элементам внутреннего имиджа. Хотя отношение персонала к работе и его эмоциональный настрой влияют на репутацию предприятия не меньше, чем видимые элементы имиджа. Ведь именно сотрудники являются строителями и носителями имиджа фирмы. Они представляют ее перед клиентом, создают важнейшую эмоциональную связь предприятия с потребителями.

В последующих вопросах данной главы мы подробно рассмотрим каждый пункт плана по созданию имиджа туристской фирмы, но для начала необходимо объяснить некоторые термины:

Осязаемый имидж – то, что клиент может ощутить с помощью пяти чувств: зрения, слуха, обоняния, осязания и вкуса. Так у потребителя формируется первое впечатление о предприятии.

Неосязаемый имидж – ответная реакция клиента на процесс обслуживания и отношение к нему сотрудников фирмы.

Внутренний имидж – атмосфера внутри организации, отношение сотрудников к своей работе, руководителям и проводимой ими политике. Внутренний имидж определяет преданность персонала своей фирме.

Внешний имидж – результат воздействия первых трех факторов в сочетании с общественным мнением о предприятии, формируемым рекламной кампанией, качеством услуг и связями со СМИ. Другими словами, это восприятие предприятия обществом.

Итак, создание благоприятного имиджа любой фирмы, в том числе туристской, – это реализация сложного и многостороннего плана, все элементы которого взаимосвязаны и взаимозависимы. План наиболее эффективен тогда, когда все его разделы работают вместе.

2. Корпоративная философия и внутренний имидж гуристской фирмы

2.1. Взаимосвязь корпоративной философии и внутреннего имиджа

Корпоративная философия – это совокупность морально-этических и деловых норм и принципов, которыми руководствуются сотрудники туристской фирмы в своей работе.

Корпоративная философия и внутренний имидж туристского предприятия тесно связаны между собой. Можно сказать, что философия фирмы – это теоретический ориентир на систему ценностей и моделей поведения, а внутренний имидж – это практическое воплощение ценностных установок в конкретных жизненных ситуациях. Таким образом, морально-этические нормы и принципы, закрепленные корпоративной философией, пропитывают коллектив изнутри посредством внутреннего имиджа.

Являясь реальной формой проявления корпоративной философии, внутренний имидж туристской фирмы формируется под влиянием следующих факторов:

- кадровой политики предприятия;
- ориентации и тренингов сотрудников;
- системы поощрения сотрудников.

Кратко рассмотрим каждый из них.

Кадровая политика предприятия включает в себя: уровень заработной платы, полномочия сотрудника в той или иной должности, возможность продвижения по служебной лестнице, различного рода вознаграждения и премии, внутренние коммуникации.

Ориентация и тренинги сотрудников способствуют созданию у них комплексного образа собственной фирмы. Тренинги дают персоналу знания и мотивацию, необходимые для представления предприятия клиентам. Ориентация и тренинги определяют, насколько эффективно сотрудники устанавливают эмоциональные связи с потребителями, на-

сколько компетентно и профессионально они выполняют свои обязанности.

Система поощрения является одним из самых эффективных способов создания высокой мотивации и морального настроя сотрудников. И хотя она первоначально требует значительных затрат, то в дальнейшем окупит себя с лихвой. Эта система затрагивает основную эмоциональную потребность человека – стремление к ощущению своей значимости и потребность в одобрении со стороны окружающих.

Под влиянием всех перечисленных факторов внутренний имидж туристской фирмы выполняет следующие функции:

- создает эмоциональный тон восприятия ценностных установок;
- иллюстрирует нормы и принципы корпоративной философии в ярких и доходчивых образах;
- формирует у каждого сотрудника личную заинтересованность в принадлежности к единому сплоченному коллективу.

Все это создает благоприятную почву для реализации функций корпоративной философии. Выделяют четыре основные функции корпоративной философии:

- определение цели;
- мобилизация ресурсов;
- самоидентификация персонала;
- создание системы ценностей для сотрудников.

Эти функции во многом определяют успешную деятельность туристской фирмы, поэтому целесообразно рассмотреть каждую из них по отдельности.

2.2. Определение цели

Корпоративная философия туристской фирмы должна ставить перед сотрудниками цель или давать прогноз. Прогноз всегда связан с созданием идеала, который означает не просто то, что будет, а то, что должно быть. Необходимо, чтобы работники поняли и приняли этот идеал. От того, насколько близко они воспримут его, будет зависеть успех

воздействия ценностных установок, предусмотренных корпоративной философией.

Любой чужеродный идеал кажется навязанным и вызывает отторжение. Для того чтобы нужный идеал все-таки был воспринят, каждого сотрудника необходимо убедить в том, что это его собственный идеал. В этом немаловажную роль играет имидж туристской фирмы. Имидж, представляя собой комплекс ярких и доходчивых образов, каждый из которых несет в себе нужную идею, дает работнику возможность выделить идею из воспринятого имиджа. Таким образом, идеал, донесенный посредством имиджа, становится предметом собственной убежденности и веры. Причем, следует отметить, идеал может быть объективно недостижимым, но в его воплощение должен верить персонал. Если поставить перед собой большую цель – добьешься маленьких, если маленькую – не добьешься ничего. Многочисленные примеры подтвердили справедливость такого утверждения. Начинающая туристская фирма должна поставить перед собой сверхзадачу, к достижению которой будет стремиться весь трудовой коллектив. Только в этом случае предприятие станет преуспевающим.

Получение максимальной прибыли – не самый удачный вариант сверхзадачи. Это краткосрочная цель. Она находится внутри фирмы и не побуждает ее к масштабному развитию. Цель необходимо вынести как можно дальше за пределы предприятия. Это создаст впечатление того, что персонал борется против внешнего врага. Все сотрудники будут воодушевлены, у всех будет общее дело. Удовлетворенность работой увеличится от осознания собственного участия в достижении невероятных вершин. Как только внешний враг пропадет, сразу же кардинально изменится ситуация. Работники начнут думать о том, кому больше платят или у кого больше власти. Поэтому чем «заоблачнее» будет поставленная цель, тем больше шансов у коллектива стать единой сплоченной командой.

2.3. Мобилизация ресурсов

Корпоративная философия должна побуждать сотрудников туристской фирмы на те или иные действия для достижения поставленной цели. Само наличие определенной цели уже оказывает мобилизующее воздействие на персонал. Это можно объяснить следующим образом. Для человека очень важно находиться в состоянии уверенности в чем-либо. Это его нормальное психологическое состояние. Уверенный человек чувствует себя спокойно, комфортно и безопасно. Напротив, состояние неуверенности и неопределенности вселяет тревогу, смятение и страх, препятствует эффективной деятельности человека. Пребывать в таком дискомфорте длительное время очень тяжело. Поэтому человек стремится избегать неприятного состояния неуверенности. Наличие цели, заданной корпоративной философией, и поступательное движение к ней позволяют достичь этого: неопределенность рассеивается, мобилизуются ресурсы для постоянного воспроизводства этого движения.

Внутренний имидж также способствует мобилизации дополнительных ресурсов туристской фирмы. Если корпоративная философия воздействует на сознательное восприятие персонала, то внутренний имидж влияет на эмоциональный настрой сотрудников. Таким образом, коллектив получает как рациональные, так и эмоциональные стимулы для мобилизации.

2.4. Самоидентификация персонала

Самоидентификация персонала как функция корпоративной философии предполагает развитие у сотрудников такой приверженности к своей фирме, которую можно было бы сравнить с национальной принадлежностью. Каждый работник должен осознавать себя, прежде всего, полноправным членом предприятия. Окружающий мир необходимо четко разделить по принципу «мы – они» и дать точные ответы на вопросы: «Кто мы?» и «Чем мы отличаемся от них?». Поиски этих ответов следует начать с изучения образцов поведения, имеющих место в прошлом, то есть сле-

дует обратиться к истории предприятия.

Молодые туристские фирмы, как правило, испытывают дефицит исторического прошлого. Если истории нет или она бедна событиями, необходимо придумать миф, не забывая, конечно же, о правдоподобии. Миф – это не всегда чистая выдумка. Он может представлять собой интерпретированные определенным образом реальные события. Мифы создают героев, модели поведения которых признаются образцовыми и внушают нынешнему персоналу веру в успех.

Молодой сотрудник туристского предприятия засиживается в офисе допоздна, провожает и встречает клиентов в аэропорту или на вокзале, терпеливо выслушивает подчас несправедливые упреки со стороны недовольного туриста вовсе не из-за того, что так ему хочется. Он действует так потому, что история или миф его фирмы поддерживает представление о таком поведении, как об образе жизни. Таким образом, историческое прошлое, реальное и выдуманное, помогает доносить до сотрудников образцы поведения и ценностные установки, принятые туристским предприятием, в виде ярких и доходчивых образов.

Однако история и мифы положительно влияют не только на персонал фирмы, но и на ее клиентов. Туристская организация, имеющая собственную историю, вызывает большое доверие у потребителей. История или миф создает впечатление основательности, солидности и надежности, облегчает диалог между фирмой и клиентами.

Возвращаясь к персоналу туристского предприятия, хотелось бы отметить еще один факт. По мере удовлетворения материальных потребностей у работников усиливается потребность иного порядка – необходимость в осознании смысла собственной деятельности. Именно корпоративная философия дает сотрудникам истинный смысл их работы, который заключается не только в денежном вознаграждении. Человек хочет получать удовлетворение от своей деятельности, а не работать просто «винтиком» без идеи.

2.5. Создание системы ценностей

Система ценностей и моделей поведения персонала закрепляется в большей степени мифами и в меньшей – историей туристского предприятия. Такую диспропорцию можно объяснить следующим образом. История фирмы представляет собой реальные, последовательно произошедшие события. Эти события сами по себе не всегда могут создать ценностные установки и принципы поведения для персонала, так как действительные факты можно истолковать по-разному или преподнести в неприглядном виде.

Мифы, в отличие от истории, дают нужную интерпретацию реальным фактам, что-то корректируют, приукрашивают, делают акцент на каких-то положительных моментах, скрывая нелицеприятные детали, создают идеал. Герой мифа – это, как правило, совершенный сотрудник с образцовым поведением, работающий сверх нормы и получающий от своей деятельности удовольствие. Мифы демонстрируют эталон поведения, к которому должен стремиться персонал. Таким образом, мифы – это та же система ценностей и моделей поведения, только представленная в ярких и запоминающихся примерах, имеющих сильную эмоциональную окраску. Такие колоритные иллюстрации, направленные на чувственное восприятие, необходимы для закрепления ценностных установок и принципов поведения. Приняв разумом идеологическую установку, сотрудник туристской фирмы знает, что такое «хорошо» и что такое «плохо», а под воздействием мифа он не только знает, но и чувствует это.

Итак, подводя итоги данного вопроса, отметим, что атмосфера работы в туристских фирмах, уделяющих внимание разработке корпоративной философии и внутреннего имиджа, выгодно отличается от атмосферы фирм, не утруждающих себя в этом. В последних люди работают только ради денег или карьеры. Коллектив таких предприятий полагается сплетнями и нездоровыми слухами. Напротив, получение прибыли не является сверхзадачей для персонала туристских фирм с разработанной корпоративной филосо-

фией и сформированным внутренним имиджем. Сотрудники этих фирм представляют собой сплоченную целостную команду, сосредоточенную на выполнении общего дела. Такой коллектив имеет систему ценностей и моделей поведения и следует ей.

3. Внешний имидж туристской фирмы

3.1. Элементы внешнего имиджа

Внешний имидж туристской фирмы – это то, как воспринимают предприятие клиенты, партнеры, конкуренты, СМИ, общество в целом.

Формирование внешнего имиджа происходит под влиянием следующих элементов:

- качество предлагаемых услуг;
- осязаемый имидж;
- рекламная кампания;
- связи со СМИ;
- внешний вид сотрудников.

Качество предлагаемых услуг – важный элемент создания хорошей репутации. Любая туристская фирма с помощью грамотно выполненной рекламы способна привлечь к себе потребителей. Но сможет ли она удержать их, добиться того, чтобы они стали ее постоянными клиентами, зависит от качества предоставляемых ею туристских услуг. Если, к примеру, в процессе обслуживания в офисе клиенту нагрубили, вдобавок все его ожидания относительно путешествия не оправдались, ничто больше не заставит недовольного туриста вновь обратиться в эту фирму. Уже никакие расточительные рекламные обещания не смогут спасти услуги низкого качества.

Осязаемый имидж – это впечатление клиента о туристской фирме, возникшее на основе того, что он видит, слышит, чувствует, вдыхает и трогает, находясь в офисе. Этот элемент включает в себя все: от названия предприятия и его девиза до интерьера офиса и особенностей расположения

мебели и оборудования в нем. Следует заметить, что такой компонент, как оформление офиса, влияет на создание благоприятного имиджа фирмы в гораздо большей мере, чем это может показаться на первый взгляд. Поэтому имеет смысл рассмотреть его более подробно в следующем вопросе.

Рекламная кампания позволяет в кратчайшие сроки представить широкой публике саму туристскую фирму и предлагаемые ею услуги. Реклама демонстрирует потенциальным клиентам достоинства туристского предприятия, выгодно отличающие его от конкурентов; подчеркивает его уникальность; способствует возникновению у многих желания незабываемо провести отпуск и обратиться за помощью в этом именно к данной фирме. Удачная реклама – это уже полдела в создании мощного имиджа.

Туристская фирма не должна пренебрегать ***связями со средствами массовой информации***. Журналисты могут обеспечить бесплатную рекламу. Однако с ними нужно быть начеку. Такая мелочь, как вовремя не предоставленный пресс-релиз, может стать препятствием в установлении контакта с журналистами, произвести на них неприятное впечатление, которое распространится и на туристскую фирму в целом. Тогда все усилия могут обернуться не в пользу, а во вред.

Внешний вид сотрудников туристского предприятия в процессе создания имиджа не менее важен, чем все остальные элементы. Это подтверждается тем, что из десяти случаев, по крайней мере, в восьми о людях судят по их внешнему облику. Персонал – это важнейшая неотъемлемая часть туристской фирмы. Клиент не мыслит туристскую фирму отдельно от ее коллектива. Поэтому то, как выглядят сотрудники, во что они одеты, какое впечатление смогли произвести на клиента, сыграет решающую роль в формировании у клиента мнения о туристской фирме в целом. Таким образом, внешний облик работников перестает быть только собственной заботой и личным делом каждого. Хорошо одеваться и привлекательно выглядеть становится

необходимым в интересах своего предприятия.

Итак, мы кратко охарактеризовали все элементы, влияющие на создание внешнего имиджа туристской фирмы. Однако некоторые из них в силу своей особой значимости требуют более детального рассмотрения.

3.2. Оформление офиса

Как уже было сказано, одним из существенных элементов, под воздействием которых складывается благоприятный имидж туристской организации, является интерьер ее офиса. Каким должен быть офис туристской фирмы? Какие детали должны обязательно присутствовать в нем, а какие – абсолютно неприемлемы? Как выбрать правильное цветовое решение офиса? Каким образом добиться того, чтобы он производил приятное впечатление на клиентов и одновременно был приспособлен для максимально комфортной работы сотрудников? Отвечая на эти и многие другие вопросы, постараемся представить идеальное оформление офиса туристской фирмы на примере кабинета менеджера.

Кабинет менеджера предполагает условное разделение пространства на рабочую зону и зону неформального общения.

В рабочей зоне находится стол, на котором могут располагаться различные технические средства – компьютер, факс, ксерокс и т. д. Однако наличие большого количества технического оборудования не обязательно. Чем выше должность сотрудника, тем меньше техники в рабочей зоне его кабинета. На столе и его полках обычно лежат самые необходимые для работы материалы и документы. Выкладывать на стол буквально всю документацию не стоит. Возникнет страшный беспорядок, и невозможно будет быстро найти среди всех этих бумаг требуемый документ.

Зона неформального общения может быть представлена несколькими креслами или диваном, журнальным столиком с пепельницей (если, конечно, в кабинете разрешается курить). На столике рекомендуется разместить рекламные буклеты, проспекты, каталоги, другого вида информацион-

ный материал. Если, например, клиент вынужден ждать менеджера, он может пройти в зону неформального общения, удобно расположиться на мягком диване и, не теряя попусту время, ознакомиться с туристскими предложениями.

Стены кабинета, как правило, красят или оклеивают обоями светлых нейтральных тонов – светло-серый, бежевый и т. п.

Паркетный пол в кабинете менеджера могут себе позволить только крупные туристские компании, так как это достаточно дорогостоящее удовольствие. Чаще встречается стандартное напольное покрытие с меньшим или большим ворсом.

Кабинет менеджера допускается украшать предметами изобразительного искусства. Однако не всякая картина или гравюра может быть использована в этих целях. Свой выбор следует останавливать на тех предметах, которые излучают собой спокойствие, умиротворенность, гармонию, и отказываться от тех, которые носят ярко выраженный агрессивный или депрессивный характер.

Прекрасным украшением стен кабинета менеджера станут сертификат соответствия, диплом или иной документ, подтверждающий высокий уровень исполнения служебных обязанностей.

Комнатные растения или небольшие вечнозеленые деревья в кадках, стоящие на полу, удачно дополнят интерьер кабинета. Цветы не только украшают, но и создают неформальную атмосферу, смягчают психологическую напряженность, которая может возникнуть между клиентом и менеджером.

Некоторые наиболее яркие информационные материалы имеет смысл красиво оформить, к примеру, поместить в рамку. Таким образом, к ним всегда будет легко обратиться при необходимости, к тому же это еще один способ разнообразить обстановку кабинета.

Не стоит заполнять кабинет предметами личного характера: различными открытками, картинками, семейными фо-

тографиями, фигурками и другими мелкими вещами. Многие любят это делать, однако необходимо отказаться от таких предметов и предаваться умилению, глядя на них, дома, а не на работе.

Начиная украшать офис, помните: во всем всегда нужно знать меру. Не стоит злоупотреблять. Служебные помещения не следует перегружать избыточным количеством украшений. Они должны лишь немного оттенить строгость и официальность обстановки.

Итак, мы попытались представить образцовый кабинет менеджера, который производил бы только хорошее впечатление на клиента и способствовал укреплению благоприятного имиджа туристской фирмы. Интересен тот факт, что значительно повысить статус предприятия можно с помощью расстановки определенным образом мебели в кабинете. Об этом пойдет речь в следующем вопросе.

3.3. Повышение статуса туристской фирмы

Казалось бы, разве может зависеть статус туристской фирмы от мебели и от того, каким образом она расположена в офисе? Действительно, такая зависимость выявлена. Более того, путем незначительной перестановки представляется возможным повысить статус предприятия. Постараемся продемонстрировать это на конкретных примерах.

Чем выше спинка кресла, тем большая власть и авторитет приписывается сотруднику, сидящему на нем.

Крутящиеся стулья обеспечивают свободу в большей степени, чем стулья на устойчивых ножках, поскольку дают человеку возможность передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление. Стулья на устойчивых ножках не позволяют свободно передвигаться, и это отсутствие свободы компенсируется использованием жестов и телодвижений, которые могут раскрыть чувства и отношения человека, сидящего на стуле. Кресла с подлокотниками, откидными спинками и на колесиках лучше, чем обычные кресла.

Повысить статус сотрудника, а следовательно, и туристской фирмы, в которой он работает, можно с помощью следующих изменений формы кресла: увеличения его размеров и размеров его деталей, удлинения ножек, чтобы оно было выше от пола, правильного расположения кресла относительно клиента.

Следует отметить, что определенная расстановка мебели оказывает влияние не только на клиентов, но и на всех сотрудников туристской фирмы. Атмосфера, создаваемая дизайнерским оформлением кабинета, может испортить отношение подчиненных к владельцу кабинета, вызвать к нему антипатию и, наоборот, повысить его статус и авторитет.

Приведем конкретный пример, как за счет грамотной перестановки мебели в кабинете решаются некоторые проблемы во взаимоотношениях с подчиненными. Один из сотрудников туристской фирмы получил повышение, в результате у него появился отдельный кабинет. Через некоторое время он заметил, что его подчиненные относятся к нему с неприязнью. Причем их отношение становится особенно враждебным, когда они общаются с ним в его кабинете. Вот как выглядел его кабинет:

1. Стул посетителя стоял в конкурирующей позиции относительно стула директора.

2. Стены были сделаны из деревянных панелей и стеклянной перегородки, выходящей в общую комнату. Эта перегородка снижала статус директора и повышала статус подчиненного, сидящего на стуле для посетителей, потому что за его спиной были подчиненные, имеющие полную возможность наблюдать за всем, что происходит в кабинете.

3. Стол директора имел переднюю стенку, скрывающую нижнюю часть его тела, что мешало подчиненным следить за его жестами.

4. Стул посетителя был расположен так, что ему приходилось сидеть спиной к входной двери.

5. У директора было винтовое кресло на колесиках с высокой спинкой и подлокотниками. Стул посетителя был обыкновенным с низкой спинкой, устойчивыми ножками и без подлокотников.

Чтобы изменить ситуацию, были сделаны следующие поправки:

1. Стол поставили непосредственно у стеклянной перегородки, что сделало кабинет более просторным и увеличило обзор видимости для посетителей.

2. Место посетителя было перенесено в угловую позицию, что способствовало более откровенному взаимодействию и позволило при необходимости использовать угол стола как частичный барьер.

3. Стеклянную перегородку заменили зеркальным покрытием, позволяющим директору видеть все, что происходит в общей комнате. В то же время его кабинет перестал находиться на всеобщем обозрении. Это повысило статус директора и создало более доверительную обстановку внутри кабинета.

4. В другом конце кабинета был поставлен круглый кофейный столик с тремя одинаковыми вертящимися креслами для проведения неофициальных дружеских бесед.

5. При первоначальном расположении стола половина его территории принадлежала посетителю, а после перестановки территория стола стала большей частью принадлежать директору.

В результате его отношения с подчиненными улучшились, и они стали считать его покладистым и понимающим руководителем. Таким образом, некоторые вещи, продуманно распределенные по территории кабинета, могут значительно повысить статус и авторитет его владельца.

3.4. Внешний вид сотрудников

Народная мудрость гласит: «Встречают по одежке, провожают по уму». Многие не придают этому особого значе-

ния. Однако сознательно или неосознанно, но мы оцениваем окружающих людей по их внешнему виду.

Безупречный внешний облик сотрудника туристского предприятия – его первый шаг к успеху. Для потенциального клиента то, как выглядит менеджер, является условным показателем степени надежности и респектабельности самого менеджера и той фирмы, в которой он работает. Если руководством туристской компании не предусмотрено ношение специальной одежды, то это не значит, что сотрудники имеют право ходить на работу в чем угодно. Джинсы и майка, конечно же, не подойдут. Однако не стоит одеваться и слишком экстравагантно: имитация богатства считается весьма неэтичным явлением. Идеальным вариантом будет строгий деловой костюм.

Осуществляя подбор костюма, необходимо руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- разумная минимизация цветовой гаммы («правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- совместимость фактуры материала;
- сопоставимость рисунков в элементах одежды;
- соответствие качества аксессуаров (обуви, сумки, ремня и т. п.) качеству основного костюма.

Ключевым правилом, которое нужно стремиться выполнять, подбирая деловой костюм во всех его деталях и со всеми аксессуарами, является создание общего впечатления опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это заставит клиента думать, что и в делах сотрудник туристской фирмы будет столь же аккуратен.

Таким образом, менеджер своим безупречным внешним видом может произвести благоприятное впечатление на туриста в первые же минуты знакомства, когда нет возможности проявить свои интеллектуальные способности. Его образ будет работать на его карьеру и на общий пози-

тивный имидж той туристской фирмы, которую он представляет.

ГЛАВА 5.
ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА В ТУРИЗМЕ

1. Сущность и место конфликта в туризме

1.1. Понятие и функции конфликта

Что же такое конфликт? Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие определенных разногласий или противоречий.

В психологии *конфликт* (от лат. conflictus – «столкновение») определяется как столкновение противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их лежит отсутствие согласия. Каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации, сложившейся в зоне разногласий. Эти представления очень часто не совпадают. Стороны конфликта видят дело поразному. Конфликт прорастает на этой почве, когда хотя бы один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия или агрессии другого участника конфликта. Согласно теории Томаса, если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям. Другими словами, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и в самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подразумевать, что находится в конфликтных отношениях.

Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо, по мере возможности, избегать. Однако конфликт имеет ряд положительных функций:

- полностью или частично устраняет противоречия;
- способствует развитию и изменению в организации;
- вскрывает причины кризиса, а не уводит их вглубь;
- уменьшает степень конформизма и слепой покорности;

- способствует становлению групповой солидарности;
- вносит вклад в структурирование организации;
- высвечивает слабые места и нерешенные вопросы;
- является источником развития личности;
- позволяет глубже узнать мотивы и ценности человека;
- проявляет психологическую устойчивость к стрессам;
- выявляет не только негативное, но и ценное в человеке;
- позволяет ослабить эмоциональную напряженность;
- иногда углубляет межличностные отношения;
- дает социальный опыт решения трудных ситуаций;
- улучшает качество индивидуальной деятельности;
- иногда позволяет повысить авторитет у окружающих;
- служит одним из средств самоутверждения личности;
- во многих случаях ускоряет процесс самосознания;
- иногда способствует осознанию общности;
- приводит к объединению единомышленников;
- отодвигает на второй план другие конфликты;
- во многих вопросах расставляет приоритеты;
- приводит к возникновению контактов с другими.

К отрицательным функциональным влияниям конфликта можно отнести следующие особенности:

- может приводить к различным заболеваниям[35];
- негативно влияет на психическое состояние людей;
- может сопровождаться стрессом или насилием;
- часто разрушает систему межличностных отношений;
- формирует «образ врага», предвзятость к оппоненту;
- может ухудшать качество работы или учебы;
- учит насильственным способам решения проблем;
- формирует неверие в торжество справедливости;
- иногда мешает осуществлению быстрых перемен;
- приводит к потере поддержки со стороны других;

---

[35] При напряженных конфликтах резко увеличивается риск сердечно-сосудистых заболеваний и нарушений работы желудочно-кишечного тракта.

- ведет к ответному действию вместо разумного ответа;
- во многих случаях подрывает доверие;
- разобщает тех, кто стремится к единству;
- подрывает процесс формирования союзов;
- ведет к меньшей степени сотрудничества в будущем;
- имеет тенденцию к углублению и расширению.

Таким образом, конфликты имеют двойственный противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют четкие критерии различия конструктивных и деструктивных конфликтов, и очень трудно дать обобщенную оценку результатов конфликта.

1.2. Место конфликта в туризме

Конфликты в туризме, как и в любой области, где речь идет об обслуживании клиентов, возникают, к сожалению, нередко. Очень важно поэтому, чтобы персонал был подготовлен к правильному поведению в подобных ситуациях. А для этого нужно хотя бы приблизительно знать, когда и где возможно возникновение конфликтной ситуации. На житейском бытовом уровне рассудок и интуиция, как правило, нас не подводят, и мы приблизительно знаем, в каких случаях может наступить конфликт. А имеет ли свои «конфликтные зоны» туристская деятельность? Где и как проявляются конфликты в туризме?

Можно условно выделить несколько уровней проявления конфликта в туризме:

- между туристом (потенциальным или реальным) и организаторами туризма (менеджеры туристских фирм, экскурсоводы, гиды-переводчики, сотрудники гостиниц, официанты, водители транспортных средств др.);
- между сотрудниками туристских предприятий (конфликты внутри самой туристской фирмы, а также с ее конкурентами, контрагентами и посредниками);
- между туристами (в групповых турах, на экскурсиях, в ресторане, музеях, во время проживания в гостинице, участия в развлекательных мероприятиях и т. д.).

Конфликты *между туристами и организаторами туризма* чаще всего проявляются в форме всевозможных жалоб. Современный турист, учитывая жесткую конкуренцию на рынке туризма, стал более грамотным и щепетильным в вопросе исполнения своих прав, предусмотренных договором. С другой стороны, пестрота и разноуровневость качества предоставления туристских услуг, обусловленные деятельностью новых и менее опытных туристских фирм, провоцируют туриста на конфликт. В результате туристы жалуются на ненадлежащее исполнение услуг, обещанных турфирмой, на несвоевременное информирование об изменениях в программе тура, недостоверную информацию о туре и т. д. Множество конфликтов возникает по поводу оформления договорной документации. Подписывая договор, турист до конца может так и не понимать, что он на самом деле приобретает. Усугубляет ситуацию то, что часто туристская фирма в пункте договора о правах, обязанностях и ответственности, как правило, стремится оставить за собой как можно больше прав, а туриста нагрузить обязанностями. Какому туристу это понравится?

Чаще всего конфликты могут возникать при грубом отношении работника социально-культурного сервиса и туризма (менеджера туристской фирмы, администратора гостиницы, официанта и т. д.) к туристу или наоборот.

К конфликтам приводят и недоразумения как результат взаимной ошибки. Например, менеджер по выездному туризму, проводя инструктаж, неправильно назвал время вылета самолета, и туристу пришлось ждать лишних два часа, находясь в аэропорту. Другой пример – администратор гостиницы выдал туристу не тот ключ от номера, перепутал этажи, записал неверные паспортные данные, неверно назвал отчество гостя и т. д. В зависимости от типа туриста это может стать источником конфликта. Но источником конфликта может быть и сам гость. К примеру, клиент бронирует номер на непродолжительное время. Затем по истечении этого срока он желает продлить свое проживание в номере. Но это не всегда можно сделать, так как данный

номер может быть уже продан. Сотрудники гостиницы вынуждены выселить своего гостя. Вот и конфликт. Но недоразумения встречаются и в деятельности ресторана. Допустим, официант не предупредил, что заказанное блюдо будет готово не ранее чем через полчаса, а турист, не зная этого, проявил повышенную нервозность.

Часто конфликты в туризме возникают там, где отсутствует психологическая совместимость партнеров по обслуживанию. Чаще всего из-за особенностей характера клиента. Например, «активный» турист перебивает «слабохарактерного» экскурсовода во время экскурсии. Клиент туристской фирмы раздражается медлительностью менеджера. Посетитель ресторана оскорбляет официанта намеками на возможное «вознаграждение», «чаевые» при условии особо внимательного к нему отношения. При этом особое значение приобретают такие личностные качества сотрудников туристских предприятий, как сдержанность и терпение. Туриста нужно уметь расположить к себе, найти к нему индивидуальный подход.

Конфликты *между сотрудниками туристских предприятий* и конфликты *между самими туристами* – это следующие два уровня, два полигона, две обширные зоны для проявления конфликта. Имея свою специфику, они в то же время не находятся в обособленном и независимом положении от конфликтов между туристами и организаторами туризма. В том и особенность конфликта, что он может втягивать в конфликтный процесс новых участников. Кроме того, всякий из этих трех условно выделенных уровней имеет множество подуровней, на каждом из которых в свою очередь могут возникать различные виды и типы конфликтов. Поэтому будет целесообразным, если мы сейчас рассмотрим основные виды и типы конфликтов в туризме.

1.3. Виды и типы конфликтов в туризме

В туристской практике возникают конфликты, которые можно классифицировать в зависимости от тех критериев,

которые берутся за основу. Если за основу деления конфликтов взять их последствия, значение и способы разрешения, то можно выделить следующие два основных вида:

• *конструктивные конфликты,* для которых характерны разногласия, затрагивающие принципиальные стороны деятельности предприятий туризма и индустрии гостеприимства, проблемы жизнедеятельности ее сотрудников; разрешение этих конфликтов выводит деятельность туристского предприятия на новый, более высокий и эффективный уровень развития.

• *деструктивные конфликты,* которые приводят к разрушительным действиям, резкому снижению эффективности деятельности предприятий социально-культурного сервиса и туризма.

Существуют четыре основных типа конфликтов:

• *межличностный конфликт* наиболее распространен. Выражается в борьбе за ограниченные ресурсы или в столкновении людей с разным характером, темпераментом, интересами, взглядами, ценностями, манерами поведения.

• *конфликт между личностью и группой* может возникнуть, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы или норм группового поведения, выработанных ею.

• *межгрупповой конфликт* часто возникает из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями или из-за дефицита ресурсов.

• *внутриличностный конфликт.* Проявляется в том, что к сотруднику предприятий социально-культурного сервиса и туризма предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. С другой стороны, требования к сотруднику могут не согласовываться с его личными ценностями. Чаще всего такой конфликт является ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Внутриличностные конфликты чаще всего проявляются в кризисах – событиях с неопределенным исходом и опасностью потерь. Кризис можно понимать и как внутреннее со-

стояние человека, оказавшегося в тупиковой, с его точки зрения, ситуации. По методике, предложенной «Российской ассоциацией телефонной экстренной психологической помощи», существуют основные типы кризиса:

1. *Кризисы развития*, которые требует поддержки и специальных способов решения.
2. *Кризис лишения* относится к утрате человека.
3. *Ситуационный* – утрата всего, кроме человека.
4. *Кризис целостности* – угроза целям или системе ценностей. Такой кризис трудно выявить. Поэтому при кризисе целостности чаще обращаются к друзьям или родственникам, а не к психотерапевтам.
5. *Опасность.* Может принимать форму вызова на состязание.
6. *Уязвимость*, во время которой испытываются разные способы, помогающие справиться с ситуацией.
7. *«Последняя капля»* – событие, которое является кульминацией серии других неудач.
8. *Рост напряженности,* связанный с чувством отчаяния и беспомощности.
9. *Крах или неудачи* – неспособность справиться с ситуацией.
10. *Полный кризис* – совокупность вышеперечисленных типов кризиса.

Возможна также классификация конфликтов:

- *по горизонтали* – конфликты, происходящие между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу;
- *по вертикали* – конфликты, происходящие между руководителями и подчиненными;
- *смешанные*, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных.

1.4. Причины конфликтов

Почему же возникают конфликты? На этот вопрос достаточно сложно ответить, поскольку причины некоторых

конфликтов, возникающих в туристской деятельности, могут быть очень неявными. Кроме того, набор причин может меняться от характера конфликта, стадии его развития, степени вовлеченности участников и т. д. Тем не менее, попробуем систематизировать причины самых разнообразных конфликтов, встречающихся в туристской практике.

Итак, конфликты могут возникать вследствие следующих причин:

1. *Ограниченность ресурсов, с одной стороны, и стремление человека взять для себя лучшее и в большем количестве – с другой.* Например, конфликт может возникнуть, если сотрудники туристских фирм начнут делить друг с другом отпускное время на летний период.

2. *Противоречивость потребностей, желаний, интересов, целей или ценностей.* Эта причина конфликта может стать ведущей не только для отдельных туристов, но и для сотрудников туристских предприятий. Например, отдельные подразделения гостиниц, выполняя свои цели и неся ответственность за их достижение, могут уделять мало внимания целям всей организации. К примеру, сотрудник службы охраны, выполняя свои непосредственные обязанности, может не прислушиваться к требованиям ношения фирменной одежды и вместо положенной белой рубашки носить желтую, допускать произношение нецензурных слов вопреки установленной корпоративной философии.

3. *Взаимозависимость обязанностей.* Когда один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы, всегда есть вероятность конфликта. К примеру, турист ждет завтрак в номер. Он вовремя не доставляется. Посредством нескольких звеньев эта информация доходит до руководителя службы размещения. Выясняется, что причина в том, что полуфабрикаты были привезены с опозданием. Руководитель звонит в организацию, с которой был заключен контракт на транспортировку полуфабрикатов. Там сообщают, что водитель выехал своевременно. Делается предположение, что, возможно, он находился в пробке. Выясняя причины пробки, можно, к

примеру, узнать, что она случилась из-за произошедшей на дороге аварии и т. п. Одним словом, взаимозависимость обязанностей всегда содержит вероятность конфликта.

4. *Неудовлетворительная коммуникация.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Иногда не удается найти крайних или виноватых. То ли турист неправильно понял информацию, которую ему изложил менеджер, проводя инструктаж перед поездкой, то ли сам менеджер говорил очень невнятно. Внутри самих туристских предприятий слабая коммуникация может быть вызвана техническими, организационными, психологическими, личностными и иными факторами.

5. *Слабая эргономичность рабочих мест.* Данная причина вызывает конфликт, когда должностная функция не подкреплена в полной мере необходимыми средствами для ее выполнения: отсутствует необходимая техника, недостаточное количество пространства (например, для обслуживания клиента), теснота, шум, жара, холод и т. д. Вследствие этих факторов повышается утомляемость, раздражительность, возникают головные боли, стресс и агрессия. Все это кладется в основу конфликта.

6. *Нецелесообразный контроль.* Трудно судить о том, какая форма контроля предпочтительнее: жесткая или мягкая. Одно можно сказать с полной определенностью: неуместный (излишний или, наоборот, недостаточный) контроль приводит к конфликтам. Если контролировать каждый шаг (туриста, работника гостиницы, ресторана или туристской фирмы), то человек рано или поздно потеряет самообладание. Турист станет возмущаться, а работник предприятий социально-культурного сервиса в условиях тотального контроля из-за нервозности действительно станет хуже работать. С другой стороны, бесконтрольность приводит к безответственности, при которой для возникновения конфликта созданы все условия.

7. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Жизнь учит людей по-разному реагировать на конфликты. Кто-то их избегает. Кто-то их считает источником прогрес-

са и при появлении необходимых условий для конфликта воспользуется ими. У кого-то с годами выработалась стойкость к конфликтам. Они их и не провоцируют, но и не избегают. А кого-то хлебом не корми, только дай поконфликтовать. По мнению английского исследователя Роберта Брамсона, в рабочем коллективе благоприятный психологический климат нарушает лишь десятая часть всех сотрудников. Остальные же не являются инициаторами конфликтов. Р. Брамсон выделяет пять типов возмутителей спокойствия. Коротко охарактеризуем их:

- **агрессивные** подразделяются на два подтипа: *танки, снайперы и взрывники. Танки* абсолютно уверены в своей компетентности и не любят встречной агрессивности. *Снайперы* стреляют в людей различными колкостями и остротами и могут быть разоблачены, если их попросить подробно объяснить, что они имеют в виду под той или иной своей колкостью. *Взрывники* гневно бранят своего оппонента, пока не выплеснут накопившиеся эмоции, производя иллюзию обиженных в глазах окружающих;
- **жалобщики** любят описывать свои «беды». Успокоить их можно, перефразируя жалобы своими словами, давая понять, что их переживание замечено;
- **нерешительные** делают много пробных шагов перед каким-либо делом и сторонятся тех, кто на них оказывает давление;
- **безответственные** одержимы тревожностью, которая проявляется не уходом от конфликта, а агрессией. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их как бы само собой войдет в рамки;
- **всезнайки** являются ценными работниками, но редко признают свои ошибки и своим поведением вызывают у окружающих чувство неполноценности.

В числе других причин можно выделить недостаточную мотивацию, неопределенность перспектив роста, недостаточный уровень профессионализма сотрудников и многие другие. Конфликты разгораются по объективным и субъек-

тивным, существенным и незначительным, случайным и закономерным, взаимосвязанным и независимым причинам. Энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников. Есть несколько типичных иллюзий, заставляющих людей раздувать конфликтные ситуации.

1. «Выиграл-проиграл». При стремлении к несовместимым целям создается впечатление, что выигрыш в одном возможен только за счет проигрыша в другом. Данная иллюзия ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается слишком дорогой ценой.

2. «Самооправдание». Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать собственные добрые дела или преуменьшать наши дурные стороны, скверные поступки, а то и вовсе не признаваться в них. А ведь со стороны наши предубеждения могут оцениваться как ложные.

3. «Плохой человек». Тот, кто действует вопреки нашим желаниям, вызывает у нас негативную реакцию. Если его поведение нарушает наши интересы, то к нему возникает неприязнь.

4. «Зеркальное восприятие». Имеет место тогда, когда у двух людей возникает симметричное восприятие друг друга. К примеру, не поделив что-то, один человек может обвинять другого в эгоизме. Равным образом, каждая из сторон может иметь схожие опасения насчет другой стороны, а также в оправдывающих и обвиняющих аргументах.

2. Динамика конфликта в туризме

К динамическим характеристикам конфликта относят стадии развития конфликта и процессы, возникающие на различных его стадиях. Один из самых крупных специалистов России по психологии конфликта Н.В. Гришина считает, что описание динамических характеристик конфликта требует ответа на два ключевых вопроса: *что происходит* в конфликте (процессы, возникающие на разных стадиях) и

как это происходит (регуляторы этих процессов)[36]. Попробуем ответить на эти вопросы. Но для начала зададим себе вопрос: с чего же, собственно, начинается конфликт?

2.1. Возникновение конфликта

Конфликт начинается с *предконфликтной ситуации*, то есть с роста напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта вследствие определенных противоречий. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к конфликту. Применительно к сфере социально-культурного сервиса и туризма это может означать, например, степень невыполнения предусмотренных договором обязательств. Опоздал ли автобус или вообще не пришел, был ли встречен турист в чужой стране или, вопреки условиям договора, ему пришлось добираться в гостиницу собственными силами, были ли ему предоставлены оговоренные услуги размещения или это происходило в условиях непредвиденных обстоятельств? Если его в гостинице решили поселить в номер, незначительно отличающийся по категории от забронированного (из номера с частичными удобствами в стандартный), турист может отреагировать на это спокойно и отнестись с пониманием. Но если ему предлагают вместо люкса за неимением свободных мест поселиться в стандартном номере или вообще отказываются размещать из-за небольшого опоздания, то это уже значительно противоречит потребностям, желаниям и возможностям туриста. Поскольку он, как правило, оказывается в чужом городе или даже стране в первый раз и не знает, куда ему идти. Это противоречие уже существенно.

Кроме возникновения противоречий и роста напряженности, для предконфликтной ситуации характерен рост недоверия, предъявление претензий, уменьшение контактов, накопление обид, стремление доказать свою правоту, обви-

---

[36] *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб., 2002. С. 160.

нение противника в несправедливости, стереотипность мышления, появление предубежденности и неприязни. В дальнейшем может произойти разрушение прежних структур взаимодействия, переход от взаимных обвинений к угрозам, рост агрессивности, формирование «образа врага» и установка на борьбу с ним. Предконфликтная ситуация постепенно переходит в открытый конфликт. Однако для этого необходим инцидент.

Инцидент – это всего лишь формальный повод, необходимый для начала явного противоборства. Им может стать грубая или неуместная фраза сотрудника социально-культурного сервиса и туризма, игнорирование вопроса туриста, отсутствие воды в номере, грязные салфетки в ресторане и т. д. Инцидент может быть случайным, закономерным или спровоцированным одной из сторон конфликта. Иногда инцидент инициирует третья сторона, преследующая свои тайные интересы в чьем-то конфликте. Например, один из менеджеров туристской фирмы, жаждущий увольнения своего коллеги, может бросить фразу уставшему ждать клиенту: «А он всегда опаздывает! Мало того, что ставит под угрозу имидж фирмы, он еще не уважает своих клиентов, заставляя их по полчаса ждать! У Вас ведь есть свои дела, и Вам дорого Ваше время, чтобы тратить его впустую!» После таких слов, сказанных третьей стороной, вероятность конфликта между опаздывающим менеджером и заждавшимся клиентом вырастает во много раз. Эти слова и станут той каплей, которая перевесит чашу весов, подольют масла в огонь. Они и будут инцидентом.

Инцидент позволяет конфликту перейти в новое качество. В сформировавшейся ситуации конфликтующие стороны либо помирятся, устранив противоречия, либо кто-то из сторон будет делать вид, что ничего не произошло, либо начнется открытое противостояние. По какому из этих трех путей пойдут участники конфликта, зависит от их целей, ожиданий и личных качеств (воля, настойчивость, упорство, степень агрессивности и т. д.).

2.2. Развитие конфликта

Начавшийся конфликт выражается в действиях, направленных на оппонента с целью добиться своего или заставить другого изменить или отказаться от своих целей. Конфликтное поведение может реализовываться в разных формах: активно-конфликтной (вызов), пассивно-конфликтной (ответ на вызов), конфликтно-компромиссной и компромиссной. Развивающийся конфликт часто создает дополнительные причины углубления и разрастания. Он начинает питать сам себя, порождая новые основания для дальнейшего развития.

Выделяются *три фазы в развитии конфликта*. На первой стадии конфликт становится открытым противоборством сторон, которое ведется ограниченными ресурсами и может быть прекращено. На второй стадии в конфликт вводятся новые ресурсы, теряются возможности найти компромисс, положение становится более непредсказуемым. На третьей стадии конфликт достигает апогея, в ход идут все силы и средства, а главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Если конфликт начинает наносить ущерб совместному делу, то наступает *кульминация*. Происходит один или несколько взрывных эпизодов, и становится ясно, что продолжать конфликт больше не следует, что нужно искать выход из положения иным способом. Однако кульминация наступает не всегда. Иногда участники просто устают от противоборства, и у них возникает желание как-то уладить разногласия.

2.3. Разрешение конфликта

На стадии разрешения конфликта возможны различные варианты развития событий. Стороны могут пойти на взаимные уступки. Сильная сторона может навязать более слабой свои условия прекращения конфликта. Конфликт может принять затяжной характер, закончиться под давлением внешних обстоятельств. Он может обернуться полным поражением одного из участников.

Завершающий этап стадии разрешения конфликта предполагает *переговоры*. Для этого требуется хотя бы временное перемирие. Однако во время переговоров конфликт может только обостриться, когда кто-либо из его участников захочет упрочить свои позиции. В основу переговорного процесса может быть положен метод компромисса (взаимные уступки сторон) или консенсуса (совместное решение проблемы).

Послеконфликтная стадия вносит новую расстановку сил, новые отношения и оценку своих сил и возможностей.

2.4. Предотвращение конфликтов

Как можно предотвратить конфликт? Специалисты рекомендуют несколько правил:

1. ***Проявляйте уступчивость!*** Для избежания конфликта желателен компромисс. Нужно на событие, чье-то поведение взглянуть шире, как бы другими глазами. Можно применить и другой прием: например, менеджеру турагентства мысленно поставить себя на место бунтующего туриста. Только тогда можно понять другого. Готовность к уступке всегда смягчает конфликт.

2. ***Будьте доброжелательны!*** Доброжелательность к возмущенному туристу поможет обезоружить его, нейтрализовать его намерения, рассеять мрачные мысли. Менеджеру туристской фирмы, администратору гостиницы, смотрителю музея, экскурсоводу, официанту, бармену, буфетчику не требуется больших усилий, чтобы дружески улыбнуться своему собеседнику.

3. ***Соблюдайте дистанцию!*** Когда причиной конфликта является психологическая несовместимость двух людей[37], то лучший способ преодолеть ее – увеличить между ними дистанцию. Так, если официант обнаружит, что за «его» столик сел потребитель, с которым у него ранее сложились конфликтные отношения, то он может попросить своего коллегу обслужить его.

---

[37] Несовместимость может быть как взаимной, так и односторонней.

4. ***Цените имеющееся!*** Для предупреждения конфликтов важно устранить причины неудовлетворенности туристов и сотрудников социально-культурного сервиса и туризма. Неудовлетворенность работой связана с рядом неблагоприятных факторов: однообразием работы, конфликтами в коллективе, неблагополучными отношениями с руководителями, необоснованными претензиями потребителей к качеству обслуживания.

5. ***Будьте психологически компетентны!*** Для предотвращения конфликтных ситуаций большое значение имеет психологическая подготовка работников социально-культурного сервиса и туризма. Эта подготовка включает развитие навыков диалога с клиентом, проведение групповых занятий-обсуждений социально-психологических ситуаций, возникающих на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма, а также проведение ситуационно-ролевых игр и конкурсов профессионального мастерства.

6. ***Уважайте себя и других!*** В основе взаимоотношений персонала туристских фирм, гостиниц, ресторанов и музеев с туристами должен лежать принцип взаимного уважения. Туристу должны быть созданы оптимальные условия для отдыха. Задача работников предприятий социально-культурного сервиса и туризма – наиболее полно удовлетворить его спрос. Однако не следует забывать и о чувстве собственного достоинства. Некоторые состоятельные туристы, исходя из того, что они платят деньги, пытаются смотреть на все свысока. Такое нужно пресекать.

7. ***Проявляйте самообладание!*** Если не сдерживать внешнего проявления эмоций, то постоянная вспыльчивость может стать серьезной помехой в работе и превратиться в дурную привычку. Чтобы проявлять самообладание, работнику предприятий социально-культурного сервиса и туризма нужна «профессиональная маска», приветливо-вежливое выражение лица, легкая полуулыбка. Поскольку если сотрудник будет абсолютно искренним в про-

явлении своих чувств, то он рискует стать мишенью для жестоких и язвительных туристов.

8. ***Умейте успокоить!*** Если турист находится на пике своих эмоций, с трудом себя контролирует, чтобы не повышать голос и выбирать цензурные выражения, то на первый план выходит способность менеджера успокоить такого человека. Для этого можно пригласить возмущенного клиента в отдельное помещение, изолированное от основного зала продаж хотя бы дверью. К чему другим туристам и менеджерам быть в курсе конфликтных событий? В отдельной комнате можно сесть рядом с клиентом и попросить подробно изложить причину его негодования. Во время рассказа желательно показать клиенту свое сочувствие и понимание. Как правило, возмущенный клиент хочет, прежде всего, чтобы его с пониманием выслушали. «Выпустив пары», рассерженный клиент обязательно расслабится и остынет, особенно когда увидит сочувствие и желание помочь. Тогда можно предложить ему выпить чаю, кофе или хотя бы воды, а затем попросить изложить жалобу письменно. Все это позволит успокоить туриста, а значит, и остановить конфликт в начальных стадиях его развития и избежать непредвиденных последствий.

ГЛАВА 6.
ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО В ЭКСКУРСИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Психологические аспекты ораторского искусства в экскурсии

1.1. Значение ораторского искусства

Прежде чем достичь успеха в проведении экскурсии, экскурсовод очень часто проходит сложный и тернистый путь ошибочных действий. Это зачастую отрицательно сказывается не только на материальном состоянии экскурсионного бюро, но и на его собственном моральном состоянии. Теряется оптимизм, вера в собственные возможности. Полученные теоретические знания кажутся никчемными, оторванными от практики. Снижается спрос на экскурсию, теряется авторитет экскурсовода в глазах не только экскурсантов, но и более удачливых коллег. Проигрывают и экскурсионные маршруты, которые по потенциальным качествам, к примеру, уникальности, самобытности и оригинальности экскурсионных объектов, сами по себе могут быть чрезвычайно интересными. Следовательно, экскурсовод – главное интегрирующее звено, генеральный источник информационного воздействия на сознание экскурсантов. Эффективность, мера и качество же этого воздействия напрямую зависят от степени владения экскурсоводом принципами ораторского искусства. Владение ораторским искусством – залог успешности деятельности начинающего экскурсовода. Гораздо проще быть вооруженным элементарными принципами ораторского искусства и добиться за счет этого успеха, чем прийти к нему в результате десятилетий, постепенно исправляя собственные ошибки. А последнее – путь разочарований и депрессий. Не у каждого экскурсовода хватит смелости и мужества, чтобы с достоинством его пройти. Профессионализм экскурсовода как оратора проявляется не только в соблюдении установленных правил, сле-

довании рекомендациям специалистов в области ораторского искусства, но и в систематическом и последовательном практическом воплощении *всей совокупности* форм ораторского искусства.

Термин «ораторское искусство» античного происхождения. Его синонимом является греческое слово «риторика» и русское «красноречие», то есть способность и умение говорить красиво и убедительно. Что же принято понимать под ораторским искусством в экскурсионной деятельности?

Н.В. Савина в учебно-практическом пособии по экскурсоведению отмечает, что «*ораторское искусство* – это средство человеческого познания, своеобразное произведение искусства, воздействующее одновременно и на чувства, и на сознание. Поэтому деятельность экскурсовода, профессия которого постоянно связана с речью, немыслима без основательных знаний принципов и правил ораторского искусства, без владения культурой речи»[38]. В данном определении интересно то, что в нем акцентируется внимание на *логико-эмоциональном воздействии* экскурсионного материала. Однако данное определение страдает определенной неполнотой с точки зрения экскурсионной практики. Поэтому в данной главе под *ораторским искусством* будет пониматься, во-первых, высокая степень мастерства экскурсовода, и, во-вторых, искусство построения и проведения экскурсии с целью оказания желаемого воздействия на экскурсантов. Однако прежде чем рассматривать взаимосвязь ораторского искусства и экскурсионной деятельности, выясним, что же понимается в традиционной школе экскурсоведения под профессиональным мастерством экскурсовода.

1.2. Основы мастерства экскурсовода

Ведущий отечественный специалист в области экскурсоведения Б.В. Емельянов отмечает в понимании профессионального мастерства экскурсовода несколько качеств. Во-

---

[38] *Савина Н.В.* Экскурсоведение. Минск, 2001. С. 90.

первых, это сумма знаний, практических умений, идейности и убежденности. Во-вторых, под ним понимается искусство умелого использования наглядной и устной пропаганды и, в-третьих, – умение подготовить и проводить экскурсии.

Б.В. Емельянов выделяет следующие слагаемые экскурсоводческого мастерства:

- *Широкий кругозор, эрудицию, культурный уровень.*
- *Прочные знания в определённой отрасли, разделе по специальности экскурсовода.*
- *Знания основ экскурсионной теории, методологии экскурсионной пропаганды и методики ведения экскурсии.*
- *Интуицию экскурсовода.* Интуиция экскурсовода находит своё выражение в умении:

1) определить состав и запросы аудитории;
2) использовать неожиданное явление;
3) быстро сделать выводы;
4) правильно реагировать на реплики экскурсантов;
5) правильно выйти из конфликтной ситуации;
6) дать нужный совет.

- *Владение навыками.* Навык – высокая степень умения. Все навыки экскурсовода можно разделить на несколько групп:

1) навыки самостоятельной работы;
2) навыки работы с экскурсионной аудиторией;
3) навыки подготовки к ведению очередной экскурсии;
4) навыки устного выступления;
5) навыки экскурсионного показа и рассказа;
6) навыки использования «портфеля экскурсовода»;
7) навыки прослушивания экскурсии.

Исходя из возможности применения в экскурсии принципов ораторского искусства, экскурсоводу необходимо учитывать следующие требования экскурсионной методики:

1) правильную организацию показа объектов;
2) адресность, дифференцированный подход;
3) приоритетность зрительных доказательств;

4) учет требований к рассказу (конкретность, предметность, лаконичность, достаточность, функциональность и целесообразность).

5) обеспечение непрерывности экскурсии как процесса усвоения знаний, недопущение использования времени перерывов для обмена впечатлениями об экскурсии;

6) умение преодолеть кризис внимания экскурсантов, наступающий на 14-й, 23-й, 31-й минутах (например, с помощью приема новизны материала или прослушивания звукозаписей, показа диапозитивов или слайдов, использования пособий из «портфеля экскурсовода»);

7) использование различных указаний (указания бывают: ориентирующие на наблюдение объекта, рекомендующие сравнить объект с каким-либо другим, предлагающие вспомнить исторический факт или немного помолчать, подумать об увиденном и услышанном);

8) выработку приемлемых манер, находящих выражение в способе держать себя, в разговоре с экскурсантами, во внешнем облике, в одежде, в наличии или отсутствии дурных привычек.

Все эти методические рекомендации традиционная школа экскурсоведения относит к составляющим профессионального мастерства экскурсовода, оставляя в стороне главную психологическую основу успеха в организации и проведении экскурсии – саму личность экскурсовода.

1.3. Психология личности экскурсовода

Личность экскурсовода играет большую роль в его профессиональных успехах, чем глубокие знания. Эта истина также верна и в области ораторского искусства. Личность экскурсовода в значительной степени проявляется в том, какие речевые способности она имеет. В этой связи весьма интересно познакомиться с характеристиками индивидуальных речевых типов, предложенными С.Ф. Ивано-

вой.[39] Каждый речевой тип соответствует одному из четырех темпераментов.

Рационально-логический тип. У экскурсоводов, относящихся к этому типу, эмоции часто скрыты от постороннего взгляда, но их сдержанность вовсе не означает отсутствие эмоциональности. Они больше склонны к анализу явлений, к рассуждениям и строгой аргументированности своих и чужих поступков. Их подготовка к проведению экскурсий отличается последовательным отбором и строгой систематизацией материалов, обдумыванием и разработкой подробного плана. Экскурсоводы такого типа помнят этот план и во время выступления не пользуются им. У них другая проблема: как сделать свою речь более яркой, эмоциональной и какие подобрать примеры, иллюстрирующие и аргументирующие основную мысль, чтобы заинтересовать экскурсантов. Чаще всего «логиками» бывают люди сангвинического темперамента.

Эмоционально-интуитивный тип. Экскурсоводы данного типа говорят страстно и увлеченно, часто шутят, но не всегда могут уследить за жесткой логической последовательностью речи и «свести концы с концами». Без строгого плана при ограниченном времени они могут «занестись», потерять мысль и в результате свести на нет эффект своей блистательной речи – у экскурсантов остается впечатление эмоциональной болтовни. План своих выступлений пишут не всегда, считая, что он их только сковывает. К эмоционально-интуитивному типу чаще всего относятся холерики.

Философский тип. Труднее всего описать экскурсоводов этого типа. Они бывают и эмоциональными, и склонными к анализу. Могут проявлять организованность, а могут без всякой видимой организации удивить глубокими познаниями или оригинальностью найденной идеи. Несмотря на частные индивидуальные различия, таких экскурсоводов объединяет стремление к исследованию, глубокому осмыслению явлений прямо на глазах у экскурсантов,

---

[39] *Иванова С.Ф.* Специфика публичной речи. М., 1978.

желание и умение вовлечь в этот процесс экскурсионную аудиторию. Индивидуальность «философов» в речи проявляется слабо, поскольку они могут быть как аналитиками, так и лириками. Чаще всего «философами» бывают флегматики.

Лирический, или художественно-образный тип. Такие экскурсоводы мыслят более образами, чем логическими категориями, хотя это вовсе не означает, что в их рассуждениях нет логики. Эти экскурсоводы очень впечатлительны и эмоциональны. В их характере прослеживается лиризм, утонченность, волнение и проникновенность. Однако экскурсоводы этого типа могут значительно отличаться друг от друга. В основном этот тип имеет в своей основе меланхолический характер.

2. Главные составляющие ораторского искусства в экскурсии

2.1. Подготовка к выступлению

Многие экскурсоводы особенно на начальном этапе своей профессиональной деятельности, проводя экскурсии, страдают от волнения и неуверенности в себе. Преодоление неуверенности в себе – важнейшая, на наш взгляд, составная часть ораторского искусства экскурсовода. Однако уверенность во время выступления вовсе не является талантом, дарованным лишь отдельным выдающимся личностям. Более того, многие опытные экскурсоводы лучше думают и лучше говорят перед аудиторией, чем в беседе с отдельным человеком. Присутствие большего числа экскурсантов оказывается для них стимулом, порождает вдохновение. Экскурсовод всегда может испытывать смущение перед самым началом речи, но через несколько секунд после того, как он начнет говорить, оно полностью исчезает. Для этого нужно соблюсти следующие четыре правила, сформулированные крупнейшим специалистом в области ораторского искусства Дейлом Карнеги.

1. Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.

2. Готовьтесь к выступлению. Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить.

3. Проявляйте уверенность. «Чтобы чувствовать себя смелым, – рекомендует профессор Уильям Джеймс, – действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества».

4. Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели. Страх является следствием неуверенности, неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, а это незнание – результат недостатка опыта. Поэтому создайте себе багаж успешного опыта, и ваши страхи исчезнут[40].

Если экскурсовод хорошо подготовился к проведению экскурсии, он может почти полностью быть уверен в успехе. Хорошо подготовленная речь – это на девять десятых произнесенная речь. Но что значит подготовиться к проведению экскурсии? Механически выписать на бумагу несколько фраз? Заучить эти фразы? Ничего подобного. Подлинная подготовка состоит в том, чтобы подобрать и скомпоновать собственные мысли, выработать и оформить собственные убеждения и примеры.

Не рекомендуется готовить контрольный или индивидуальный текст экскурсии за несколько часов. Экскурсионный текст должен *вызреть*. Необходимо заранее выбрать тему, обдумывать ее в свободное время, вынашивать и обсуждать. Можно сделать ее предметом бесед. Задавать самому себе всевозможные вопросы на данную тему. Записывать все мысли и примеры, которые приходят в голову, и продолжать искать. Идеи, соображения, примеры могут приходить в самое различное время. После того как мы об-

---

[40] *Карнеги Д.* Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Пер. с англ. М., 1994. С. 289 – 290.

думали свою подтему в экскурсии самостоятельно, следует идти в библиотеку и изучить всю литературу на эту тему.

Экскурсоводу рекомендуется собрать значительно больше материала, чем он будет использовать. Именно для этого и существует контрольный текст экскурсии. Важны резервные знания. Это необходимо для того, чтобы получить наиболее полный объем информации. Все факты, освещающие тему, должны быть собраны, систематизированы, изучены, «переварены» и проверены. Экскурсовод должен убедиться в том, что это действительно факты, а затем подумать, на какой вывод они наталкивают. Не существует непогрешимых, железных правил организации мыслей и построения речей. Каждая экскурсия создает свои собственные, особые проблемы. Экскурсовод должен обстоятельно осветить вопрос, которого он касается, и больше к нему не возвращаться. Не нужно перескакивать с одного вопроса на другой и возвращаться к нему снова.

Когда речь из индивидуального текста экскурсии будет готовой, ее необходимо тщательно отрепетировать. Для этого можно, уединившись где-нибудь, произнести ее полностью, с начала до конца, с жестами, дав себе волю. Можно представить себе, что мы обращаемся к настоящим экскурсантам. Чем чаще это делаешь, тем лучше чувствуешь себя, когда настает время реального проведения экскурсии. Особенно тщательно следует «отрепетировать» эмоциональную окраску отдельных фраз и выражений. Экскурсовод не должен механически заучивать формулировки и трудные слова. Нужно привыкнуть к ним, понять их смысл и только после этого запомнить. Следует добиться, чтобы их употребление в речи стало естественным. В тех случаях, когда не удается этого достичь, отдельные слова нужно заменить другими, более привычными.

После всего этого экскурсовод должен выучить индивидуальный текст. Записи в руках экскурсовода на пятьдесят процентов уничтожают интерес к экскурсии. Необходимо избегать чтения индивидуального текста или слишком частого использования карточек-подсказок. Но как этого до-

биться? Для этого нужна хорошая память, которую и должен развивать экскурсовод.

2.2. Память экскурсовода

«Средний человек, – сказал видный психолог профессор Карл Сишор, – использует не больше десяти процентов врожденных возможностей своей памяти. Остальные девяносто процентов пропадают, потому что он нарушает естественные законы запоминания». Дейл Карнеги советует использовать три таких «естественных закона запоминания»: *впечатление, повторение, ассоциация*[41].

Во-первых, нужно получить глубокое, яркое впечатление о том, что вы хотите запомнить. Для этого вы должны:

а) сосредоточиться;

б) внимательно наблюдать (сознание не сохранит туманных впечатлений);

в) получить впечатления при помощи возможно большего числа органов чувств;

г) прежде всего, старайтесь получить зрительное впечатление. Оно прочнее.

Второй закон памяти – повторение. Тысячи студентов-мусульман знают наизусть Коран – книгу примерно такого же объема, как Новый завет, и они в значительной мере достигают этого путем повторения. Мы можем запомнить все, что угодно, в разумных пределах, если будем достаточно часто повторять это. Но при повторении имейте в виду следующее:

а) не повторяйте текст снова и снова, пока он не закрепится в вашей памяти. Прочитайте текст один или два раза, потом оставьте его, а позднее снова и снова возвращайтесь к тексту. Повторение таким способом, с интервалами, позволит вам запомнить текст, потребовав наполовину меньше времени, чем при запоминании в один прием;

б) запомнив что-либо, мы за первые восемь часов забываем столько же, сколько за последующие тридцать дней; по-

---

[41] *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе... С. 344 – 346.

этому просматривайте свои записи всего за несколько минут до выступления.

Третий закон памяти – ассоциация. Единственный способ запомнить факт – это ассоциировать его с каким-либо другим фактом.

Психолог Тони Бьюзен для хорошего запоминания при создании ассоциации рекомендует учитывать следующие моменты:

1. *Синестезия.* Под термином «синестезия» понимается соединение различных чувств. Установлено, что для развития памяти необходимо развивать и постоянно тренировать зрение, слух, обоняние, осязание и кинестезию (пространственную ориентацию).

2. *Движение.* Перемещающийся мнемонический образ гораздо легче «связать» с чем-либо и, следовательно, запомнить.

3. *Ассоциации.* Для запоминания экскурсионного материала отдельные факты нужно стараться соотнести с устойчивым образом сознания.

4. *Сексуальность.* Учитывая, что события, связанные с сексуальностью, хорошо запоминаются, экскурсовод может использовать данную тематику в целях ассоциации с ней отдельных частей экскурсионного материала.

5. *Чувство юмора.* Чем смешнее и абсурднее будут созданные образы, тем легче и надежнее они запомнятся. Процесс запоминания должен приносить удовольствие.

6. *Воображение.* Чем больше экскурсовод будет использовать свое воображение в процессе запоминания, тем совершенней будет его память.

7. *Нумерация.* Нумерация повышает эффективность принципов порядка и последовательности.

8. *Символизм.* Можно облегчить запоминание обычного, неинтересного или абстрактного факта, если подменить его более значимым образом или использовать вместо него какой-либо символ.

9. *Цвет.* В процессе запоминания желательно использовать всю гамму цветов, чтобы сделать образы более яркими и, следовательно, лучше запоминающимися.

10. *Порядок и/или последовательность.* В сочетании с другими методами принцип упорядочения и/или построения последовательности позволяет быстрее отыскать необходимый образ.

11. *Положительные образы.* Множество примеров доказывает, что положительные и приятные образы быстрее запоминаются, чем негативные.

12. *Преувеличение.* Создавая образ, можно преувеличить его размеры, форму и звук, таким образом делая его более запоминающимся[42].

Все эти рекомендации опытных психологов, несомненно, помогут экскурсоводу добиться успеха в запоминании больших объемов информации, а значит, и в последующей способности удивить экскурсантов глубиной познания. Однако последнее станет возможным только в том случае, если богатая эрудиция экскурсовода будет гармонично сочетаться с высокой культурой устной речи.

2.3. Культура речи экскурсовода

Какой же должна быть речь экскурсовода, чтобы проводимые им экскурсии надолго запомнились экскурсантам? Какими универсальными качествами она должна обладать, вне зависимости от специфики тематической направленности конкретной экскурсии или ее подтемы? Речь экскурсовода должна быть:

1. Богатой и разнообразной. Исследователи установили, что активный словарный запас современного человека 7 – 9 тыс. разных слов. По подсчетам других, он достигает 11 – 13 тыс. слов. Д. Карнеги утверждает, что средний человек обходится примерно двумя тысячами слов[43]. Для сравнения заметим, что А.С. Пушкин употребил в своих

---

[42] *Бьюзен Т.* Суперпамять. Минск, 2003. С. 48 – 50.

[43] *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе... С. 474.

произведениях и письмах более 21 тыс. слов, Есенин – почти 19 тыс. (т. е. 18890), Сервантес – 17 тыс., Шекспир – около 15 тыс. Гоголь только в «Мертвых душах» употребил около 10 тыс.[44]. Это свидетельствует об исключительном богатстве словаря великих мастеров художественного слова. В то же время как часто нам приходится слушать экскурсии, преисполненные штампованными, сухими, однообразными определениями[45].

2. Чистой. Чистота речи – отсутствие в ней лишних слов, слов-сорняков, слов-паразитов. В языке названных слов нет, такими они становятся в речи экскурсовода из-за частого, неуместного их употребления[46]. У некоторых экскурсоводов в речи часто встречаются «любимые словечки»: *коль скоро, постольку.. поскольку.., так сказать, как бы, значит, вот, собственно говоря, видите ли, в общем-то, понятно, да, так, понимаете, скажем так, будем так говорить и др.* Создается довольно неприятное впечатление. Восприятие экскурсионного материала снижается. При слишком частом употреблении подобных слов экскурсанты могут сконцентрировать свое внимание на подсчитывании слов-паразитов, а не на действительно интересных фактах

---

[44] *Горбачевич К.С.* Русский язык. Прошлое. Настоящее. Будущее. М., 1984. С. 88.

[45] Приведем пример. В декабре 2002 года мы провели несколько незабываемых дней в Крыму. Во время одной из экскурсий нам пришлось слушать и невольно подсчитывать, как экскурсовод употребляла одно и то же прилагательное, рассказывая о здании дворца, о портрете императора, о музыкальном инструменте, стоящем внутри, о виде из окна, о дамских вечерних туалетах и т. д. Это было прилагательное «красивый». А ведь сколько синонимов можно было бы подобрать: чудесный, прекрасный, великолепный, изумительный, замечательный, восхитительный и много других! Синонимы делают речь в экскурсии красочнее, разнообразнее, позволяют избегать повторения одних и тех же слов и сделать речь богатой и разнообразной.

[46] *Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Культура и искусство речи. Современная риторика. Ростов-н/Д., 1999. С. 75.

экскурсии. А по ее завершении один экскурсант может с гордостью сообщить другому: «Я за всю экскурсию подсчитал, что экскурсовод употребил выражение "так сказать" 47 раз!».

3. ***Ясной и понятной.*** Готовя текст экскурсии, необходимо сделать так, чтобы абстрактные утверждения стали понятными. Для этого рекомендуется сопроводить общие категории конкретными примерами. В противном случае экскурсия не может быть образовательным и воспитательным процессом. Непонятное вызывает недоверие и неприязнь у экскурсантов, плохо усваивается и запоминается, мало чему может научить. Очень важно, но и очень трудно быть ясным. Как же добиться понятности? Нужно правильно использовать различные пласты лексического состава языка, такие как термины, иностранные слова, диалектизмы, жаргонизмы, профессионализмы, историзмы, архаизмы, неологизмы. Применение слов ограниченного употребления должно быть обязательно мотивировано. Рекомендуется избегать слишком частого употребления специальных терминов. Нужно быть уверенным в том, что предмет, о котором будет говорить экскурсовод, так же ясен для него, как солнечный свет в полдень.

4. ***Точной.*** Точность речи экскурсовода связана с умением четко и ясно мыслить, знанием предмета речи и законов русского языка. Точность речи – это точность словоупотребления, правильное и уместное употребление многозначных слов. Если во время подготовки экскурсионного материала экскурсоводу встречается термин, который вроде бы знаком, но есть сомнения по поводу его формулировки, то лучше всего не полениться и справиться о его точном значении в словаре. Запомнив не ясный до конца термин, экскурсовод рискует потерять авторитет в глазах экскурсанта, употребив его в неверном контексте или давая неверный ответ на вопрос экскурсанта.

5. ***Правильной.*** Правильность речи экскурсовода предполагает соблюдение действующих норм русского литературного языка. Для того чтобы говорить правильно, необ-

ходимо знать и соблюдать грамматические нормы, а также нормы произношения и ударения.

6. ***Выразительной, яркой, образной.*** Экскурсовод должен воздействовать не только на чувства, но и на воображение экскурсантов. Для этого у экскурсовода имеется целый арсенал выразительных средств. Все выразительные средства речи подразделяются на лексические средства и фигуры речи. Важное место в лексических средствах занимают *тропы* – употребление слов в переносном значении. К тропам относятся эпитеты, сравнения, метонимии, синекдохи, метафоры, гиперболы, литоты, перифразы и другие. *Эпитет* оживляет слово, придает экскурсионному объекту большую выразительность. *Сравнение* обычно строится на сопоставлении двух предметов или явлений, имеющих одинаковые признаки, и оформляется с помощью союзов «как», «как бы», «как будто», «ровно», «словно», «точно». *Метонимия* представляет собой перенос значений по смежности явлений («весь город обсуждал это событие», «съел целую тарелку» и др.). *Синекдоха* – обозначение целого через его часть. К примеру, синекдоха М. Лермонтова: «И слышно было до рассвета, Как ликовал француз». В *метафоре* слова сближаются по сходству или контрасту их значения. Например, метафора А. Ахматовой «Пустых небес прозрачное стекло». В своем рассказе экскурсоводу следует избегать использования метафор, смысл которых трудно уловить. Делают речь экскурсовода более яркой и *гиперболы* (преувеличения). Например, «редкая птица долетит до середины Днепра» (преувеличение величины реки). Преуменьшение же свойств, качеств объекта, человека, называют *литотой;* например, «мальчик с пальчик». В *перифразе* происходит замена наименования предмета описательным оборотом речи. Вместо льва можно сказать «царь зверей», понятие «бывалый человек» заменить выражением «тертый калач». Эти и многие другие выразительные средства делают речь яркой, выразительной, эмоциональной и образной. В свою очередь образность и эмоциональность речи усиливают ее эффективность, способствуют лучшему

пониманию, восприятию и запоминанию, доставляют эстетическое удовольствие.

3. Активизация усвоения экскурсионного материала

3.1. Особые методические приемы

Первые шаги по применению особых методических приемов в экскурсии были сделаны в середине 80-х годов XX века. Их внедрение в экскурсию связано с музеем, поскольку именно в музейных экскурсиях необходимость их использования была осознана острее всего. Дело в том, что в этот период было отмечено снижение интереса населения к музейным экспозициям и, как следствие, резкое падение посещаемости музеев. Допустить прогрессию такой тенденции было недопустимо. В 1984 году появляется Квебекская декларация, которая призывала к переходу от традиционного музея к музею активному, т. е. к использованию в процессе проведения музейных экскурсий особых методических приемов. И если в те годы это было загадочной новинкой, то в наше время это стало необходимостью, причем не только для музейных, но и для многих других видов экскурсий.

Особые методические приемы используются в экскурсии, для того чтобы:

- помочь экскурсантам лучше усвоить содержание материала;
- активизировать восприятие содержания для неоднородных групп экскурсантов, в которых, например, есть и взрослые, и дети;
- повысить внимание и интерес к затронутой в экскурсии проблеме;
- сделать экскурсию более документальной, убедительной и доказательной;
- сделать больший акцент на эмоции посетителей, укрепить связь между знанием и чувством;

• добавить к воспитательной и образовательной развлекательную функцию экскурсии, что достигается за счет преподнесения информации о событии, эпохе или человеке в форме спектакля, игры, концерта;

• развивать новые нравственные ориентиры путем «проигрывания» экскурсантом различных социальных ролей, поскольку нравственность есть, прежде всего, умение сопереживать;

• быстрее и лучше приобщить экскурсантов к духовным ценностям и нравственно-эстетическому отношению к миру;

• сформировать новый уровень эстетических потребностей;

• развивать новые вкусы, идеалы, воображение, фантазию и творческую активность экскурсантов;

• сделать экскурсию нестандартной и запоминающейся;

• способствовать, в конечном счете, процессам возрождения культуры.

К числу особых методических приемов ведения экскурсии относятся следующие:

• привлечение в экскурсию участников исторических событий;

• использование ритуала;

• использование народного творчества;

• прием исследования;

• прием задания;

• прием соучастия;

• прием реконструкции исторических событий с точки зрения участников экскурсии;

• прием новизны;

• прием отступления (игровой момент);

• прием литературного монтажа;

• прием дискуссионной ситуации;

• прием контраста;

• использование технических средств пропаганды.

Остановимся кратко на каждом из них.

Привлечение в экскурсию участников исторических событий. Данный прием делает экскурсию более доказательной. В экскурсию в качестве дополнительного эпизода вводится встреча с одним из участников исторических событий. Методисты бюро помогают участникам таких встреч подготовить выступление, которое «впишется» в экскурсию по своему содержанию. При этом обеспечивается документальность выступления участников исторических событий. Фактический материал, который они используют, тщательно выверяется, для этой работы привлекаются материалы музеев, архивов и научных учреждений, печатные источники.

Использование ритуала. Во многие экскурсии на военно-исторические темы включаются элементы ритуала, т. е. церемониала, выработанного обычаем. При посещении братских могил участников борьбы за свободу и независимость нашей Родины и памятных мест, где горит Вечный огонь, экскурсанты чтят их минутой молчания, возлагают цветы, присутствуют при смене Почетного караула, прослушивают траурные мелодии, участвуют в массовых шествиях и митингах в честь погибших героев. Часто элементы ритуала используют работники музеев Ростовской области. К примеру, сотрудники Раздорского этнографического музея-заповедника предлагают этнографические программы с реконструкцией старинных обрядов «Святочный вечер», «Казачья масленица» с использованием местного говора, казачьих песен, игрищ.

Сотрудники музея города Аксая для туристов представляют настоящий ритуал чаепития, где заварят чай по старинным рецептам, угостят блинами и пышками, а потом организуют катание на лошадях.

На Ефремовском подворье Старочеркасского музея-заповедника туристы могут пройти обряд посвящения в донские казаки. Там и чарочку поднесут, и песню величальную споют, и всю правду о госте расскажут, и плеткой погладят, как велит старинный обычай, а потом грамоту именную вручат.

Элементы ритуала имеют большое воспитательное воздействие на участников экскурсий.

Использование народного творчества в качестве особого методического приема расширяет знания экскурсантов, способствует у них развитию интересов к фольклору. Как правило, данный прием реализуется с помощью выступлений фольклорных ансамблей. На использовании народного творчества построено проведение Вешенской весны.

Иногда в экскурсиях используется несложный методический ***прием исследования.*** Например, глубина древнего неиспользованного колодца определяется с помощью горящего листка бумаги, который, падая, освещает сначала стенки, затем дно колодца. Глубина горного ущелья определяется брошенным камешком[47]. Прием исследования используется также в производственных и природоведческих экскурсиях. Экскурсовод с участием экскурсантов определяет тяжесть куска железной руды, скорость течения реки, направление и силу ветра, место расположения экскурсионной группы.

Прием исследования способствует активизации восприятия содержания экскурсии ее участниками. Наиболее часто он используется в экскурсиях со школьниками.

Прием заданий как особый методический прием несколько отличается от методического приема рассказа с аналогичным названием. Если прием задания как методический прием рассказа находит выражение в обращении экскурсовода к экскурсантам: «Подумайте, почему этот памятник так назван? Вспомните, на что похоже это здание?» и др. с целью заинтересовать, заставить их задуматься, то его использование как особого методического приема может выражаться, к примеру, в сборе гербария, коллекции минералов, полезных ископаемых и т. д. Особенно применим в программном экскурсионном обслуживании.

Прием соучастия. Прием соучастия как особый методический прием заключается в привлечении экскурсантов к

---

[47] *Емельянов Б.В.* Экскурсоведение: Учебник. М., 2002. С. 164.

выполнению конкретной деятельности. К примеру, в археологическом музее-заповеднике Танаис посетителям предлагается пострелять в древнем тире из арбалета, в одном из залов попробовать справиться с огромными метательными машинами, а в специальной мастерской – вылепить из глины чашу.

Прием соучастия применяется в подтеме экскурсии в станицу Раздорская «Всего дороже честь сытая, да изба крытая». Ведя речь о колодце-журавле, экскурсовод предлагает экскурсантам самостоятельно набрать воды из колодца и с помощью коромысла попробовать поднять и немного пронести два ведра воды. Это позволит им ощутить на себе, насколько тяжело было казакам выполнять такую процедуру каждый день. Прием соучастия вызовет интерес группы к содержанию экскурсии, а также внесет эмоциональную разрядку, снимет напряжение.

Прием реконструкции исторических событий с точки зрения участников экскурсии заключается в воссоздании обстановки того периода времени, о котором идет речь в экскурсии. Например, в экскурсии «К берегам Тихого Дона» прием реконструкции исторических событий с точки зрения участников экскурсии выражается в том, что во время рассказа о проводах казаков на службу облаченная в наряд казачки девушка и парень на лошади демонстрируют некоторые действия обычая. К примеру, девушка привешивает к кресту парня мешочек с родной землей. Затем, применив в совокупности приемы соучастия и использования народного творчества, экскурсовод предлагает группе спеть песню «Как за Доном, за рекой», которой всегда провожали казака на службу.

Как было уже отмечено, в этом приеме часто используется переодевание в костюмы определенного народа. К примеру, во время проведения экскурсии по археологическому музею-заповеднику Танаис у посетителей на глазах оживают уголки древнего города – во двориках домашними делами занимаются танаиты в длинных тупиках. Также экс-

курсанты могут сфотографироваться в костюмах древнего скифа или сармата, грека или турка.

Прием новизны материала состоит в том, что в ходе рассказа по теме сообщаются факты и примеры, не известные экскурсантам. Этот прием используется экскурсоводом в тот момент, когда необходимо привлечь внимание группы к объекту, сделать восприятие наблюдаемого более эффективным[48].

Прием отступления состоит в том, что в ходе рассказа экскурсовод уходит от темы: читает стихотворение, приводит примеры из своей жизни, рассказывает содержание кинофильма, художественного произведения. Этот прием напрямую не связан с содержанием экскурсии, поэтому некоторые методисты называют его «приемом освежающего отступления». Его задача снять усталость, сделать эмоциональную паузу. Однако, применяя данный прием, не следует комкать экскурсию, сокращая материал по теме. Нельзя сводить дело к шуткам, анекдотам, разбрасыванию «юмористических штрихов» среди серьезного изложения материала, чтобы придать сложной информации непринужденный характер[49]. Использование приема отступления может также выражаться в проведении экскурсоводом конкурсов, викторин по содержанию экскурсии, игр, загадок.

Прием словесного (литературного) монтажа используется не только в качестве методического приема рассказа, когда экскурсовод строит свой рассказ на наборе отрывков из различных литературных произведений, но и как особый методический прием. В этом случае экскурсовод может, например, заранее выдать нескольким экскурсантам из группы тексты слов, песен, частушек, стихотворений и т. д., объяснив при этом, когда настанет очередь выступить каждому из них. Данный прием делает экскурсию интересной и увлекательной. Однако экскурсовод, владея основами психологии, полагаясь на опыт и интуицию, должен правильно

---

[48] *Емельянов Б.В.* Указ. соч. С. 161.

[49] Там же. С. 162.

«распределить роли» с точки зрения индивидуально-личностных особенностей экскурсантов, участвующих в литературном монтаже (их возраст, темперамент, уровень образования и проч.). Для литературного монтажа нужно подбирать такие отрывки из художественных произведений, которые позволят экскурсантам «увидеть» картину событий, почувствовать их динамику. Если литературный монтаж как особый методический прием используется в тематической экскурсии (допустим, литературной), то среди экскурсантов наверняка найдутся те, кто по памяти могли бы прочесть стихотворение, высказывания классика или процитировать строки из художественного произведения. Экскурсоводу следует лишь определить подходящее время для выступления. Экскурсия действительно становится двусторонним процессом.

Этот прием можно использовать в таких экскурсиях, как «Слово и судьбы», «Созвездие имен прекрасных», «На родину М. Шолохова», «В стране интересных уроков».

Прием дискуссионной ситуации. Выдвигается такое положение, которое вызывает дискуссионную ситуацию. Становится возможным в части экскурсии заменить монологическую форму материала открытым диалогом. Свою точку зрения по выдвинутому положению высказывают два-три экскурсанта. Затем экскурсовод, подводя итоги, делает выводы. Экскурсовод может задавать различные вопросы экскурсантам с целью их активизации. Большая часть таких вопросов не рассчитана на то, чтобы получить на них какие-либо ответы от участников экскурсии. Они выполняют функцию методического приема. Их можно разделить на несколько видов[50]:

а) вопросы, на которые экскурсовод сразу же или по истечении некоторого времени сам дает ответ, продолжая свой рассказ по теме;

б) вопросы исторического характера, представляющие собой утверждение чего-либо в форме вопроса. Такие во-

---

[50] *Емельянов Б.В.* Указ. соч. С. 159 – 161.

просы в лекционной пропаганде рассматриваются как прием ораторской речи;

в) вопросы экскурсовода экскурсантам, которые заостряют последних на содержании экскурсии, вносят некоторую разрядку и помогают лучше уяснить подтему.

Прием контраста применяется, когда фотография (рисунок) показывается для того, чтобы убедить экскурсантов в том, как изменился наблюдаемый объект. Данный прием используется, например, в подтеме «И от века украшает конь станичное житье» историко-природоведческой экскурсии «К берегам Тихого Дона». Экскурсовод, стоя возле настоящей лошади, в ходе рассказа о лихих донских скакунах упоминает о том, что их прапредком был эогиппус, при этом показывает на одном из наглядных пособий его изображение. Небольшое, похожее на лисицу животное на рисунке контрастирует с современной лошадью, стоящей перед группой. Этот прием привлечет внимание экскурсантов и позволит им зрительно сравнить объекты.

Активизировать процесс запоминания экскурсионного материала поможет использование ***технических средств пропаганды.*** Технические средства пропаганды используются в подтеме «Дон» экскурсии «К берегам Тихого Дона», а именно: экскурсантам предлагается прослушать запись гимна Ростовской области. Цель самой подтемы состоит в том, чтобы показать группе значимость реки в жизни казаков в различных аспектах (экономическом, бытовом, эстетическом). А гимн, в котором звучат слова уважения и гордости за Тихий Дон, становится убедительным доказательством того, что Дон действительно является символом казачьей жизни, ее неотъемлемой частью. Помимо этого, исполнение гимна направлено на воспитание у экскурсантов любви к своему родному краю. Однако такие музыкальные записи не должны быть длительными. Они являются частью экскурсии, подчинены ее теме и не должны быть самостоятельными.

Таким образом, использование особых методических приемов будет способствовать поддержанию интереса

группы на протяжении всей экскурсии и лучшему усвоению информации.

3.2. Форма преподнесения материала

Для того чтобы сделать свою речь более выразительной и убедительной, экскурсовод должен уметь использовать различные приемы оживления речи и эффективные формы преподнесения материала по теме.

Еще Д. Карнеги отмечал, что нас интересуют необычные факты об обычных вещах. Экскурсовод должен рассмотреть небольшое количество вопросов и проиллюстрировать их рассказами, представляющими интерес для экскурсантов с чисто человеческой точки зрения. Не следует рассказывать экскурсанту все, что экскурсовод знает по затронутому вопросу. В одной экскурсии невозможно должным образом рассмотреть больше нескольких крупных подтем.

Учитывая приоритетность в экскурсии зрительного ряда, рекомендуется насыщать речь фразами, создающими образы, а также словами, которые вызывают перед глазами экскурсантов целую вереницу картин. Очень эффективно использование контрастирующих идей.

В речи экскурсовода недопустим поучительный тон. Нельзя также подчеркивать ту зависимость, в которой находится экскурсант от экскурсовода. Рекомендуется вести себя с экскурсантами так, как будто можно ожидать, что они будут высказывать свое мнение, вставляя в рассказ экскурсовода свои ремарки. Поэтому экскурсовод может представить себе, что кто-то задал ему вопрос и что он отвечает на него. Например, он может сказать: «Вы спросите, откуда я это знаю. Я вам скажу...». Такие вопросы кажутся совершенно естественными. Это согреет выступление. Экскурсия перестанет быть официальной.

Что же еще улучшает форму преподнесения материала? Во-первых, прямая речь, которая дает почувствовать атмосферу другой эпохи или поприсутствовать во время решающего исторического события. Кроме того, при рассказе

о напряженных событиях, в момент нарастания действий, а значит, и эмоций у экскурсантов, очень эффектно использование назывных предложений, оживляющих речь и ведущих к смене настроения аудитории. Оживляет речь и применение инверсии – обратного порядка слов, с помощью которого подчеркивается смысл или значение какого-то одного слова. Также приемлемы неожиданные выводы, приемы стилизации, т. е. нарочитой имитации особенностей стиля языка другой эпохи, ирония, литературные изречения, крылатые фразы, пословицы и поговорки.

Экскурсоводу следует всегда помнить, что интерес заразителен. Экскурсионная аудитория наверняка будет им охвачена, если сам экскурсовод им проникнется. Однако невозможно завоевать интерес экскурсантов путем механического соблюдения существующих правил. Необходим индивидуальный, избирательный и творческий подход.

В экскурсионной речи имеется нечто, помимо слов, и это нечто имеет значение. Дело иногда не столько в том, *что* говорит экскурсовод, сколько в том, *как* он это говорит. Однако многие экскурсоводы игнорируют своих экскурсантов, увлеченно рассказывая о чем-либо. Они как будто бы говорят сами с собой. Между ними нет контакта, нет взаимосвязи. Такое поведение убивает беседу, оно также убивает экскурсию.

При подготовке к проведению экскурсии следует подумать об изменении тона рассказа в зависимости от содержания фактического материала, который излагает экскурсовод. Д. Карнеги писал: «Хорошее выступление – это разговорный тон и непосредственность, несколько акцентированные… Любой человек способен произнести речь. Если вы в этом сомневаетесь, проверьте сами: сбейте с ног самого невежественного человека, какого только знаете, и, когда он поднимется, он, вероятно, что-то скажет, причем скажет без всяких запинок. Мы хотим, чтобы вы обладали такой же непосредственностью, выступая перед аудиторией. Чтобы выработать это качество, нужно практиковаться. Не подражайте другим. Если вы говорите непосредственно,

вы не похожи ни на кого на свете. Вносите в выступление свою индивидуальность, свою собственную, свойственную только вам манеру»[51].

Индивидуальность экскурсовода может проявляться и той тематике, которую он для себя выбрал. При условии естественного и непосредственного тона его эмоции и чувства будут изменяться в зависимости от того, о чем он в данный момент говорит. Рассказ ведется в зависимости от содержания, например, в приподнятом тоне. Волнение в связи с теми или иными событиями могут вызвать у экскурсовода гнев, отвращение, радость, гордость, восхищение или печаль. Это ведет к изменению звучания голоса.

Однако не следует весь рассказ на экскурсии, даже по самой интересной теме, способной взволновать аудиторию, вести в возвышенном тоне, превращать его в мелодекламацию. Экскурсоводу необходимо избегать как монотонности, вялости, так и излишней приподнятости, неоправданных эмоций, ложного пафоса, крикливости. Они наносят вред делу, снижают эффективность проводимой экскурсии. Необходимо иметь в виду, что экскурсовод не в состоянии вызвать только своими эмоциями эмоциональный подъем у экскурсантов. Основным источником эмоций у слушателей является фактический материал, примеры из жизни, умело изложенные события, изображенные им, методически умело построенный показ памятников истории и культуры, достопримечательных мест.

Темп и ритм речи экскурсовода диктуются содержанием рассказа. Они могут много раз изменяться на протяжении экскурсии – ускоряться или замедляться. Различают темп речи как скорость протекания во времени – быстрый, средний, медленный, а также плавный и прерывистый. Быстрый темп речи –75 слов в минуту, средний – 60 слов, замедленный – 45 слов. Скороговорка (80 и более слов в минуту) недопустима в любой аудитории, она мешает ус-

---

[51] *Карнеги Д.* Указ. соч. С. 372.

воению экскурсионного материала, быстро утомляет слушателей.

В речи экскурсовода основные положения излагаются значительно медленнее остального материала. Материал, который развивает, иллюстрирует основные положения, наиболее важные мысли, может излагаться в более быстром темпе. Но самое главное – вкладывать душу в выступление перед экскурсантами. Подлинная эмоциональная искренность поможет больше, чем любые правила.

3.3. Главные предпосылки успеха

Психология экскурсанта такова, что он требует от экскурсовода больше, чем это возможно в том или ином случае. Когда разговаривают двое или трое знакомых, их беседа протекает в обстановке свободы и равенства каждого при обмене мыслями. Совершенно иное – официальная обстановка, в которой произносится речь. Здесь нет свободы и равенства. Экскурсант вовсе не склонен забывать, что приходится на время ведения экскурсии как бы поступиться своей индивидуальностью, пожертвовать удобствами и временем. Экскурсанты предъявляют к экскурсоводу особые требования: они предоставили ему главную роль, и он должен с этим считаться и не разочаровать их. Именно для этого и существует риторика. Мы рассмотрели уже много принципов ораторского искусства в экскурсии. Однако что же еще можно делать экскурсоводу, чтобы добиться успеха, чтобы не только оправдать, но и превзойти ожидания экскурсантов?

Чтобы иметь успех у экскурсантов, экскурсоводу следует учитывать несколько простых, но в то же время действенных рекомендаций опытных ораторов.

Во-первых, экскурсоводу следует позаботиться о том, чтобы, выступая перед экскурсантами, *быть в хорошей форме.* Для этого рекомендуется хорошо отдохнуть перед проведением экскурсии, накопив в себе резерв энергии, есть в умеренных количествах, позаботиться об изящности и опрятности внешнего вида. Сознание того, что человек

хорошо одет, повышает его самоуважение, укрепляет уверенность в себе.

Во-вторых, успех экскурсии зависит от *доброжелательности экскурсовода*, а главное проявление доброжелательности – улыбка. Экскурсоводу следует всем своим видом показывать, что он рад находиться перед экскурсантами. Подобное рождает подобное. Если экскурсовод заинтересован в своих экскурсантах, то есть основания полагать, что они также заинтересуются им.

В-третьих, экскурсовод должен учитывать *особенности места, в котором проходит экскурсия,* выбирая такой вариант построения группы, который позволяет наиболее эффективно влиять на экскурсантов. Прежде всего, следует стремиться к тому, чтобы экскурсионная группа не была растянутой и разрозненной. Желательно собрать экскурсантов вместе. Очень трудно оказывать воздействие на них, если они разбросаны по разным местам. В качестве участника компактной группы экскурсант будет смеяться, аплодировать и одобрять то, что вызвало бы у него сомнения или возражения, если бы он находился в одиночестве.

Кроме того, экскурсоводу не следует стоять на возвышении. Лучше спуститься на один уровень с экскурсантами, избавив экскурсию от излишней формальности и превратив ее в беседу. Если экскурсия проходит в помещении, то нужно позаботиться о том, чтобы оно было максимально освещенным и хорошо проветренным. И, наконец, экскурсовод должен оградить свой рассказ и показ от посторонних воздействий. Иначе экскурсанты не смогут воспротивиться соблазну взглянуть на любой движущийся предмет, животное или человека.

РАЗДЕЛ 2.
ПСИХОЛОГИЯ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО СЕРВИСА

ГЛАВА 7.
ПСИХОЛОГИЯ ОТДЫХА В ГОСТИНИЧНОМ СЕРВИСЕ

1. Рекреационный потенциал гостиничного сервиса

1.1. Отдых в жизни человека

Исследователь проблемы организации труда и отдыха Е. Комаров рассказал удивительную историю о том, что однажды ему пришлось познакомиться с ситуацией «патриотического режима труда и отдыха персонала»[52]. Механики, приглашенные в Россию из зарубежных стран, предпочли буквально день и ночь проводить у станка, ни на минуту не прерывая работоспособность технологического оборудования. Никакие гостиницы и удобства им оказались не нужны. Поскольку они иностранные граждане и проживание в гостинице обходилось бы довольно дорого, то они решили по «технико-технологическим и социально-бытовым» соображениям проживать непосредственно на предприятии. Комично, не правда ли? Но давайте задумаемся, всегда ли такой энтузиазм оправдан? Стоит ли все время работать, ни на минуту не позволяя себе расслабиться и отдохнуть?

В эпоху безжалостного капитализма, эпоху «дымящих труб», где главный лозунг «время – деньги», от человека требовали физически невыполнимого. Восьмичасовой рабочий день – предмет несбыточных мечтаний. Об отпусках вообще мало кто знал. Советские пятилетки также мало считались с правом человека на полноценный отдых. Человек воспринимался как агрегат или винтик в системе производства, как сырьевой придаток машины. Из рабочего пытались выжать самые последние трудовые соки, забывая о том, что он уникальная личность, имеющая не только за-

---

[52] *Комаров Е.* Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. 1999. №6. С. 20 – 24.

конные, но и моральные права на расширенное воспроизводство физических, интеллектуальных и эмоциональных сил. Сделать как можно больше танков, ракет, самолетов, военных приборов, станков – вот главная цель советского правительства, которое участвовало в гонке вооружений и забывало о реальных повседневных потребностях человека в отдыхе, как, впрочем, и о самом человеке. В этот период и среди самих рабочих было немало «энтузиастов», которые бравировали тем, что не были несколько лет в отпуске, работали и, чтобы увеличить показатели, сокращали время перерывов. Но организм все равно потребует отдых. И если «хозяин организма» сопротивляется, то он сделает это «самостоятельно». Накапливающаяся в организме усталость, физическая или духовная, рано или поздно все равно скажется в том или ином виде. Повышенный травматизм, снижение трудовой мотивации, болезни, недомогания, головные боли, неврастения, депрессии, увеличение конфликтных ситуаций и, в конечном итоге, неудовлетворенность собственной жизнью – вот к чему приводит отсутствие полноценного отдыха. «Не живу, а существую» – вот типичное мироощущение человека, не получающего полноценный отдых. Тем более, что по сравнению с предыдущим поколением современный деловой человек оказывается в стрессовых ситуациях гораздо чаще. Термин «стресс» вошел в словарь повседневного обихода и по частотности употребления стоит рядом с выражением «сгорел на работе». В такой жизни человеку становится все труднее и труднее спасти свою личность от распада. Возникает серьезная необходимость в полноценном отдыхе.

Отдых – это неотъемлемая часть социальной, экономической и культурной жизни нации. Это также один из основных компонентов индивидуального и коллективного поведения личности. Полноценный отдых создает необходимый баланс, вносит в жизнь гармонию, помогающую человеческой личности выстоять, сохранив целостность[53].

---

[53] *Уокер Дж. Р.* Введение в гостеприимство. М., 1999. С. 309.

Отдыхая, люди вместе радуются жизни. Это позволяет им установить более крепкие связи на основе приятных воспоминаний о хорошем совместном отдыхе. Программы группового отдыха так и называются – «сплачивающими». Это понятие трудно поддается определению, но ощущение крепнущих межличностных связей, «чувство локтя», открытие новых качеств в друзьях или товарищах по работе – эти результаты совместного отдыха испытывал на себе каждый. Они способствуют также и развитию личности каждого члена коллектива. Отдых возрождает человека к новой жизни и дает ему позитивное мироощущение.

Долгожданный отдых делает человека счастливым. Отдых – это процесс, направленный на создание среды, способствующей открытию в себе и развитию черт, которые делают счастливым. Счастье и прекрасное мироощущение, таким образом, являются побочными продуктами полноценного отдыха. Другими словами, счастье дается тем, кто умеет хорошо отдыхать. В этом, на наш взгляд, и проявляется *психология отдыха*. Именно поэтому выбирать вид отдыха нужно очень серьезно.

Автор книги «Психология счастья» Майкл Аргайл утверждает, что «влияние способов проведения досуга на ощущение счастья обусловлено тем, что многие из них удовлетворяют различные социальные потребности. Существует целый ряд социальных потребностей, например, в аффилиации, в близких отношениях, в господстве и власти, в статусе и известности, в альтруизме, в конкуренции или сотрудничестве. Согласно индивидуальным особенностям, человек выбирает такие формы досуга, которые способны удовлетворить наиболее выраженные у него социальные потребности»[54]. Таким образом, выбор вида отдыха может свидетельствовать не только о ценностях человека, но и о его психологии в целом. Кто-то посвятит свой досуг бегу, кто-то весь отпуск не расстается с любимой книгой, то есть человек выбирает для себя те виды отдыха, которые боль-

---

[54] *Аргайл М.* Психология счастья. СПб, 2003. С. 148.

ше соответствуют его интересам и способностям, потребностям и желаниям. Главное, чтобы было свободное время. Когда человек получает больше свободного времени, то возникает новая проблема: как организовать отдых. Для этого существует целая индустрия отдыха, в которой одной из важнейших отраслей на сегодняшний день является гостиничный сервис.

1.2. Гостиничный сервис в индустрии отдыха

Что же мы подразумеваем под понятием «индустрия отдыха»? Яркий представитель американской школы гостинично-ресторанного и туристского бизнеса Джон Уокер считает, что индустрия отдыха включает все виды спорта, как командные, так и индивидуальные. Бейсбол, футбол, баскетбол, волейбол, теннис, плавание, бег, лыжи, пешие прогулки, аэробика, скалолазание и туристские походы – вот некоторые из множества *активных* видов отдыха. К пассивным видам отдыха он относит чтение, рыбалку, музицирование, садоводство, компьютерные игры, кино и телевизор[55]. На наш взгляд, несовершенство предложенного определения очевидно, поскольку некорректно ставить знак равенства между понятиями «индустрия отдыха» и «все виды спорта». Поиск альтернативных определений в специальной литературе оказался безрезультатным. Поэтому мы считаем нужным предложить собственную формулировку данного понятия, тем более что оно в нашей работе является базовым.

Индустрия отдыха – это деятельность различных предприятий и организаций, направленная на создание и поддержание *необходимых условий* для расширенного воспроизводства физических, духовных и интеллектуальных сил человека. Исходя из такого понимания индустрии отдыха, нельзя не увидеть сходство с понятием «индустрия туризма». Ведь туризм есть один из главных способов отдыха, направленного на то, чтобы:

---

[55] *Уокер Дж. Р.* Указ. соч. С. 308.

• снять стресс, накопленный за определенный период времени;

• сменить обстановку и природно-климатические условия;

• побыть в окружении других людей;

• познакомиться с другой культурой, образом жизни других людей, их бытом;

• сравнить чужой образ жизни со своим в целях самоутверждения;

• побыть в новой для себя роли – получить на определенный период времени высокий уровень обслуживания и ухода;

• ощутить волнующие переживания (непременно с благополучным исходом), чтобы потом рассказывать об этом друзьям и знакомым;

• получить удовольствие от необычных ощущений;

• принять участие в азартных играх;

• испытать романтическое приключение, легкий флирт;

• расслабиться вне дома;

• потратить деньги, которые турист всегда копит на отдых[56].

Отметим, что все организации, которые участвуют в организации туристской деятельности, участвуют и в организации отдыха. В свою очередь, туристская индустрия включает прежде всего совокупность гостиниц и иных средств размещения, а уж затем совокупность средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения и прочее. Важно отметить, что когда нет размещения, тогда нет и туризма, а значит, есть вероятность того, что не будет и хорошего отдыха. Ведь возможности отдыха в современных гостиницах настолько изысканны, уникальны и многогранны, что смогли бы, пожалуй, удовлетворить самый взыскательный и привередливый вкус.

---

[56] *Квартальнов В.А.* Указ. соч. С. 97.

вкус. Но всегда ли эти возможности были такими, как сегодня?

Возможности для отдыха в гостиничном сервисе менялись в связи с изменением представлений об отдыхе в ту или иную историческую эпоху. Первые гостиницы (*караван-сараи*) возникли в далеком прошлом, более чем 2 тыс. лет до н. э., в древневосточной цивилизации. Естественно, в те времена возможности отдыха были самыми минимальными. В средние века в комплекс основных услуг для путешественников начали добавлять открытые и крытые галереи, где устраивались театральные представления (английские инны). Во времена раннего капитализма в Италии и Швейцарии впервые появились *туристские гостиницы*. Отдых в таких гостиницах становится все более комфортным и полноценным, так как в нем начинают присутствовать элементы познавательного туризма. Еще более комфортные условия для отдыха появились, когда стали строить гостиницы в курортных местах. Такие гостиницы строились в наиболее живописных местах возле озер, рек, морских пляжей и минеральных источников. В XX веке гостиница из дома с меблированными комнатами, предназначенного для временного проживания людей, превращается в туристский комплекс, полносервисный отель, в котором оказывается множество разнообразных услуг, направленных на удовлетворение самых взыскательных требований к полноценному и качественному отдыху.

Сегодня возможности отдыха в гостиничном сервисе поистине безграничны. Туристы при желании и наличии соответствующих финансовых возможностей могут отдохнуть в самой необычной гостинице мира. Это «Отель на вершинах деревьев» в одном из природных парков Кении. Уникальность отеля состоит в том, что он в буквальном смысле этого слова стоит на вершинах деревьев и из его окон можно наблюдать, как дикие животные собираются на водопой.

Находясь в Австралии, можно провести свой отдых в подводных гостиницах на Великом Барьерном рифе: окна

гостевых комнат, расположенных ниже уровня моря, позволяют любоваться потрясающими подводными пейзажами[57].

А среди туристов, любящих острые ощущения, наверняка найдутся желающие «отдохнуть» в высокогорном отеле, который гнездится на одном из хребтов Гималаев на высоте 3960 метров. В хорошую погоду из него открывается потрясающий вид на Эверест. Неудивительно, что в этом отеле самый популярный заказ в номер – кислород ($1 за минуту). 80% посетителей этого отеля страдают тошнотой, головной болью и бессонницей; но он не простаивает.

На современном этапе гостиничный сервис как важнейшая часть индустрии отдыха претерпевает существенные институциональные трансформации и метаморфозы. Меняется не только его внутренний рекреационный потенциал, но и роль в обществе, особенно после того, как оно стало постиндустриальным.

1.4.1.3. Гостиничный сервис в постиндустриальном обществе

Актуальность изучения гостиничного сервиса в системе отдыха и туризма в значительной мере обусловливается характером глобальных тенденций развития современного общества. Эпохальным событием стал его переход к постиндустриализму. И именно гостиничный сервис может рассматриваться как носитель интеграционных характеристик и тенденций современного постиндустриального общества.

С одной стороны, в гостиничном сервисе происходит практическая реализация постиндустриальных принципов организации обслуживания клиентов. С другой стороны, сами клиенты в процессе отдыха подтверждают появление в обществе новой ценностной и мотивационной системы. Ведь контингентом отдыхающих в гостинице, как правило, становятся люди нового поколения. Их характеризует не только очевидный достаток, но и высокое качество образо-

---

[57] *Уокер Дж. Р.* Указ. соч. С.106

вания, а также выраженное стремление к деятельности, обеспечивающей общественное признание, а также интересную и насыщенную жизнь, туризм и отдых в которой бы занимал одно из главных мест в системе мотивации. Подавляющее большинство отдыхающих в гостинице – постиндустриалисты. Но что же такое постиндустриальное общество? Каково место гостиничного сервиса в системе его основополагающих ценностей?

«Постиндустриальное общество, – пишет профессор Гарвардского университета Д. Белл, – это общество, в экономике которого приоритет перешел от преимущественного производства товаров к производству услуг, проведению исследований, организации системы образования и повышению качества жизни...»[58]. Очевидно, что сервис, поскольку приоритет в экономике переходит к оказанию услуг, становится движущей силой общества. В сервисе скрыта ценностная качественная социально-историческая логика поступательного развития общества. Сказанное в значительной степени правомерно и по отношению к гостиничному сервису. Поэтому выделим основные черты и тенденции постиндустриального общества, лежащие в основе гостиничного сервиса как важнейшей отрасли индустрии отдыха.

В постиндустриальном обществе возникает *новая мотивационная система*. В.Л. Иноземцев пишет: «Когда материальные потребности людей удовлетворяются на приемлемом для них уровне без перенапряжения их физических или нравственных сил, простая прибавка к заработной плате означает меньше, чем возможность располагать свободным временем или разнообразить свою активность»[59]. Освободившийся от необходимости постоянного поиска средств для удовлетворения насущных потребностей чело-

---

[58] Bell D. Notes on the Post-Industrial Society // The Public Interest. № 7. 1967. P. 102.

[59] *Иноземцев В.Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М., 2000. С. 104.

век получает *возможность* полноценного отдыха и приобщения ко всему многообразию ценностей, накопленных цивилизацией. И именно гостиничный сервис как одно из звеньев в цепи индустрии отдыха позволяет превратить эту *возможность в действительность*. Так уж устроен человек; что раз в сутки он должен отдыхать, должен иметь ночлег в месте пребывания. Вот в этой-то связи и начинают играть свою роль в организации отдыха предприятия по размещению туристов: от маленьких частных гостиниц до гигантских гостиничных цепей. Ведь они уже сами по себе, помимо размещения, предоставляют уникальные возможности для отдыха. Бар, ресторан, кафе, буфет, пивной бар, коктейль-бар, фитобар, продуктовый и сувенирный магазины, торговые автоматы, дискотека, казино, ночной клуб, салон красоты, чистка обуви, зал игровых автоматов, бильярдная, кегельбан, видеоигры, лифт, медпункт, камера хранения, сейфы, пункт обмена валюты, пункт заказа билетов, пункт проката автомобилей, автостоянка и парковка автомобилей, гараж, зал совещаний, концертный зал, бизнес-центр, копировальный аппарат, факс, телефон, бюро путешествий и экскурсий, телевизоры в номерах, ванных комнатах, холлах, дополнительная посуда в номер, утюг, прокат, тренажерный зал, спортзал, детская площадка, сауна, баня, мини-гольф, площадки для гольфа, баскетбола, волейбола, сквош, настольный теннис, теннис, конюшня, манежная, бассейны открытый, крытый и детский, пляж на морском, озерном, речном побережье, оборудование для водного, подводного и водомоторного видов спорта[60] – вот далеко не полный перечень услуг гостиничного сервиса, который создает условия для полноценного отдыха клиентам. Таким образом, с одной стороны гостиничный сервис выступает как средство для отдыха во внешней среде, а с другой стороны он сам выполняет цель отдыха, которая в современном постиндустриальном обществе приобретает

---

[60] Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. М., 2002. С. 180.

все больший вес в мотивации человека. Стремление людей посвящать как можно больше времени семье, семейному отдыху, участию в общественных организациях, самообразованию, занятиям спортом и туризмом принимает массовый характер.

В постиндустриальном обществе характер жизненных ценностей человека становится все более *нематериальным*. Западные социологи еще в 60-е годы отметили, что досуг и возможность самореализации вне рамок производства приобретают все большую ценность в сознании людей[61]. Это проявляется как в увеличении числа людей, пользующихся гостиничными и туристскими услугами, так и в увеличении доли занятости в этой сфере. В гостиничном сервисе, как и во всей индустрии отдыха, желают работать не только и не столько ради денег, а ради возможности пользоваться рядом нематериальных преимуществ и благ, которые открываются перед человеком, связавшим свою жизнь с этим видом деятельности. Неэкономические мотивы, как правило, являются решающими и при выборе студентами будущей специальности. Главное, чтобы было интересно. В ходе проведенного нами опроса студентов специальности «Социально-культурный сервис и туризм» Южно-Российского государственного университета экономики и сервиса мы получили результаты, которые подтвердили данную тенденцию. Подавляющее большинство студентов выбрали свою специальность, руководствуясь такими ценностями, как возможность творчества, автономность, приоритет самовыражения перед социальным статусом, поиск внутреннего удовлетворения, стремление к новому опыту, тяготение к общности, принятие участия в процессе выработки решений, жажда поиска, близость к природе, совершенствование самого себя и внутренний рост.

Важнейшим качеством постиндустриального общества становится *возрастающий уровень образованности* совре-

---

[61] *Иноземцев В.Л.* Указ. соч. С. 104.

менного человека[62]. Именно интеллектуальные способности человека и его образованность в значительной степени определяют в постиндустриальном обществе как уровень его доходов, так и социальный статус. В то же самое время возникает все большая конкуренция на рынке труда в сфере массового производства примитивных услуг. Рабочие места для малоквалифицированной рабочей силы сокращаются или оплачиваются по очень низкой ставке. Мы считаем, что эта тенденция современного постиндустриального общества требует исключения из сферы гостиничного сервиса неквалифицированной рабочей силы, доля которой по-прежнему относительно велика. Ведь любому понятно: чем более обученный персонал обслуживает, тем качественнее отдых в гостинице, тем большее удовольствие испытываешь, находясь в ней. Отдыхающие в элитных гостиницах – постиндустриалисты, а значит, люди образованные, знающие основы этики, эстетики, психологии, санитарной гигиены, культуры речи и, следовательно, чуткие к проявлению невежества в этих вопросах со стороны обслуживающего персонала. Организовать отдых в гостинице для высокообразованного человека – дело непростое. Необходима повышенная чувствительность к изысканным и утонченным запросам «знающего» гостя. Сегодня образованные люди становятся элитой, у которой все должно быть особенное, в том числе и отдых в гостинице. Ведь современный образованный человек стремится войти в новый доминирующий класс не столько ради повышения благосостояния, сколько с целью приобщения к более интересной и насыщенной жизни. Достойным должен быть и уровень гостиничного сервиса. Как же этого достичь?

Один из самых современных подходов к повышению уровня сервиса в гостинице в условиях постиндустриального общества – *использование аффилиационных принципов. Аффилиация в гостиничном сервисе* – это преодоление формализаторской модели сценарно-ролевого поведения

---

[62] *Иноземцев В.Л.* Указ. соч. С. 94.

обслуживающего персонала гостиницы за счет установления добрых взаимоотношений с клиентами. Качество отдыха в гостиничном сервисе часто напрямую зависит от аффилиации. Только в том случае, когда обслуживающий персонал гостиницы заботится не только о выполнении своих прямых обязанностей, предписанных должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка, но и о совершенствовании межличностной эмоциональной сферы клиентурных отношений, его поведение может рассматриваться как аффилиационное. Аффилиационное поведение обслуживающего персонала гостиничного сервиса заключается в гармоничном сочетании личностно-ролевого и межличностного поведения с включением доброжелательности, гибкости, эмоциональной чувствительности и способности к сопереживанию. Аффилиация – это не надуманная категория. Моральный и психологический климат в гостинице в том или ином процентном отношении всегда зависит от использования аффилиационных принципов. Другой вопрос, как они используются: осознанно или интуитивно, целенаправленно или стихийно, систематически или несистематически. Мы считаем, что всестороннее научное исследование феномена аффилиации в гостиничном сервисе, а также активное внедрение аффилиационных принципов в практику обслуживания не только увеличит конкурентоспособность гостиничного предприятия, но и создаст необходимые психологические условия для полноценного отдыха клиентам.

Для гостиничного сервиса в системе туризма и отдыха особенно значимой является появившаяся в конце XX столетия качественно новая тенденция: характер постиндустриального общества зависит от потребностей человека в самореализации. В современных условиях социальное развитие, а значит, и развитие индустрии отдыха, определяется качествами человека именно как творческой личности.

Таким образом, в постиндустриальном обществе происходит переход от *максимизации потребления к* обеспечению *более высокого качества жизни*, в достижении кото-

рого гостиничный сервис в системе социокультурного сервиса и туризма призван играть одну из важнейших ролей. Ведь современный человек все чаще стремится получить больше свободного времени, которое бы он мог потратить на отдых, дарящий человеку гармонию и позитивное мироощущение, столь необходимые в условиях постиндустриальной действительности.

2. Психологические аспекты отдыха в гостинице

2.1. Психология гостеприимства

Гостеприимство – это радушие в приеме и угощении посетителей (гостей), безвозмездный прием и угощение странников, или странноприимство. Так образно разъясняет этот термин В.И. Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка». Гостеприимство – это не только одно из фундаментальных понятий человеческой цивилизации, но и крупная индустрия, в которой работают миллионы профессионалов, создавая уют и комфорт на благо людей.

Психология гостеприимства заключается в умении предложить теплый прием для посетителей, создать для них спокойную, благоприятную и дружелюбную атмосферу. В чем же проявляется психология гостеприимства?

Прежде всего, в *уважении к гостю*, то есть в понимании, прогнозировании и учете желаний или проблем гостя, особенно тех, на которые он не рассчитывал. Если уважение проявится в реальных формах, а не только в виде декларации или лозунга, то гость обязательно оценит это. Доверие к слову ограничено. Человек доверяет гораздо больше выводам из собственных впечатлений. Они гораздо значимее информации, оставшейся в памяти от настойчивого повторения текстов. Поэтому, если гость заметит, что сотрудники гостиницы угадали его нужды, предусмотрели его желания, учли его опасения, он почувствует уважение к себе, которое в свою очередь породит ответную признательность и удовлетворение потребности самоуважения.

Вторая составляющая психологии гостеприимства заключается *в удовлетворении всех необходимых и желаемых потребностей гостя.* Клиент не приезжает в гости к работнику регистратуры или к горничной. Ему не нужно их личное дружелюбие или личное отношение. Но персонал гостиницы должен с уважением относиться к потребностям клиента. Клиент, обращаясь к сотруднику гостиницы, чтобы удовлетворить свои потребности, может получить в полной мере либо поддержку своему самоуважению, либо несколько ощутимых уколов пренебрежения и недостаточной заботы. Удивительно, как много людей жаждут уважения и готовы терпимо относиться к разного рода материальным проблемам, если встречают уважение и внимание со стороны обслуживающего персонала. Все это свидетельствует о том, что в психологии гостеприимства особую роль имеет удовлетворение высших (социальных) потребностей.

Даниэл Офман приводит данные опроса, проведенного несколько лет назад в США и Канаде с целью выяснить, почему клиенты отказываются от прежних поставщиков и сервисных служб. Результаты опроса оказались поразительными:

- 1% – умерли;
- 3% – поменяли место жительства;
- 5% – стали клиентами друзей или знакомых;
- 9% – из соображений конкуренции;
- 14% – не удовлетворены продуктом или услугой;
- 68% – не одобряют равнодушие поставщиков.

Итак, в 68% случаев именно равнодушное отношение организации следует винить в том, что клиенты отказываются от их услуг, в то время как на факторы, связанные с ценой и качеством услуги, приходится только 23% (9%+14%).

Психология гостеприимства проявляется и в том, чтобы *не показывать клиенту внутреннюю производственную сторону жизни гостиницы.* Клиент должен не только получить все необходимое для того, чтобы почувствовать уважение к себе со стороны персонала, но и не знать при

этом внутренней жизни гостиницы с ее сложным хозяйством. Гость – это не кто-то, кто мешает работе персонала, напротив, он – главная причина, по которой трудится весь персонал. Во главе угла должен быть сам гость, а не производственный процесс. В противном случае отдых гостя может быть испорчен. Гостю совсем ни к чему знать подробности биографии сотрудников, их взаимоотношения, если, конечно, он сам не заинтересуется этим.

2.2. Психологические условия отдыха

Для того чтобы отдых в гостинице был полноценным, нужно учесть множество условий отдыха. Какие же это условия? Прежде всего, гостя нужно «встретить, накормить, напоить да спать уложить». Без этого не может обойтись ни одна гостиница. Но достаточно ли этого? Конечно же, нет. Необходимо еще что-то, что превратило бы скучное времяпрепровождение клиента в гостинице в одно из самых ярких и запоминающихся событий его жизни. Что-то, что обеспечило бы полноценный, качественный, незабываемый и, одним словом, настоящий отдых. Есть ли такое условие, соблюдение которого позволило бы решить эту многогранную задачу?

Оказывается, такое условие существует! Причем оно, как губка, впитывает в себя множество других, вытекающих из него условий. Его невозможно поставить в один ряд с другими, поскольку оно интегрирует последние, выступая обобщающим, а значит, и основным условием. И называется оно – *комфорт*!

Теоретическая неоднозначность данной дефиниции накладывает свой отпечаток и на трудности ее практической реализации. Ведь существует столько представлений о комфортном отдыхе, сколько самих людей с их индивидуальными запросами, интересами, вкусами и склонностями. Например, авторы учебника «Туризм как вид деятельности» по этому поводу отмечают, что «по опросам наших соотечественников, комфортной считается та гостиница, где есть хороший мини-бар и развитая система обслужива-

ния, предлагающая разнообразные напитки и закуски на любой вкус (желательно недорого). А вот американцы считают комфортной такую гостиницу, где в номерах предусмотрены места для приготовления коктейлей, в любое время суток можно достать лед, а также работает эффективная система безопасности. Европейцы особое внимание обращают на санузел и разнообразие предприятий питания, а японцы – на возможность своевременного получения информации, систему пиктограмм (специальных значков, рисунков), позволяющую хорошо ориентироваться в отеле, не зная местного языка, и наличие ресторана с восточной кухней»[63].

Проблема обеспечения комфорта в гостинице решается разными способами.

Во-первых, широкое распространение получила *американская модель гостиничной национализации,* которая гостю дает возможность получения гарантированного уровня сервиса без «каких-либо сюрпризов». На сегодняшний день лидерами такой гарантированной интернациональной системы качества являются *гостиничные цепи*.

Второй способ обеспечения гостиничного комфорта используется в основном независимыми предприятиями индустрии гостеприимства. Основу его составляет четкое соблюдение параметров комфортности, которые выработаны практикой турбизнеса и являются универсальными для любой гостиницы. В комплекс составляющих входят следующие элементы понятия «комфорт»:

1) информационный;
2) экономический;
3) бытовой;
4) эстетический;
5) психологический[64].

---

[63] Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. С. 129.

[64] Там же.

Психологические условия отдыха в гостинице обусловлены тем, что ее функционирование состоит в оказании различных *услуг* клиенту (размещение, питание, заказ билетов, экскурсионное и развлекательное обслуживание, прокат автомобилей и т. д.). В свою очередь услуга – это процесс, происходящий между клиентом и человеком или организацией, оказывающими услугу. Это процесс глубоко индивидуальный, несмотря на существующие стандарты обслуживания (правила оказания гостиничных услуг, требования ГОСТов, правила внутреннего распорядка и т. д.). Услуга потребляется в момент ее предоставления. Если человек не удовлетворен товаром, он может заменить его или вернуть деньги. В обслуживании дело обстоит сложнее. Чаще всего нельзя объективно продемонстрировать клиенту, хороша услуга или нет. Работает один критерий: нравится или не нравится. Если гость будет разочарован гостиничным обслуживанием, он постарается больше никогда не приезжать в эту гостиницу. Разочарование – это не проблема физических качеств услуги, это сопоставление ожиданий и полученных впечатлений. Специфика гостиничного сервиса как важнейшей отрасли индустрии отдыха в том, что эффект сервиса оценивается гостем в условиях определенного эмоционального состояния, зависящего от огромного количества условий. В их числе можно выделить следующие субъективные характеристики гостя: особенности воспитания, возраст, образование, национальные традиции, привычки, собственное представление о комфорте, физическое самочувствие и психологическое состояние на момент получения услуги и другие.

Исходя из этого, можно судить о субъективности восприятия качества отдыха в гостинице.

Незначительные промахи, допущенные хотя бы одним сотрудником отеля, могут стать причиной неудовлетворенности гостя в целом. Гостеприимство – искусство мелочей. Работа каждого сотрудника в гостинице одинаково важна. Невозможно выделить более главную или менее главную службу – все они должны работать на одинаково высоком

уровне. Для администратора, официанта, метрдотеля, консьержа, швейцара вновь прибывший вечером в гостиницу турист может быть сотым за смену, но для гостя – это первый администратор. Следовательно, от поведения каждого сотрудника напрямую зависит, как сложится отдых клиента в гостинице.

Психология гостиничного обслуживания требует поддержания качества гостиничных услуг на одинаково высоком уровне. То есть гость должен на протяжении всего своего проживания в гостинице получать только высококлассное обслуживание. Это налагает жесткие требования на весь персонал гостиницы. Сложности с достижением постоянно высокого уровня гостиничных услуг могут быть связаны с низким качеством средств труда персонала, недостатком эргономичности рабочих мест, мотивацией работников или неналаженностью всей системы взаимодействия между работниками гостиницы. Зачастую далеко не все сотрудники гостиницы имеют единый взгляд на то, что, как и до какой степени хорошо должно быть выполнено. Примерами предоставления разнокачественного обслуживания являются такие случаи, как быстрота оформления клиента в службе приема и размещения одного администратора и медлительное, без особого участия – другого; улыбающееся, доброжелательное лицо одного официанта и безразличие другого; излишки банных и туалетных принадлежностей в одном номере, а в другом – недостаток и т. д.

2.3. Психология «трудных» гостей

Психологические условия отдыха в гостинице как бы подводят итог всем остальным условиям отдыха, придавая последнему целостный характер. Игнорирование психологических условий организации гостиничного отдыха создает предпосылки для возникновения «ложки дегтя в бочке меда». Иногда персонал гостиницы подвергается враждебному психологическому воздействию. Агрессивность гостя

нередко либо провоцирует персонал гостиницы на ответную враждебность, либо делает его беспомощным.

Психологи выделяют роли, которые чаще всего исполняют агрессивно настроенные посетители: *конкурент, доминатор, миссионер, антагонист, уточнитель и весельчак*[65]. Такие гости могут не только испортить отдых другим, но и затеять серьезный скандал, который принесет гостинице много проблем.

Конкурент убеждает персонал гостиницы, что предложенные ему номер, услуга и прочее его не удовлетворяют, и он срочно требует замены.

Доминатор постоянно захватывает инициативу и подавляет собеседника – другого гостя или гостиничного работника. *Доминатор* очень настойчив и склонен произносить длинные речи. Его желание доминировать проявляется в постоянной демонстрации собственного «Я». Такого гостя необходимо культурно ставить на место, иначе он не только способен отнять массу времени, но и отравить отдых в гостинице другим постояльцам.

Миссионер любит поучать сотрудников гостиницы, так как имеет много соображений и идей, и он обычно вещает их с важным или высокомерным видом, ссылаясь на свои знания и опыт.

Антагонист возражает против любого предложения. Его агрессивность может выражаться либо сдержанно и логически аргументированно (рациональный *антагонист*), либо враждебно (запугивающий *антагонист*). Рациональный *антагонист* делает вызов персоналу гостиницы тем, что задает ему трудные вопросы, часто выходящие за рамки его компетенции. Запугивающий *антагонист* оспаривает все предложения, высказывает не относящиеся к делу комментарии, подкрепляя их соответствующими жестами.

Уточнитель в вопросах, в которых требуется согласие, решительно заявляет, что согласие невозможно. На любой

---

[65] *Аверченко Л.К.* Управление общением. М., Новосибирск, 2001. С. 137 – 138.

вопрос сотрудника гостиницы он отвечает: «смотря что...», «смотря как ...», «смотря по обстоятельствам...». Такой гость также часто вызывает раздражение у персонала гостиницы, провоцируя грубость, скандалы, нервозность, что, с одной стороны, заставляет компрометировать уровень сервиса гостиницы, а, с другой, – нарушать условия отдыха в ней другим гостям.

Весельчак во всем видит повод для веселья и своих острот, причем эти остроты возникают у него по неожиданной ассоциации вроде «А вот у нас был случай» или «На эту тему есть хороший анекдот». Но нередко юмор весельчака имеет целью унижение и даже оскорбление других гостей и персонала гостиницы.

Данную типологию можно расширить, поскольку она не охватывает всей практики гостиничного сервиса. Кроме того, представленная типология не противоречит той, которая была дана в первом разделе пособия («добряк», «аналитик», «энтузиаст», «активист»). Дело в том, что, оказываясь в разных условиях, человек проявляет себя по-разному. Данные же классификации условны. Они помогают более ярко создать психологический портрет человека. А что касается последней классификации, то она позволит вовремя распознать тип поведения агрессивно настроенного гостя и оперативно предпринять меры по восстановлению нарушенной атмосферы отдыха в гостинице.

ГЛАВА 8.
ПСИХОЛОГИЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ В ГОСТИНИЧНОМ СЕРВИСЕ

1. Развлекательный потенциал гостиничного сервиса

1.1. Развлечения в жизни человека

Развлечения всегда играли важную роль в жизни человека. По-видимому, это связано с тем, что в самой психологии человека заложено стремление к развлечениям. Зарождение потребности в развлечении побуждает человека к нахождению его источника, в процессе поиска которого человек ощущает тоску и беспокойство. Нахождение предмета развлечения сопряжено с появлением чувства радости. Успокоение соответствует пресыщению предметом развлечения. Развлечься означает «повеселиться, провести время приятно и весело». Ведь под *развлечениями* понимается *то, что развлекает и доставляет удовольствие*. Установлено, что социальные потребности человека формируются под влиянием удовольствия. Именно степень удовольствия от той или иной деятельности формирует нашу потребность заниматься этой деятельностью вновь и вновь.

А какую же деятельность ассоциируют с получением максимального количества удовольствий? Такой деятельностью считается туризм. Это подтверждается даже на этимологическом уровне. Словарь Вебстера поясняет слово «турист» как «кто-либо совершающий путешествие для удовольствия или для интереса», другой словарь XIX века содержит более интересные значения: «люди, которые путешествуют для удовольствия, из любопытства и оттого, что им нечего делать» и даже «для удовольствия хвастаться этим потом»[66].

---

[66] Гостиничный и туристический бизнес. / Под ред. проф. А.Д. Чудновского М., 1999. С. 5.

Развлечения позволяют обеспечить уход от действительности и расслабление человека. Жизнь современного человека связана с ускоренным ритмом и нагнетанием душевных стрессов, с риском заболеваний нервной системы. Развлечения же способствуют снятию нервного напряжения у человека, избавлению его от лишней энергии. В процессе развлекательной деятельности человек удовлетворяет свои духовные потребности. Он оценивает и сравнивает собственную личность в различных социальных системах. Развлечения, решая многогранные задачи (прежде всего, воспитания, формирования оптимистического настроения, образования, отдыха, развития культуры человека), по сути своей формируют и развивают личность. Заполняя развлечениями часть своего свободного времени, человек восстанавливает себя и как трудовая единица.

Процесс развлечения определяется следующими характеристиками:

- самостоятельный выбор вида развлечения;
- богатство и разнообразие видов развлечений;
- наличие подготовки к восприятию развлечения;
- комбинирование развлечений с другими занятиями;
- периодичность потребления развлечения.

1.2. Эволюция развлекательной индустрии

С древнейших времен люди уделяли большое внимание развлечениям. Всем известно выражение «хлеба и зрелищ». С течением времени одной из главных обителей для отдыха и развлечений стали *клубы*. Первые клубы, в которых отдыхали и развлекались представители аристократии, появились в Англии в конце XVII века. В России первым клубом, где отдыхали сильные мира сего, был Петербургский английский клуб, открытый в 1770 году. Люди хотели встречаться с равными себе, чтобы беседовать, играть в карты, в настольные игры, содержательно, полезно отдыхать. В годы советской власти все формы работы клубов были подчинены идеологическим целям и задачам. Основной формой работы клубов стала художественная самодея-

тельность. Однако игнорировать требования молодежи организаторы досуга не могли, и в клубах после лекций стали организовывать танцы. Среди людей постарше появились объединения спортивных болельщиков, рыболовов. Во дворах стали собираться юноши, мужчины. Эти далекие от идеологии дворовые компании в основном обсуждали спортивные события, выпивали, играли в карты, домино и шахматы.

Помимо клубов, роль организаций развлечений выполняли городские парки. В парках проходила массовая политическая, научно-популярная, художественно-зрелищная и физкультурно-спортивная работа. И здесь основное внимание обращалось на работу лекториев, кинотеатров, библиотек, эстрадных и спортивных площадок. Постепенно основной функцией парков и стало развлечение посетителей, а культурно-просветительская работа отошла на второй план. В них систематически проводились маскарады и карнавалы, соревнования на лучшую песню, пляску, танец. В парках, как правило, ежедневно работали десятки аттракционов. Это были и кормление с завязанными глазами, и рывки двухпудовой гири, и бег в мешках, и вдыхание воздуха в резиновый мешок (спирометрия), и многое другое. Набранная сумма очков за победы в нескольких аттракционах давала право на торжественное вручение приза.

Однако в настоящее время клубы и парки утратили свое значение как лидирующие учреждения в организации отдыха и развлечений населения. Об этом свидетельствует сокращение числа клубов.

Сейчас все условия для обеспечения отдыха и развлечений берет на себя туризм и индустрия гостеприимства. Наибольший развлекательный потенциал имеют на сегодняшний день туристско-гостиничные комплексы.

Туристско-гостиничный комплекс – это предприятие сферы услуг, осуществляющее деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от использования имущества, выполнения работ и оказания комплексного туристского обслуживания в установленном законом по-

рядке. Туристско-гостиничный комплекс, как правило, включает в себя гостиничный комплекс, культурно-развлекательные учреждения, парки, сады, площадки для проведения дискотек, комплексы питания, бассейны, сауны, пляжи, детские площадки и прочее. Туристско-гостиничные комплексы можно назвать не иначе, как «город в месте временного проживания». Комплексный подход к услугам в области индустрии гостеприимства стимулирует любознательность туриста и способствует развитию его личности. Этого невозможно достичь путем оказания только специализированных услуг. Туристы выбирают из всего комплекса предлагаемых им услуг нечто самое приятное и привлекательное. Наслаждение, получаемое от какого-либо гармоничного целого, и широкие возможности для этого являются фактором, определяющим выбор.

В крупных туристско-гостиничных комплексах в целях предоставления широкого выбора развлечений для клиентов возможно проведение выступлений камерных ансамблей, оперных певцов, инструменталистов, сольных концертов, а также показ фильмов и может быть даже театральных постановок. Но для организации каждого из этих мероприятий требуется специальный зал с определенным планировочным решением, расположением сцены и зрительных мест. Иметь отдельные залы для каждого вида зрелищных представлений вряд ли смогут позволить себе даже крупные процветающие гостиницы, не говоря уже о средних и малых по величине отелях. Это просто невыгодно. Поэтому в целях экономии средств и площади здания стали сооружать многоцелевые (универсальные) залы, которые обеспечивают постановку любых мероприятий.

Главная задача современных туристско-гостиничных комплексов – обеспечение комплексного и полносервисного обслуживания туристов. Кроме обязательных услуг (размещения, питания), которые иногда называют основными услугами, туристско-гостиничные комплексы предоставляют комплекс всевозможных услуг, называемых дополнительными услугами. Как правило, из длинного пе-

речня дополнительных услуг туристско-гостиничного комплекса их большая часть направлена на обеспечение отдыха и развлечений клиентов. Но среди всех развлекательных услуг лидирующее положение занимает анимация.

1.3. Психологические особенности анимации

Одной из современных тенденций, позволяющих увеличить развлекательный потенциал гостиничного сервиса, является анимация.

Анимация (от англ. animation – «воодушевление, живость») – это деятельность, главной целью которой является целенаправленное создание хорошего настроения людей во время их отдыха. Исходя из этого определения, можно задать вопрос: как или с помощью каких средств можно создать хорошее настроение?

Американские психологи Левинсон и Граф (Lewinsohn & Graf, 1973) в результате проведенных экспериментов выявили 49 событий, которые помогали людям выйти из депрессии и создавали хорошее настроение в течение дня. Приятные виды деятельности, создававшие хорошее настроение, включали в себя:

1. Общение со счастливыми людьми;
2. Умение заинтересовать собеседников своими рассказами;
3. Встречи с друзьями;
4. Признание своей сексуальной привлекательности;
5. Поцелуи;
6. Наблюдение за людьми;
7. Откровенный, искренний разговор;
8. Выслушивание признаний в любви;
9. Выражение своей любви к кому-то;
10. Ласкательные прикосновения;
11. Пребывание в обществе любимого человека;
12. Высказывание комплиментов или похвал в чей-то адрес;
13. Общение с друзьями за чашкой кофе, чая и т. п.;

14. Ощущение себя «душою общества» в компаниях, на вечеринке;
15. Ведение оживленной беседы;
16. Прослушивание радиопередач;
17. Встречи со старыми друзьями;
18. Осознание возможности выполнить чью-то просьбу о помощи или совете;
19. Умение развлечь и развеселить окружающих;
20. Традиционные сексуальные отношения;
21. Приобретение новых друзей, представителей своего пола;
22. Смех;
23. Пребывание в расслабленном состоянии;
24. Мысли о чем-то приятном, что должно произойти в будущем;
25. Размышления о людях, к которым относишься с симпатией;
26. Созерцание прекрасного пейзажа;
27. Возможность дышать свежим воздухом;
28. Спокойное, умиротворенное состояние;
29. Удовольствие от пребывания на солнце;
30. Приятное ощущение от чистой одежды;
31. Наличие свободного времени;
32. Крепкий ночной сон;
33. Прослушивание музыки;
34. Улыбка при общении с людьми;
35. Радостные события в жизни родственников или друзей;
36. Ощущение присутствия Бога в своей жизни;
37. Наблюдение за дикими животными;
38. Умение делать что-либо самостоятельно, по-своему;
39. Чтение рассказов, романов, стихов или пьес;
40. Планирование или организация чего-либо;
41. Умелое вождение автомобиля;
42. Удачная, четкая формулировка своих мыслей;
43. Планирование путешествий и отпуска;
44. Приобретение новых знаний и навыков;

45. Получение комплимента или похвалы в свой адрес;
46. Качественное выполнение работы;
47. Вкусная пища;
48. Посещение ресторана;
49. Общение с животными[67].

Данный перечень показывает, что хорошее настроение можно получать от очень многих сфер жизни, то есть от жизни в целом. Специфика же анимационной деятельности в том, чтобы *активизировать этот процесс с помощью специально разработанных программ.* Анимация превращает пассивный отдых в действие, облеченное в яркую, увлекательную форму, обеспечивает полноценный отдых, духовную и физическую реабилитацию личности. Анимационная деятельность дает возможность туристу испытать нечто необычное, сказочные и неповторимые ощущения. Аниматоры не дают соскучиться туристам. Е.Н. Ильина дает очень красочное описание их увлекательной, но в то же время и сложной работы: «Днем туристы могут их видеть за прилавком бутика или обучающими новичков на корте, на спортивных состязаниях или рыбалке, организованных для туристов. Вечером те же аниматоры организуют красочное шоу, предусматривающее участие в нем туристов… Они приветливы. Здороваются с туристом как со старым знакомым: «Ну как вчерашняя экскурсия, понравилась? Пойдемте с нами играть в волейбол». Хорошая память на лица – их профессиональная обязанность. Работа аниматоров интересна и весела. Но все же хлеб этот нелегкий. Утром аниматоры проводят занятия по аэробике, развлекают туристов на пляже. Днем сопровождают их на экскурсиях и за покупками (помогут найти магазин, где подешевле, и поторговаться с продавцом). Вечером – шоу, а потом еще надо проследить, чтобы не скучали посетители бара. Кого-то надо пригласить потанцевать, с кем-то просто поговорить. Поэтому традиционно аниматорами работают

---

[67] *Аргайл М.* Психология счастья. СПб, 2003. С. 244 – 245.

молодые люди»[68].

Одним из основных требований к аниматорам является знание языков – минимум двух, но лучше нескольких. Тогда аниматор может работать с туристами из разных стран. К сожалению, анимация – это в основном пока еще преимущественно западное явление и, к сожалению, пока в России малоразвитое. Одним из исключений является отель «Гелиопарк» в Подмосковье, где наличие анимационной команды определяет его престиж. В отеле воедино собраны последние достижения индустрии туризма и отдыха. Приезжая сюда, гости попадают в праздник: так, можно встретить Новый год в сентябре, стать участником шоу «Текилабум», «Гавайской ночью», весело отметить «Праздник пива» и ужаснуться в «Хелоуин». Традицией стало проведение корпоративных праздников, содержание и программу которых клиенты выбирают и заказывают по иллюстрированному каталогу. Популярностью среди крупных коммерческих организаций пользуется проведение Teambuilding – активной формы отдыха, направленного на сплочение команды и создание благоприятной атмосферы в коллективе.

Аниматоры в своей работе достаточно часто в качестве средств организации досуга туристов используют игру. В игре можно проявить находчивость, ловкость, силу, продемонстрировать способности, навыки, умения. А успех, победа в игре поднимает настроение, повышает общий тонус организма. Игра сплачивает участников команд, пробуждает положительные эмоции удовольствия, радости, восторга, и в то же время при правильной организации дисциплинирует участников, приучает их согласовывать свои действия с партнерами. Живые, яркие, веселые игры вызывают удовольствие и неподдельный интерес.

Игры особенно увлекают участников, когда имеют простые, понятные каждому играющему и зрителям правила, когда все играющие не простаивают, а активно участвуют в

---

[68] *Ильина Е.Н.* Туроперейтинг: Организация деятельности: Учебник. М., 2001. С. 210.

соревновании, наконец, задания, которые получают участники игры, должны быть одинаковыми по содержанию и сложности для всех играющих.

Викторины просты в организации и проведении. В них участвуют охотно люди разного возраста. Вопросы, которые задают аниматоры отдыхающим, могут выявлять их сообразительность, находчивость, эрудицию. Они не должны быть трудными и совершенно незнакомыми. Обычно предлагается ответить на неизвестное в чем-то известном, разобрать что-либо непонятное в очевидном. Необходимо, задавая вопросы, все время помнить, что их сложность должна позволять человеку средних способностей, приложив усилия, найти правильный ответ, используя логику, наблюдательность, сообразительность.

Отдыхающая публика охотно принимает участие в аукционах. Вначале зрителям показывается приз, а затем предлагается, скажем, назвать книгу, в названии которой есть числительное. Сначала ответов много, постепенно число их сокращается. Выигравшим считается тот, кто дает ответ последним. Вместо книги темой аукциона может стать кинокартина, пословица, поговорка на определенную тему, даты всем известных исторических событий и т. п. Подведение итогов аукциона может быть личностным или командным. Аукционы привлекают массы отдыхающих. Они должны быть нетрудными и желательно смешными.

Аниматоры также проводят беспроигрышную лотерею. В ней несколько «ценных» призов. Это может быть коробка конфет, флакон духов, букет цветов. Много недорогих подарков-сувениров и ряд нематериальных наград. Интерес к лотерее усиливается, когда несколько призов делятся на части и, чтобы получить награду, надо найти партнера, выигравшего другую часть твоего приза.

2. Виды развлечений гостиниц и ресторанов

2.1. Музыкально-развлекательные программы

Рассмотрение видов развлечений, представленных в гостиницах и ресторанах, начнем с очень популярного и любимого многими людьми мероприятия – *дискотек*.

Особенность дискотеки состоит в специально создаваемой атмосфере праздничности. Это достигается применением искусственной управляемой светозвуковой среды. Для создания такой среды используется разнообразная звуковоспроизводящая и звукоусилительная аппаратура.

Многоканальная звуковоспроизводящая система обеспечивает распределение звука в помещении дискотеки по любым траекториям. При световом оформлении интерьера преследуется несколько целей:

- подчеркнуть, с одной стороны, единство помещений и зон дискотеки, а с другой стороны – пространство для танцев, сцену, зону отдыха. По этим мотивам наиболее приемлемым считается приглушенное локальное освещение всего помещения и яркое решение света относительно пространства для танцев.
- с помощью разнообразного распределения световых потоков добиваются большего воздействия музыкальных произведений на присутствующих. Динамика света должна подчеркивать ритм музыки. С помощью прожекторов на танцевальной площадке возникают световые поля из цветных пятен[69].

Музыка для дискотеки отбирается по тематическому принципу. Интерес к современной популярной музыке в процессе общения расширяется и охватывает различные области культуры. Звуковая программа дискотеки включает музыкальные произведения и их фрагменты, природные шумы, специальные звуковые эффекты, текст ведущего[70].

---

[69] Гостиничный и туристический бизнес. / Под ред. проф А.Д. Чудновского М., 1999. С. 142.

[70] Там же.

Дискотеки представляют собой вечер танцев. Танцы, помимо своей эстетической и рекреационной значимости, играют еще одну важную роль. Они развивают пластику гибкость, и грациозность. Танцы придают уверенности в себе, так как учат пользоваться и управлять своим телом, избегать неуклюжих и некрасивых движений! Выступая формой отдыха, дискотека решает вопросы эстетического воспитания, поскольку, развлекаясь, присутствующие в престижной и последовательной форме приобщаются к культуре. В полной мере в дискотеке реализуется стремление людей к межличностному общению. Танцы будто специально придуманы, чтобы предельно упростить и облегчить процедуру первого знакомства представителей разного пола. Дискотека представляет богатые возможности для проявления эмоциональных контактов человека, свободного, раскованного поведения, снятия стрессовых ситуаций. На дискотеках происходит изменение эмоционального состояния человека, проявляются творческие способности, стимулируется общение людей, развиваются ценностные ориентации. Дискотека воздействует на чувства, эмоции, ассоциации, успокаивает или расслабляет, вызывает радость, смех, воспоминания, грусть, одним словом, создает определенное настроение.

Большими возможностями для организации развлечений располагает ресторан, который может быть не только самостоятельным предприятием, но и входить в состав гостиничного комплекса. Наиболее популярными музыкально-развлекательными программами ресторанов являются следующие: варьете, мюзик-холл, концерт, обозрение, тематический вечер, музыкальные программы, дивертисменты, встречи с исполнителями (ансамблем), творческие отчеты, конкурсы (вокалистов, красоты, песен), показы мод, вечера романса (бардов, гитары) и караоке[71].

---

[71] *Волков Ю.Ф.* Технология гостиничного обслуживания. Ростов-н/Д., 2003. С. 50 – 52.

• ***варьете*** – театр легкого жанра, в репертуаре которого сочетаются различные виды сценического искусства с преобладанием комедийного. Программа варьете состоит из отдельных номеров, которые могут быть объединены в тематические или иные блоки. Общим для всех варьете является наличие танцев балета. Почти все танцы в варьете развлекательного игрового характера. Это легкое искусство существует для отдыха, удовольствия, развлечения. В последнее время в танцах варьете появляются и другие черты: всплеск эмоций, темперамент, накал страстей, агрессивность, приближаясь к ритмам, темпу и скоростям времени.

• ***мюзик-холл*** возник в английских тавернах, где ставились «по преимуществу короткие, насыщенные буффонадой интермедии, исполнялись песни, танцы, акробатические номера». Наиболее процветающие таверны постепенно превращались в мюзик-холлы с большой балетной труппой.

• ***концерт*** складывается из самостоятельных номеров разных жанров, причем их последовательность определяется непременным правилом контраста, разнообразия с учетом нарастания зрительского интереса. Этот принцип создает наилучшие условия для выявления мастерства эстрадного артиста.

• ***обозрение*** связывает отдельные номера сюжетом, превращая эстрадное представление в целостный спектакль. Обозрение является такой формой эстрадного искусства, где все его номера служат выражению общей идеи. Если слово и танец, музыка и цирк органично объединяются, такой спектакль достигает большой выразительной силы. Номер воспринимается уже не как изолированное явление, а как яркий эпизод в общей композиции.

• ***тематический вечер*** основан на конкретной тематике с активным использованием зрительного ряда. Поэтому к вокалистам часто добавляют подтанцовки балетной группы, а вокальные и вокально-инструментальные ансамбли в своих выступлениях широко используют пластику и сце-

ническое движение. Используются технические средства: световое оформление выступления, пиротехнические эффекты, проекционные системы, телеэкраны, «бегущие огни» и другие.

• ***музыкальные программы*** – относятся выступления оркестров, ансамблей и отдельных музыкантов-исполнителей, в которых главным является музыка, часто дополненная зрительным рядом.

К. Эгертон-Томас в книге «Ресторанный бизнес» подчеркивает большое значение живой музыки в ресторане. Однако он же ставит более сложный вопрос о вкусах и предпочтениях клиентов: «Один пианист исполняет сокращенный вариант классического концерта для фортепьяно к удовольствию одних и негодованию других. Другой увлечен собственными импровизациями. Рассказывают, что в одном из ресторанов пианист, знавший мелодию национального гимна Финляндии, постоянно пользовался щедрыми чаевыми от одной старой дамы, тоскующей по родине»[72]. Развивая мысль автора, зададим вопрос: каким же должен быть репертуар ресторанного оркестра? Существуют ли в нем какие-то традиции и стандарты или это зависит от сиюминутной воли того или иного клиента?

Музыка – это мощный инструмент психологического воздействия. Репертуар оркестра может состоять из произведений популярной, классической, джазовой, фольклорной музыки, рок-музыки, шансона и т. д. А.В. Пикалев и А.П. Маевская отмечают: «Часто эстрадной музыке противопоставляют музыку классическую (или наоборот). Такое противопоставление в корне неверно. Проводить сравнение между классической музыкой и эстрадной – все равно что сравнивать телевизор и холодильник и делать вывод, что из них лучше. Классический и эстрадный жанры музыки имеют разные функциональные задачи, а отсюда и разные кри-

---

[72] *Эгертон-Томас Кристофер.* Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном. Пер. с англ. М., 1999. С. 56.

Методика массажа, построенная с учетом клинико-физиологических, а не анатомо-топографических принципов, является эффективным средством лечения, восстановления работоспособности, снятия усталости, а главное – служит для предупреждения и профилактики различных заболеваний.

Массаж – это совокупность приемов механического дозированного воздействия в виде трения, давления, вибрации, проводимых непосредственно на поверхности тела человека как руками, так и специальными аппаратами через воздушную, водную или другую среду. Массаж может быть общим и местным. В зависимости от задач различают следующие виды массажа: гигиенический (косметический), лечебный, спортивный, самомассаж[74].

В туристско-гостиничных комплексах чаще всего предлагается гигиенический и лечебный виды массажа.

Гигиенический массаж – активное средство профилактики заболеваний, сохранения работоспособности. Он назначается в форме общего массажа или массажа отдельных частей тела. При его выполнении применяют различные приемы ручного массажа, специальные аппараты. Одна из разновидностей гигиенического массажа – *косметический* – проводится при патологических изменениях кожи лица и как средство предупреждения ее старения. *Лечебный массаж* является эффективным методом лечения разнообразных заболеваний.

Процедура массажа состоит из трех этапов:

1) вводный – в течение 1 – 3 минут щадящими приемами подготавливают пациента к основной части процедуры;

2) основной – в течение 5 – 20 минут и более применяют дифференцированный целенаправленный массаж, соответствующий клинико-физиологическим особенностям заболевания;

3) заключительный – в течение 1 – 3 минут снижают интенсивность специального воздействия, при этом восста-

---

[74] *Васичкин В.И.* Все о массаже. М., 1998. С 4.

навливаются нормальные функции организма, проводят дыхательные упражнения, пассивные движения.

Массаж не должен вызывать усиления боли. После него нужно ожидать ощущения тепла, комфорта, расслабленности в массируемой области, улучшения общего самочувствия, увеличения подвижности суставов, сонливости, более легкого и свободного дыхания. Длительность сеанса в зависимости от показаний может быть от 3 до 60 мин. По показаниям массаж проводят 2 – 3 раза в неделю, сочетая с ваннами, ультрафиолетовым облучением и другими видами лечения. Курс массажа включает от 5 до 25 процедур в зависимости от состояния клиента[75].

В правилах поведения массажиста необходимо выделить 2 основных аспекта – психологический и технический. К *психологическому* относятся внимательность, терпеливость, тактичность, дружелюбие, спокойствие, уверенность в правильности выполнения плана сеанса массажа с учетом состояния пациента; к *техническому* – умение делать любой вид массажа, выбирать наиболее эффективные приемы, соблюдать рациональную последовательность отдельных основных и вспомогательных приемов массажа, учитывать адекватность ответной реакции клиента на проведенный сеанс или курс массажа. Необходимо установить отношения доверия между специалистом и массируемым, что достигается умением наладить хороший контакт с клиентом.

После массажа клиент ощущает тепло, комфорт, расслабленность в массируемой области. Таким образом, массаж как одно из мероприятий, направленных на расслабление клиентов, способствует улучшению общего состояния и настроения гостей.

2.3. Психологические аспекты азартных игр

Одним из самых увлекательных видов развлечений, практикуемых в индустрии гостеприимства, являются азартные игры. Увлекательной азартная игра является потому, что в

---

[75] *Васичкин В.И.* Указ. соч. С. 5 – 6.

ней присутствует риск, связанный с шансом как проиграть, так и выиграть деньги. Азартные игры – разновидность человеческих игр, в которых заложен большой элемент случайности. В этом смысле они в большей степени имитируют реальную жизнь. Настоящие игроки проводят много времени, чтобы изучить досконально и понять сущность своей любимой игры и ее малейшие оттенки. Они стараются сделать все, чтобы в итоге выиграть у заведения больше, чем они ему проигрывают. Поэтому такой игрок мало интересуется чем-либо, что еще происходит в казино, поскольку все его мысли и чувства поглощены только игрой. Азартные игры как часть индустрии развлечений предлагают не только игры, в которых людям риск щекочет нервы, но и другие составляющие, которые в совокупности предлагают общий пакет развлечений и отдыха.

Отрасль азартных игр тесно связана с отраслью проживания. Даже в классификации средств размещения отдельно выделяются отели-казино. По сравнению с обычными отелями отели-казино гарантируют мощный приток наличности и высокий уровень прибыльности. Благодаря своей специфике они также характеризуются высокой заполняемостью. Очень часто казино на Западе становится лишь малой частицей инфраструктуры: отель с тысячью комнат, рестораны, кабаре, даже площадки для игры в гольф. Сейчас казино привлекают гостей низкими ценами за гостиничный номер, дешевизной ресторанов и фантастическими увеселениями. На их территории строятся тематические парки, приключенческие рейды, музеи и культурные центры. Но все же основной целью многих туристов по-прежнему остается участие в азартных играх. Наиболее популярными из них являются игровые автоматы, рулетка, блэкджек, баккара[76].

Игровые автоматы – это автоматы, с которыми клиент имеет возможность играть в азартные игры и выигрывать деньги. Сегодня они снабжены анимацией, звуковыми и

---

[76] *Ваген Линн Ван Дер.* Гостиничный бизнес. 2001. С. 187.

видеоэффектами, компьютерным оборудованием и программным обеспечением. Наиболее распространенный тип игральных автоматов называется покерными автоматами. Они имеют несколько крутящихся рядов карт, некоторые «счастливые» комбинации которых приводят к выигрышу. Иногда на крутящихся колесах размещают не карты, а изображения фруктов. Выигрышная комбинация на «фруктовом» автомате – три вишенки.

Блэкджек – карточная игра, в которой игрок пытается набрать из сдаваемых карт 21 очко. Если общая сумма карт превышает 21, считается, что игрок «сгорел», если сильно не дотягивает, выигрыш может быть перебит ведущим. Цель игры – подобраться к 21 очку ближе, чем ведущий.

Рулетка – известная игра, цель которой – угадать, где остановится крутящийся шарик. Ставки высоки: 35:1 для угадавшего правильный номер; 1:1, если угадано, красное выпадет или черное. Однако если выпадает «зеро», все игроки проигрывают.

Баккара – карточная игра, в которой требуется собрать полную масть из девяти карт. Игрок с девятью картами одной масти или наиболее близкий к этому выигрывает.

Клиенты, посещающие игровые заведения, воспринимают игру как одну из форм развлечения. Выигрывают они или проигрывают, они хотят хорошо провести время, и роль обслуживающего персонала состоит в том, чтобы им это обеспечить.

Специфической проблемой психологии азартных игр является наличие *патологических игроков*. Сложность ее в том, что владельцы казино в целях увеличения дохода заинтересованы в том, чтобы их заведения посещали именно такие игроки. Однако вряд ли менеджер признается, что в его казино приходят патологические игроки. Вероятнее всего он ответит, что таких людей в его казино не пускают. Но это почти всегда ложь, поскольку менеджеры часто руководствуются понятием «имиджа». Патологических игроков не только любят и ценят, а еще всячески стараются завлекать в игорное заведение. Однако давать таким людям

играть очень опасно. Как и наркоман, человек больной игрой, может пойти на любое преступление, чтобы продолжать играть.

К другим важным психологическим проблемам, связанным с деятельностью казино, относятся: унижение богатыми игроками достоинства персонала и других игроков, шулерство, антисоциальные действия, слишком большие или частые выигрыши (проигрыши) и т. д. Все эти проблемы травмируют психику человека. Поэтому азартные игры особенно требуют разумного и умеренного подхода. В противном случае они могут стать вместо приятного и увлекательного развлечения причиной душевного кризиса, стресса, а иногда и летального исхода.

Игра – это прежде всего средство коммуникации, которое выполняет важнейшую функцию установления и поддерживания взаимоотношения между людьми в состязательной форме. Э.Б. Тейлор писал, что в историко-культурном плане игра выполняет функцию закрепления в сознании человека и общества того, что когда-то было пережито и еще будет позже реализовываться.

Взаимоотношения игроков могут строиться по-разному. Игра ведь имеет не только победителя, но и проигравшего. Поэтому это не просто времяпрепровождение. Игра – не всегда веселье. Как отмечает Э. Берн, война, ведущаяся по правилам и их нарушающая, есть самая зловещая форма социальной игры людей. Кроме того, в психологическом плане игра – это еще и выход внутренних влечений человека.

Таким образом, несмотря на важную роль азартных игр в организации развлечений гостей, на сегодняшний день здесь существует множество проблем психологического характера. Их выявление, анализ и возможное разрешение позволит избежать дисфункциональности азартных игр как вида развлечения.

ГЛАВА 9.
КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РАБОТНИКОВ ГОСТИНИЦЫ

1. Коммуникативные основы работы сотрудников гостиницы

Психология гостеприимства строится, прежде всего, на коммуникативной культуре гостиничных работников. От качества обслуживания гостя зависит не только удовлетворение его потребностей в размещении, питании и др., но и конкурентоспособность самой гостиницы или иного средства размещения. Гость сегодня стал более требовательным и чувствительным к малейшему проявлению дилетантства в работе персонала гостиницы. Особенно, если речь идет о гостинице, чья категорийность составляет три и более звезды. Сюда приезжают гости из зарубежных стран, VIP-персоны, состоятельные бизнесмены и политики, привередливые звезды эстрады, знаменитые артисты и спортсмены. В этих условиях стилевое единство высокого уровня обслуживания гостей должно распространиться практически на весь персонал контактной зоны. А главным проявлением этого высокого уровня как раз и служит степень владения работниками предприятий средств размещения коммуникативной культурой обслуживания гостей.

1.1. Вербальные средства коммуникации

Основой обслуживания гостей является профессиональное общение. В психологии *общение* определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (т. е. эмоционально-оценочного) характера[77]. В общении выделяют три стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

---

[77] Психологический словарь. М., 1973. С. 228.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Обмену информацией могут препятствовать барьеры общения. Существует несколько видов барьеров. *Барьер непонимания* может возникнуть из-за незнания отдельных слов или выражений, *фонетический барьер* – из-за невнятной речи, *стилистический* – из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения, *логический* – из-за непонятной или неправильной логики рассуждений. Выделяются также барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия) и барьеры отношений, связанные с неприязнью или недоверием к коммуникатору.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, то есть в обмене действиями. Именно поэтому за счет общения происходит изменение поведения и деятельности других людей.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания.

Общение может проходить *на двух уровнях*: ***вербальном и невербальном.*** Прежде всего, рассмотрим средства вербальной коммуникации.

Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей гостиничного дела. Пренебрежение ими – одна из существенных причин неудач многих работников гостиничных предприятий. Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность общения в процессе гостиничного обслуживания.

При обслуживании гостей используются следующие **принципы речевого воздействия**: доступность, ассоциативность, экспрессивность, сенсорность и интенсивность.

Принцип доступности предполагает учет культурно-образовательного уровня гостей, их жизненного и производственного опыта. Гости слышат то, что хотят слышать. Поэтому прежде чем что-либо говорить, сотрудник контактной зоны гостиницы должен обратить внимание на со-

циальную принадлежность гостя. Исходя из этого, он и должен строить свою речь, выбирая подходящие слова.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у гостей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности находит выражение в эмоциональной напряженности речи работника контактной зоны, его мимике, жестах и позе. Формами экспрессивности могут быть: страстность, сострадание, радость, грусть и т. д.

Принцип сенсорности предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении. Чем больше задействованы ощущения гостя, тем устойчивее будет его впечатление о гостинице.

Принцип интенсивности характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Нужно учитывать темперамент туристов, прибывших в гостиницу, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации.

Эффективность речи гостиничных работников выражается в способности с помощью слов воздействовать на мысли и чувства гостей. Рассмотренные принципы речевого воздействия, несомненно, будут способствовать этому. Однако знания одних риторических принципов недостаточно. Для эффективной коммуникаций работник гостиницы должен иметь представление о **коммуникационных эффектах**, имеющих место в речевых контактах с гостем. Рассмотрим их более подробно.

Эффект визуального имиджа свидетельствует о том, что первоначальное впечатление о внешнем виде человека является определяющим для дальнейших взаимоотношений. Поэтому работники предприятий средств размещения должны иметь выдержанную в едином стиле униформу. Не

следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто в ней не должно связывать свободу движений. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей, оттопыривающих карманы. Женщинам рекомендуется оставлять дома кричащие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Привлекательный внешний вид, элегантность, доброжелательный взгляд – все это еще до начала речи играет большую роль в формировании первого впечатления.

Эффект первых фраз закрепляет или корректирует первоначальное впечатление. Именно поэтому первые фразы, сказанные гостю, когда тот прибыл в гостиницу, должны заинтересовать его. Это означает, что в первых фразах должна быть сосредоточена информация, сразу приковывающая к себе внимание. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, проиллюстрированной интересными примерами. После дружелюбного приветствия гостя можно сказать несколько слов об уникальности гостиницы[78], поразить гостя каким-то коротким и интересным фактом из истории гостиницы, рассказать о самой оригинальной услуге и т. д.

Эффект аргументации заключается в обоснованности, убедительности и логичности информации. Каждый сотрудник контактной зоны гостиницы должен владеть не только основами логики, чтобы уметь грамотно и последовательно строить свою речь, но и владеть достоверной фактической информацией о гостинице (конкретные факты, цифры и т. д.).

Эффект порционного выброса информации позволяет постоянно поддерживать внимание клиентов. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Это означает, что не нужно гостю за две минуты пытаться рассказать всю необ-

---

[78] Наверняка у каждой гостиницы есть что-то уникальное – то, чем она отличается от всех остальных.

ходимую информацию, даже если сам гость задал вопрос. В зависимости от конкретной ситуации обслуживания можно распределять информацию между различными его этапами. Можно что-то сказать сразу, а что-то – в следующий раз или в конце беседы.

Эффект релаксации позволяет снять эмоциональную напряженность. Если ситуация позволяет, то можно использовать юмор. Он создает естественную паузу для отдыха людей, сближает, настраивает на благожелательный лад и дает силы для восстановления эмоциональной энергии.

При общении с гостями сотруднику гостиницы очень важно следить за правильностью словоупотребления, произношения и ударения. Необходимо избавиться от слов, засоряющих речь: «так сказать», «в общем-то», «скажем так», «вот». Следует избегать многословия, канцеляризмов, речевых штампов, обилия заимствованных слов и безликих конструкций. Безликие конструкции часто прикрывают нежелание брать на себя ответственность. А это несовместимо с понятием «гостеприимство».

В процессе гостиничного обслуживания большое значение для работников контактной зоны гостиницы имеет техника речи. Как говорить с гостем: быстро или медленно, громко или тихо? Какую интонацию выбрать? Как произносить слова? На все эти вопросы гостиничный работник должен иметь четкие ответы.

Очень большое значение для клиентов имеет ***сила голоса*** обслуживающего персонала гостиницы. Если работник говорит чрезмерно громко, то это вызывает раздражение у клиентов гостиницы. Если же он говорит тихо, то клиент может неправильно понять услышанное. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет и что все хорошо слышно. Что нужно, чтобы добиться звучности голоса?

Во-первых, *необходимо правильно поставить дыхание.* Дышать нужно часто и глубоко, включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха и поддерживая постоянный запас воз-

духа. Вдох делать следует во время логических пауз и незаметно.

Во-вторых, *нужно выработать уверенность в себе, душевный подъем и увлеченность предметом разговора*. Чем большим количеством интересных фактов располагает сотрудник гостиницы, тем увереннее он себя чувствует и, как следствие, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Темп речи сотрудника гостиницы характеризуется быстротой самой речи, длительностью звучания отдельных слов и продолжительностью пауз. Темп речи зависит от особенностей работника контактной зоны и характера содержания его речи. Торопливость речи, вызываемая робостью, является распространенным и серьезным ее недостатком. Опытные профессионалы индустрии гостеприимства никогда не говорят скороговоркой. Они дают гостям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные мысли речи. Но речь не должна быть и слишком медленной, а то гость устанет ее слушать и потеряет нить мысли.

Интонация обращения к гостю – одна из важнейших основ гостеприимства. В интонации кроется истинный смысл сказанного. Психологи насчитали свыше двадцати интонаций, которые выражают различные чувства. Работник контактной зоны гостиницы должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. Именно поэтому все, что сказано сотрудником гостиницы формально, то есть без подкрепления соответствующей интонацией, не будет воспринято гостем.

Часто слова собеседника не соответствуют тому, что он на самом деле думает и чувствует. Но как это узнать? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно знать язык мимики, жестов и телодвижений – всего того, что составляет следующий уровень общения – невербальные средства.

1.2. Невербальные средства коммуникации

В гостиничном обслуживании очень важно уметь устанавливать доверительный контакт с гостем. Чтобы добить-

ся такого контакта, одних слов часто бывает недостаточно. Именно тогда на помощь приходят знания языка невербального общения. *Невербальное общение* – общение посредством неречевых знаковых систем. Чтение жестов помогает сотруднику гостиницы осуществлять обратную связь в процессе коммуникации. У него появляется возможность понять, как встречено то, что он говорит. Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать гостя, но и предвидеть, какую реакцию произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Интерпретация невербального поведения превращается в творческий процесс, который требует наблюдательности, интереса и внимания к человеку, социального интеллекта, то есть того, что называют коммуникативной культурой. Это позволяет сделать вывод, что если работник контактной зоны гостиницы желает достичь определенных успехов во взаимоотношениях с клиентами и своими коллегами, ему необходимо овладеть хотя бы азами невербальной коммуникации.

Невербальная коммуникация имеет визуальную, акустическую, тактильную и ольфакторную системы[79].

Визуальная система общения включает в себя:

- мимику, жесты, позы;
- реакции кожи (потоотделение, покраснение и др.);
- пространственно-временную организацию общения;
- контакт глаз и др.

Акустическая система объединяет две системы:

- паралингвистическую (громкость, темп, тембр, высота);
- экстралингвистическую (паузы, смех, кашель, плач).

Тактильная система включает:

- прикосновения и рукопожатия;
- поглаживания и похлопывания;

[79] *Лабунская В.А.* Невербальное поведение. Ростов н/Д., 1986. С. 33.

• объятия и поцелуи.

Ольфакторная система объединяет:

• приятные и неприятные запахи окружающей среды;

• естественные (тело) и искусственные (косметика) запахи человека.

Исследователи выделяют ряд факторов, которые влияют на невербальный язык и отдельные его элементы:

• *национальная принадлежность* (так, одни и те же жесты могут означать разное у разных народов);

• *состояние здоровья* (у человека в болезненном состоянии меняются взгляд, звучание голоса, жесты обычно более вялые, хотя есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью);

• *профессия человека* (слабое рукопожатие не всегда проявление слабости: может быть, профессия требует беречь пальцы);

• *уровень культуры*, который влияет на состав жестов, представление об этикете, правильном воспитании;

• *статус человека* (чем выше стоит он на иерархической лестнице, тем более скуп на жесты, больше оперируя словами; жесты становятся более утонченными);

• *принадлежность к группе* (групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы);

• *актерские способности* (многие умеют играть не только словами, но и невербальными знаками);

• *возраст* (в раннем возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами; кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус. С возрастом может снижаться скорость движений);

• *сочетание невербальных знаков* (обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики. При нарушении гармонии между этими элементами складывается впечатление неискренности; то же относится к согласованию слов и жестов);

• *возможность проявить и воспринять невербальные средства общения* (физическая преграда между партнерами затрудняет их полноценное восприятие, как, например, при разговоре по телефону)[80].

Выделяют несколько функций, которые невербальные сообщения выполняют при взаимодействии с вербальными. Это дополнение, опровержение и замещение вербальных сообщений, а также регулирование разговора[81].

1. ***Функция дополнения*** выражается в том, что невербальные сообщения делают речь более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание. Речь можно точнее понять и лучше запомнить, если она дублируется жестами. Это может иметь отношение и при контактах зарубежных гостей с персоналом, не владеющим в достаточной степени иностранным языком. Привлечь внимание гостя или работника гостиницы можно, повышая громкость голоса, делая перед словами паузы или жестикулируя определенным образом (например, поднятый вверх указательный палец – знак «это важно»).

2. ***Функция опровержения*** выражается в том, что невербальное сообщение противоречит вербальному. Исходя из того, что невербальное поведение меньше контролируется сознанием, оно может опровергать сказанное. Даже если свою первую реакцию человек контролирует, подлинное состояние обнаружится спустя примерно 4 – 5 секунд. Улыбка или выражение удивления, которые длятся дольше этого времени, могут указывать на обман. Вот почему полезно наблюдать за соответствием между речевыми и неречевыми посланиями.

3. ***Функция замещения*** выражается в использовании невербального сообщения вместо вербального. Например, в шумном холле гостиницы, где собралось много людей, мы

---

[80] Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2004. С. 170 – 171.

[81] *Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М.* Межличностное общение: Учебник для вузов. СПб., 2002. С. 71.

жестами сообщаем находящемуся вдали гостю, что такси прибыло и нужно выходить.

4. ***Функция регулирования*** выражается в использовании невербальных знаков для координации взаимодействия между людьми. При этом часто используются знаки, замещающие слова: поворот головы в сторону; прикосновение к кому-то, выражающее желание о чем-то спросить и др. Эти и многие другие знаки регулируют течение коммуникации. Знание сферы их применения составляет немаловажную часть коммуникативной культуры работника гостинцы.

Таким образом, вербальная и невербальная коммуникация – необходимые составляющие коммуникативной культуры работника гостиницы. Но что же еще входит в понятие «коммуникативная культура гостиничного работника»? Об элементах коммуникативной культуры работника гостиницы и пойдет речь в следующем вопросе.

1.3. Национальные аспекты невербального общения

Работа с иностранными гостями также должна основываться на знании характерной для них мимики, жестов и поз. Легкомысленное обращение с обычными для нас жестами может привести к самым неожиданным последствиям. Усугубляет положение также и тот факт, что нередко одно и то же выразительное движение или жест у разных народов может иметь различное значение. Так, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии мы покрутим указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то нас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. Жители Мальты вместо слова «нет» слегка касаются кончиками пальцев подбородка, повернув кисть вперед. Во Франции и Италии этот жест означает, что у человека что-то болит. В Греции и Турции официанту ни

в коем случае нельзя показывать два пальца (по вашему разумению – два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо. Все это необходимо знать и учитывать в работе сотруднику контактной зоны гостиницы.

Образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Но этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, во Франции он означает ноль, в Греции и на Сардинии служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами.

В процессе общения представители разных народов кивают головой. У одних народов это является знаком согласия, а у других (например, у болгар) кивок служит знаком отрицания. У японцев вертикальное быстрое движение головой скорее означает «внимательно слушаю», но не обязательное согласие.

Мы в общении не придаем особого значения левой или правой руке. Но при обслуживании гостей из Ближнего Востока нужно быть осторожным: нельзя кому-либо протягивать деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и мы тем самым можем нанести оскорбление гостю.

Вообще в любой культуре жесты неискренности связаны с левой рукой, тогда как правая рука у нас «окультурена», она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца.

Обычай приветствовать друг друга имеется у всех народов, но формы приветствия могут очень сильно различаться. Например, англичане, когда встречаются впервые, пожимают друг другу руку. Это относится и к прощанию навсегда. В остальных случаях они вполне обходятся без рукопожатий.

По сравнению с англичанами американцы более общительны. Это способствует легкости знакомства и непринужденности приветствий, когда, помимо дружеского рукопо-

жатия, вполне уместно похлопать знакомого или не очень знакомого по плечу.

Сотрудники гостиницы, работающие в контактной зоне, знают, что громкий разговор американца или итальянца может восприниматься англичанином как проявление невоспитанности. Максимальное приближение друг к другу собеседников-латиноамериканцев вызывает стремление отодвинуться у англичан. Поэтому это всегда учитывается при выборе номеров и организации зоны и времени их отдыха.

Поскольку ***американцам*** свойственна ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях и стремление к единоличным решениям, то сотрудники службы приема и размещения, зная это, избегают давать «полезные советы». Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбчивы. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Граждане США много путешествуют, а значит, и часто прибегают к услугам гостиниц. Поэтому редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах размещения и проживания в гостинице. Американцев часто пугает и выводит из себя некомпетентность гостиничного персонала, если она имеет место. Как правило, не терпят больших затяжек в части регистрационных формальностей.

Немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность. С ***немцами*** сотрудники гостиницы должны всегда стараться создавать атмосферу деловитости и официальности. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы коммуникабельны,

любят повеселиться, развлечься. Они любят приводить факты и примеры, неравнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Они бывают довольны, если им предоставить развернутое ценовое предложение при оформлении проживания в гостинице. Ценятся честность и прямота. В случае возникновения неудобств во время проживания немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Персонал гостиницы должен проявить особую щепетильность, если гостем окажется англичанин. ***Англичане*** характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость. В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях – пунктуальность. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

Французы, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться, точно выяснять условия проживания в гостинице. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка).

Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты проживания в гостинице, поэтому их регистрация проходит в значительно более медленном темпе. Французы негативно относятся к компромиссам и в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

2. Элементы коммуникативной культуры работника гостиницы

2.1. Нравственные требования коммуникативной культуры

Коммуникативная культура работников гостиниц – это совокупность знаний и навыков в области организации обслуживания, позволяющая устанавливать психологический контакт с клиентами, добиваться точного восприятия и понимания, прогнозировать и направлять их поведение к желательному результату. В основе коммуникативной культуры работников гостиницы лежат следующие нравственные требования: вежливость, корректность и сдержанность, тактичность, скромность, точность и пунктуальность, предупредительность. Каждое из этих требований подробно рассматривается в учебном пособии Ю.Ф. Волкова «Технология гостиничного обслуживания»[82]. Поэтому для более детального ознакомления можно обратиться именно к этому пособию. Здесь же мы, учитывая центральную роль этого вопроса в данной главе, лишь кратко рассмотрим каждое из этих требований.

Вежливость – это показатель воспитанности человека, который проявляется в уважительном отношении к другим людям. Когда приезжает новый гость, работник гостиницы должен уметь вежливо предупредить гостя о необходимости соблюдения порядка. Когда гость уезжает, работники обязаны поблагодарить гостя за посещение их гостиницы, пожелать ему доброго пути. Вежливость проявляется в умении слушать, которое является одним из главных критериев коммуникативной культуры. Администраторы, гортничные на этажах должны быть исключительно внимательны к говорящему клиенту. Швейцары и подносчики багажа

---

[82] *Волков Ю.Ф.* Указ. соч. С. 316 – 327.

не должны первыми подавать руку или снимать головной убор, так как он является принадлежностью форменной одежды, им разрешается поклон либо слова приветствия. Персоналу службы приема не допускается встречать, приветствовать гостя сидя. Как отмечает Ю.Ф. Волков, вежливость администратора проявляется во внимании, умении выслушать, оказать услугу, дать необходимую справку, тактично закончить беседу с гостем, разрешив с ним все вопросы. Если другому клиенту пришлось ждать, следует извиниться за задержку. Беречь время гостя – одно из основных проявлений вежливости в гостинице. Дежурный на жилых этажах должен также встречать прибывшего гостя только стоя. В период проживания, если гость находится в номере, персонал не должен заходить туда, даже если это связано с плановой уборкой номера. Уборку номера следует проводить в его отсутствие или с личного разрешения. Вежливость не позволяет замечать неправильность в языке и произношении, осуждать чужие обычаи и традиции.

Корректность и сдержанность проявляется в умении держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. В гостинице возможны случаи, когда гости могут проявлять пренебрежение к обслуживающему персоналу. Остаться корректным – значит сохранить свое достоинство. Сотрудник гостиницы должен воспитывать в себе сдержанность, то есть умение управлять своими эмоциональными реакциями, не допуская развития отрицательных эмоций под влиянием огромного разнообразия характеров встречающихся людей. Ю.Ф. Волков считает, что одна из главных причин для срывов заключается в неравномерности самого процесса труда в гостинице в силу постоянно изменяющегося графика заезда гостей, срочности подготовки мест и исполнения всевозможных поручений, а также неправильном поведении отдельных гостей. Усугублять положение может вечерняя и ночная работа, возможные расстройства, огорчения и переживания личного характера. Поэтому гостиничному работнику очень важно обладать достаточной силой воли, чтобы не

обладать достаточной силой воли, чтобы не проявлять этих отрицательных настроений по отношению к гостю.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Тактичность проявляется в чувстве меры, понимании границ в общении, превышение которых может поставить человека в неловкое положение. Если правила вежливости можно механически заучить, то такт требует большего. Чтобы развить в себе чувство такта, нужно мысленно ставить себя на место другого человека. Лучшим проявлением тактичности со стороны персонала гостиницы является умение быть незаметным, как бы отсутствующим для проживающих. Не искать встречи с гостем, а наоборот, стараться выполнить все работы в его отсутствие. Тому, кто по своему служебному положению должен быть в поле зрения проживающего, необходимо помнить, что тактичность с его стороны – это умение прийти на помощь оказавшемуся в затруднительном положении, оказать услугу, помочь больному или пожилому человеку оперативно, четко, вовремя, без лишних вопросов и движений.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей, умение не подчеркивать свои достоинства, заслуги, отсутствие тщеславия, высокомерия, позерства, сдержанность в поведении. Скромный человек знает, что его личные заслуги не так важны, как успех коллектива. Он не подчеркивает свое «я», своих действительных и мнимых способностей, своего превосходства над другими. Скромный человек никогда не навязывает другим своих взглядов и воли, он ищет пути убеждения и только таким образом достигает своей цели.

Точность и пунктуальность также имеет большое значение в обслуживании гостей. Для престижа гостиницы и ресторана очень важна и такая форма этикета, как пунктуальность. Пунктуальный – очень точный, аккуратный в исполнении услуг служащий. Все встречи, проводы, заказы транспорта, доставка завтрака, обеда в номер, побудка

должны делаться вовремя. Чем больше клиентура, тем более точными должны быть служащие гостиницы (ресторана). Пунктуальный и тактичный служащий заблаговременно уберет номер, приведет себя в порядок. Нет более бестактного отношения к клиентам, чем опоздавшая услуга (побудка не в установленный час).

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей. Предупредительный сотрудник службы размещения познакомит вновь прибывших клиентов с правилами, напомнит о наиболее важных требованиях к гостям, перечислит основные предоставляемые услуги. Служащий, заинтересованный в хорошем обслуживании клиента, заблаговременно спросит об интересующих его услугах: нужно ли погладить, постирать рубашку, необходимо ли заказать билеты на обратный путь, нужен ли завтрак в номер? Предупредительность скажется также и в рекомендации нужной ему услуги или выполнении ее.

2.2. Личностные качества гостиничных работников

Высокий уровень коммуникативной культуры гостиничных работников определяется наличием следующих ***личностных качеств***[83]:

1. *эмпатия* – умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
2. *доброжелательность* – уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;
3. *аутентичность* – способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
4. *конкретность* – умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;
5. *инициативность* – способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то

[83] Под ред. А.Я. Кибанова. Указ соч. С. 115 – 116.

дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

6. *непосредственность* – умение говорить и действовать напрямую;

7. *открытость* – готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;

8. *принятие чувства* – умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

9. *самопознание* – исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Все эти личные качества в совокупности с нравственными требованиями и кладутся в основу коммуникативной культуры работника гостиницы.

ГЛАВА 10.
ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЦ И РЕСТОРАНОВ

1. Психология лидерства как основа эффективности менеджмента

1.1. Лидерство и менеджмент

Рассмотрение вопросов психологии менеджмента гостиниц и ресторанов целесообразно начать с выявления сходства и различия двух фундаментальных понятий: менеджмента и лидерства.

Слово «менеджер» этимологически восходит к латыни: «manus agere», «manibus agere», что означает «делать руками». В отличие от лидера, *менеджер* – это тот, кто в качестве управляющего экономической сферой маневрирует действиями, объектами и ситуациями, преобразуя их в деньги.

Джон Уокер считает, что *менеджмент* – это процесс, благодаря которому предприятие реализует свои цели, организуя усилия своих работников.

Определение понятия «лидерство» Джона Уокера звучит следующим образом: *лидерство – это процесс, посредством которого люди с идеями способны давать желаемое направление деятельности других людей*[84]. Лидеры знают, что они хотят и почему они хотят этого, и они способны передать это другим и добиться их сотрудничества и поддержки. Таким образом, лидерство Д. Уокер определяет как процесс, благодаря которому человек с идеями может оказывать нужное воздействие на поведение других.

---

[84] *Уокер Дж.* Указ. соч. С. 393.

Сравнивая лидера и менеджера, Д. Уокер отмечает, что менеджеры обладают властью в силу своего положения, тогда как лидеры воздействуют на подчиненных силой личности и опытом: «Лидер сфокусирован на стиле и идеях, тогда как менеджер – на методе и процессе. Лидер – вождь, и он стремится не к аккуратности и порядку, а к движению. Он стремится вести людей, а не управлять ими. Лидерство начинается там, где кончается менеджмент, где система поощрений и наказаний, учета и контроля дает дорогу мужеству убеждений, яркой индивидуальности и новаторству»[85]. Из этого можно заключить, что лидерство выступает психологическим ядром менеджмента. Именно поэтому очень важно выяснить сущность психологии лидера.

1.2. Психология лидера

Одно из самых удачных описаний психологии лидера на сегодняшний день дал автор книги «Психология лидера», организатор международных семинаров по психологии бизнеса, успешный предприниматель и профессор Антонио Менегетти. Согласно его определению, *лидер* – это глава, личность-вектор, личность, контролирующая операции и способная синтезировать контекст отношений. Он представляет собой иерарха функций: он их конструирует, контролирует, развивает, управляет ими всегда в соответствии с некоей конкретной целью. Лидер – это тот, кто выстраивает функцию – совершенствует и восстанавливает ее как ремесленник, когда это необходимо. Он умеет устанавливать отношения, достигая преимущества и получая прибыль. Он – пропорциональный вектор множества силовых точек, личность, которая, поставив перед собой цель, находит средства и создает коллектив, способный ее достичь. Все отношения, зависящие от него, являются лишь инструментальными причинами или причинностными инструментами; он остается разумом всего того, что происходит внутри принадлежащего ему контекста, экономическим стра-

---

[85] *Уокер Дж.* Указ. соч. С. 393.

тегом средств достижения цели. Получив от природы способность, внутренний призыв к превосходству, необходимо давать ответ. Поэтому в молодости лидер, одаренный природой больше других, как правило, много страдает, потому что пока еще себя выстраивает, совершенствует на более высоком уровне собственную личность, свою техническую способность быть полифункциональным умом. Природа выдвигает лидера как функцию для большинства. Это закон природы, а не социальный конструкт.

А. Менегетти убежден, что в лидере, прежде всего, важна личность. Истинный лидер – это судьбоносный момент духа в мире, как рука помощи для многих. Лидер – это человек, который, удовлетворяя собственный эгоизм, реализует общественный интерес. Великий лидер, руководя интересами, распределяя блага и развивая собственную деятельность, обеспечивает работой сотни людей, стимулирует прогресс в обществе, вносит оживление, диалектику, дающие толчок эволюции.

Чтобы быть эффективным руководителем, индивид должен обладать соразмерностью в четырех сферах:

1. индивидуальной личной;
2. семейной, аффективной;
3. сфере сотрудников;
4. социальной.

Индивидуальная личная сфера охватывает физический аспект существования субъекта. Аффективная сфера состоит из эмотивной, сексуальной, любовной сред – абсолютных в данной сфере ценностей субъекта. В сферу сотрудников входят посредники в экономической, юридической деятельности и т. д., с которыми взаимодействует лидер. И, наконец, сфера конкретной экономической деятельности – это связи, дипломатия и все то, что представляет собой искусство быть лидером.

В иерархии проблем субъекта, если что-то идет не так, на первый план в субъективном сознательном восприятии выдвигается социальная сфера. Затем идут сотрудники, семья, близкие, те люди, с которыми связывают эмоционально-

чувственные отношения, и на последнем месте – иногда эта позиция даже отсутствует – сам субъект.

Каждый лидер в процессе своей деятельности сталкивается с необходимостью делать выбор. А. Менегетти выделяет три основных критерия побеждающего выбора:

Первый критерий *подразумевает сохранение всего позитивного, созданного вплоть до настоящего момента.* Делая выбор, нельзя рисковать тем, что уже создано. При любых изменениях ситуации необходимо сохранять здоровье, надежность, уверенность, успешные достижения в социальном, финансовом, личном плане и т. д.

Второй критерий *состоит в том, чтобы не откладывать.* Второй критерий предполагает осторожную рациональность на основе имеющихся средств, а не тех, которые могли бы быть в наличии, привязывая их к реальной цели.

Третий критерий *предполагает наличие определенной формы «сокровенного проектирования».* Рационально, корректно и открыто продвигая вперед свои текущие дела, необходимо точку запуска, новый путь хранить в молчании, с внешне отстраненной, но скрытной, в полную силу, любовью.

Чтобы реализовать себя в повседневной жизни, А. Менегетти советует быть «коброй». Любая благочестиво-милосердная позиция или пассивное отношение к происходящему способствуют регрессу как самого человека и его окружения, так и всей планеты в целом. Сейчас не время бога-ребенка, «puer aeter-nus – белой голубки», а время исключительно благоразумия «кобры».

Кроме того, А. Менегетти не исключает использования притворства. Он полагает, что притворство уместно, когда нет нужды открывать свою истинную сущность другому. Надевать маску необходимо, чтобы понапрасну не тратить драгоценные внутренние запасы душевных сил на тех, кто не знает или не хочет знать, – это вполне оправданная экзистенциальная экономия. Однако нельзя допустить, чтобы какая-либо форма притворства, временное использование

маски способствовали разложению нашего подлинного внутреннего бытия.

Лидера можно узнать по некоторым чертам характера:

- уверенность в себе;
- мужество;
- решительность;
- выносливость;
- инициативность;
- цельность характера;
- здравый смысл;
- чувство справедливости;
- верность;
- тактичность;
- альтруизм[86].

Вдобавок к ярко выраженным лидерским чертам в самом поведении лидера можно уловить определенные закономерности:

1. Бросает вызов любым трудностям; склонен к эксперименту и риску; во всем занимает активную, а не пассивную позицию.

2. Вдохновляет на подвиг: изобретает цель, ставит ее перед людьми, объединяет их для ее реализации.

3. Ничего не делает один; создает мотивацию к действию у других; делает других сильными; организует взаимодействие.

4. Моделирует путь; составляет план, подает пример; расставляет вехи.

5. Поощряет храбрых; признает вклад каждого; празднует общую победу[87].

Таким образом, наличие лидерских качеств является залогом успешности работы менеджера. В свою очередь, для того чтобы стать хорошим лидером, требуется не только переосмысление окружающей действительности и своего

---

[86] *Уокер Дж.* Указ. соч. С. 380.

[87] Там же.

места в ней, но и проявление активной жизненной позиции. А для этого нужно постоянно практиковаться.

1.3. Практические рекомендации

Весьма интересны и полезны практические рекомендации менеджеру, которые сформулировал Антонио Менегетти. Коротко приведем здесь эти рекомендации.

1. Менеджеру не следует мошенничать и компрометировать себя бесчестными поступками, которые разрушили бы его имидж.

2. Менеджеру необходим менталитет единственного человека, владеющего абсолютным правом на идею, проект и т. д. (если только у него нет настоящего компаньона, от которого не должно быть тайн). Самые крупные проекты обязаны своим рождением молчанию лидера. Почти всегда то, о чем преждевременно рассказывается членам семьи или сотрудникам, заканчивается неудачей.

3. Менеджер должен больше остерегаться глупцов, нежели нечестных людей и воров. Глупость несостоятельна в созидании, но в разрушении безукоризненных дел она часто бывает гениальна. Глупца ни в коем случае нельзя недооценивать, держась от него подальше как в личной жизни, так и в работе.

4. Менеджер должен культивировать собственную манеру поведения. Когда знакомятся два лидера, они внимательно изучают друг друга: как одет, как говорит и т. д. Они должны убедиться в том, что имеют дело с человеком умным и честным, который выполняет свои обещания, гарантируя тем самым успех предполагаемой сделки.

5. Основная тактика менеджера, который хочет заключить сделку, состоит не в том, чтобы понравиться партнеру, а в том, чтобы изучить его интересы и потребности. То, что у менеджера есть прекрасный товар, не имеет никакого значения, если он не интересует другую сторону. Следовательно, чтобы начать выгодное сотрудничество, нужно знать интересы партнера.

6. Менеджер никогда не должен смешивать личные и деловые взаимоотношения – это не способствует получению

прибыли. Женщина может воспользоваться своей женственностью и шармом для достижения успеха при условии, что будет демонстрировать превосходство, красоту и интеллект элегантно и с умом. Даже мужчина, если наделен мужественной красотой, может пользоваться своим обаянием, но только как феноменологией ума.

7. Менеджер должен знать, что за воплощение великой идеи надо платить. Сколько стоит выдающаяся личность? Наивысшую цену имеет человек, а не вещь. На подарках и бесплатных услугах не растут. Именно такой человек является гарантом бизнеса: с хорошими друзьями и одним большим желанием менеджер только потеряет время и ничего не создаст.

8. Менеджера отличают утонченный вкус в личной жизни (в еде, одежде, музыке и т. д.) и определенная форма высшей трансцендентной разумности, необыкновенный стиль в деловой сфере. Он точно предвидит моменты, когда необходимо давать, особенно на начальных этапах, потому что потом непременно наступит время пожинать плоды.

9. Настоящий менеджер, чтобы зарабатывать, прежде всего, должен уметь обслуживать. Истинный глава – тот, кто умеет обслуживать. Это совсем иной горизонт личности, другой менталитет. Важно не столько качество товара, сколько умение обслужить клиента вежливо и со вкусом; нужно чтить того, кто пришел что-то купить у вас.

10. Успех менеджера заключается в достижении наивысшего результата его деятельности, приносящего также пользу всем тем, кто на него работает и кого он ведет за собой. Все в мире функционирует благодаря лидерам, они – провидение в действии, заставляющее работать даже людей, не наделенных особыми способностями[88].

Естественно, что со всеми рекомендациями не обязательно соглашаться. Многие из них могут вызвать несогласие у конкретного менеджера, имеющего уже сформировавшийся стиль работы с подчиненными. Тем не менее, знание и учет

---

[88] *Менегетти А.* Психология лидера. Изд. 4-е. М., 2002. С. 74 – 77.

вышеизложенных рекомендаций поможет пополнить копилку навыков высокоэффективного менеджера.

2. Методы и стили менеджмента гостиниц и ресторанов

2.1. Психология влияния

Психология менеджмента заключается в умении оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей. Менеджер может требовать от подчиненных неукоснительного выполнения своих распоряжений. Выделяются различные ***способы проявления власти менеджера:***

- *принуждение* – побуждение людей к деятельности вопреки их желанию, основанное на страхе перед наказанием. Чаще всего осуществляется с помощью замечаний, выговоров, штрафов или увольнения;
- *влияние* – получение косвенной власти за счет взаимодействия с влиятельными лицами (с вышестоящим эшелоном руководства);
- *компетенция* – право выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем профессиональным вопросам;
- *информация* – право регулировать доступ сотрудников к определенной информации в зависимости от характера их работы;
- *должность* – увеличение должностной позиции способствует росту властного влияния на людей;
- *авторитет* – качество, позволяющее осуществлять влияние на подчиненных без демонстрации своей властной уполномоченности;
- *право награждать и миловать* – полномочие, увеличивающее желание повиноваться его обладателю, который получает возможность за счет этого поднять свою власть до значительных высот.

Таким образом, потенциально менеджер имеет достаточно много каналов для проявления власти. Но чтобы высту-

пать в роли лидера, нужно пользоваться этой властью осмотрительно.

В психологии менеджмента существует еще одно определение воздействия на людей – это *влияние,* то есть такое поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого. Можно выделить две основные группы управленческого влияния – эмоциональное и рассудочное. В группе *эмоционального влияния* выделяется «заражение» и подражание. В группу *рассудочного влияния* входят: внушение, убеждение, просьба, угрозы, подкуп и приказ. Кроме того, выделяют и другие способы положительного влияния на подчиненных: влияние с помощью выдержки и спокойствия, концентрированное внимание на одном из подчиненных, авансированная похвала и другие.

«Заражение» характеризуется спонтанной и неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. «Заражение» происходит вследствие психического воздействия на человека эмоционального заряда, чувств и страстей другого человека в условиях непосредственного контакта. Используя механизм «заражения», менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание – это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и даже способа мышления другого человека. Подражанию в основном поддаются впечатлительные, не умеющие самостоятельно мыслить или слабовольные люди. Самое массовое проявление подражания – следование моде.

Внушение – это активное воздействие, осуществляемое вербально, но адресуемое не логике, а эмоциональному миру человека. Эффект воздействия внушения тем выше, чем выше авторитет и престиж менеджера, а также доверие к нему. Особенно высокий эффект от внушения достигается тогда, когда подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету менеджера.

Убеждение – процесс и результат целенаправленного воздействия с помощью системы рациональных аргументов, ориентированных на критически настроенную личность. В отличие от внушения, убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждения и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет косвенную роль. Именно поэтому убеждение имеет более медленное воздействие.

Просьба – способ влияния, основанный на добровольных мотивах и возможный при условии наличия между руководителем и подчиненным хороших отношений.

Угроза – обещание причинить зло или запугивание, основанное на мотиве страха. Угрозы имеют силу до тех пор, пока подчиненный боится руководителя.

Подкуп – способ влияния, предусматривающий склонение на свою сторону с помощью предоставления определенных преимуществ. Иногда этот подход вполне приемлем и оправдан. К примеру, сотрудник может, принимая во внимание разрешение руководителя, уйти домой раньше, выполнив какую-либо дополнительную услугу, связанную с его профессиональной деятельностью.

Приказ – официальное и безальтернативное распоряжение властных органов, неисполнение которого влечет негативные последствия.

Иногда очень эффективно *влияние с помощью выдержки и спокойствия.* Если собеседник повышает голос, то почти всегда поможет ровная и спокойная реакция доброжелательным тоном, иногда с легкой иронией.

Концентрированное внимание на одном из подчиненных с целью изучить его психологию поможет впоследствии легче общаться с ним на неформальной основе, завоевать доверие не только этого человека, но и других, находящихся на той же должностной ступеньке профессиональной иерархии. Наблюдая за кем-либо из подчиненных, желательно представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, личная жизнь и т. д.

Авансированная похвала. Похвалив человека заранее, можно чаще всего быть уверенным, что он будет стремиться соответствовать ожиданиям того, кто его похвалил. К примеру, менеджер может дать подчиненному задание и, не будучи уверенным в его выполнении, похвалить этого подчиненного, мол, такое ответственное задание можно поручить только ему. Если же все-таки человек не справился с заданием, то менеджер должен уметь проявить тактичность, делая замечание.

А.Ю. Панасюк в книге «Управленческое общение»[89] предлагает следующую схему разговора менеджера с провинившимся подчиненным:

1. Высокая и объективная оценка личных и деловых качеств сотрудника, что порождает у него положительные эмоции;
2. Объективный анализ причин проступка подчиненного, что вызывает у него отрицательные эмоции;
3. Выражение уверенности в том, что подобное не повторится, и это вновь должно вызвать положительные эмоции.

Все это должны учитывать в своей работе менеджеры гостиниц и ресторанов. Кроме того, менеджер должен знать и применять в своей деятельности совокупность специальных приемов и способов воздействия на персонал для достижения целей организации. Другими словами, он должен владеть методами менеджмента.

2.2. Психологические методы менеджмента

Методы менеджмента подразделяются на три группы: экономические, организационно-административные и психологические. Остановимся подробно на третьей группе.

Особенностью труда работников гостиниц и ресторанов является их постоянное общение с людьми. Контакты с гостями в процессе обслуживания, управления трудовым коллективом, группами людей требуют от менеджера глубоких знаний психологии человеческих отношений. Психо-

---

[89] *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. М., 1990.

логические методы менеджмента направлены на *формирование благоприятного психологического климата* организации (гостиницы и ресторана). Поэтому важнейшим условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду. Они помогают также не только узнать моральные и психологические особенности отдельных сотрудников, но и с помощью этого осуществлять управляющее воздействие. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в несколько раз уменьшиться[90]. Именно поэтому игнорирование психологических аспектов управления может снизить мотивацию сотрудников и, как следствие этого, производительность труда.

Большую роль в создании хорошего психологического климата в коллективе играет высокий авторитет руководителя, который должен являться образцом для подчиненных как по деловым, так и по личным качествам: психологическим, эстетическим, этическим. Одним из важнейших требований, предъявляемых к современному менеджеру, являются высокие психологические качества, умение работать с людьми. Менеджер должен обладать административными навыками, чертами социального и интеллектуального лидера. Для выполнения функций администратора он должен обладать сильной волей, что выражается в способности преодолевать препятствия в осуществлении целенаправленных действий.

---

[90] *Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. Минск, 2001. С. 86.

2.3. Стили руководства

Менеджер, работающий в индустрии гостиниц и ресторанов, в зависимости от особенностей своих административных и лидерских качеств имеет свой стиль руководства. Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделял авторитарный, демократический и анархический стили. На сегодняшний день эта классификация значительно расширена. Знание психологической характеристики того или иного стиля поможет менеджеру индустрии гостеприимства избежать многих ошибок в своей работе и добиться эффективного управления. Поэтому кратко рассмотрим некоторые стили руководства.

Авторитарный (автократический) стиль наиболее приемлем для менеджера, который в любом деле, прежде всего, ценит единоначалие. Менеджер, использующий этот стиль, категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Для такого стиля характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль над выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы, но недостатков больше, чем достоинств: этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.). Основными недостатками авторитарного стиля являются: высокая вероятность ошибочных решений, подавление инициативы и творчества подчиненных и неудовлетворенность людей положением в коллективе. Кроме того, из-за частоты возможных стрессов данный стиль вреден для психического и физического здоровья.

Менеджер становится автократом тогда, когда по своим качествам он ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Демократический стиль предпочитают менеджеры, управляющие по принципу: «Моя точка зрения – одна из возможных». Основные характеристики данного стиля: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. В общении с подчиненными демократический менеджер предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Он требователен, но справедлив. Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либеральный стиль годится лишь для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк». Он характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»). Использование

данного стиля приносит низкие результаты. Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность и возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Из всего имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных. В результате сотрудники не удовлетворены своей работой и таким руководителем.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому, что обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов.

Более частными разновидностями указанных стилей являются авральный, деловой, компромиссный и другие.

Авральный стиль подходит только для исключительной ситуации. «Давай-давай, потом разберемся» – девиз руководителя-авральщика. Став системой, такой стиль дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам и недовольству в коллективе.

Деловой стиль противоположен авральному. Он предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это, не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

Компромиссный стиль основывается на способности руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Каждый из указанных стилей в чистом виде встречается редко. Большой отпечаток на стиль накладывает конкрет-

ная ситуация. Именно поэтому стиль руководства менеджера, работающего в гостинице или ресторане, должен отличаться гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

ГЛАВА 11.
ПСИХОЛОГИЯ ПОЛНОСЕРВИСНЫХ РЕСТОРАНОВ

1. Характеристика полносервисных ресторанов

1.1. Понятие полносервисных ресторанов

Согласно Государственному стандарту Российской Федерации (ГОСТ Р 50762-95 от 01.07.1995) «Общественное питание. Классификация предприятий», ***ресторан*** – это предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

В четвертой главе данного ГОСТа устанавливается классификация ресторанов в зависимости от качества обслуживания и номенклатуры предоставляемых услуг. Выделяется три класса ресторанов: «люкс», «высший» и «первый».

Однако данная классификация не является единой и общепринятой. На западе рестораны подразделяют по иному принципу. В этой связи крупнейший американский специалист в области гостинично-ресторанного и туристского бизнеса Джон Уокер в знаменитом учебнике «Введение в гостеприимство» отмечает, что все рестораны можно разделить на две большие группы: полносервисные и специализированные.

Полносервисными ресторанами называются такие, где очень широкий выбор блюд, особенно порционных (по крайней мере, 15), и где почти все, что подается к столу,

выращено здесь же, при ресторане, – от «сырья» до свежей зелени[91].

Д. Уокер дает следующую характеристику полносервисным ресторанам:

• Они могут быть формальными или неформальными, их можно классифицировать по ценам, атмосфере и предлагаемым меню.

• Большинство полносервисных ресторанов попадают также в другие категории, если классифицировать по другим признакам.

• Блюда, которые готовятся в большинстве этих ресторанов, попадают в разряд высокой кухни. Чаще всего там процветают традиции французской и итальянской кулинарии, которые, по мнению западных гурманов, являются лучшими в мире.

• Большинство полносервисных ресторанов находятся в частном владении, и руководство ими осуществляет управляющий или Совет директоров.

• Уровень обслуживания в полносервисных ресторанах обычно очень высок: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд и объясняет, в чем специфические качества заказываемых блюд, он же подскажет, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам. В некоторых фешенебельных полносервисных ресторанах используется приставной столик для закусок или тележка на колесиках – обязательный атрибут так называемого французского обслуживания.

• Оформление полносервисных ресторанов обычно соответствует общему настроению, которое ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера – все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление.

В нашей стране на сегодняшний день полносервисные рестораны еще не получили широкого распространения. В западных странах их тоже не очень много. С 1980 г. журнал

---

[91] *Уокер Дж.* Указ. соч. С. 206-207.

«Nation's Restaurant News» проводит кампанию по выявлению лучших независимых полносервисных ресторанов США. Сейчас в их списке, который они назвали «клубом славных рестораторов», свыше 130 заведений, отобранных за качество кухни, обслуживания и вышколенности персонала.

Специализация ресторанов может быть самой разнообразной: быстрое обслуживание, семейное, повседневное. Рестораны могут также специализироваться на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков. Поэтому рассматриваемый признак классификации предприятий питания носит весьма условный характер, в связи с чем один и тот же ресторан может быть одновременно и полносервисным, и специализированным. Например, специализируясь на блюдах французской кухни, ресторан одновременно предлагает широкий (не менее 15) ассортимент их наименований.

Все это доказывает некоторую неоднозначность понимания феномена «полносервисных ресторанов». То есть существует не только проблема практического воплощения данного типа предприятия питания в современных отечественных условиях рынка, но и серьезные пробелы в его теоретическом исследовании. На наш взгляд, американский подход к пониманию полносервисных ресторанов, прежде всего, очень дорогих, фешенебельных и имеющих «очень широкий выбор блюд», где почти все продукты выращиваются собственными силами, страдает явной ограниченностью и неполнотой. Тем более что признак широты ассортимента блюд, как было показано выше, уже содержится в самом определении понятия «ресторан». Какова же специфика именно полносервисных ресторанов? Есть ли у них свой главный принцип, коммерческое кредо, основной девиз?

1.2. Девиз полносервисных ресторанов

Поразить воображение, вызвать радость, восторг и полное удовлетворение, произвести глубокое впечатление, то

есть превзойти всяческие ожидания клиентов – вот главный неписаный закон и ведущий девиз всех полносервисных ресторанов. Именно этот качественный принцип, на наш взгляд, а не количество блюд в меню или формальная вежливость сотрудников, призван создавать ресторану полносервисность. Именно в этом случае рестораторы, осознают они это или нет, могут считать свое предприятие полносервисным рестораном.

Эту идею отлично выразил один из лучших специалистов ресторанного сервиса Билл Марвин: «По мере того как пирог общественного питания делится на все большее и большее количество кусков, важное значение приобретает не только удовлетворение клиентов, но и некая изюминка, которая бы позволила вам чем-то запомниться своим посетителям. А для того чтобы запомниться, вы должны оправдать ожидания клиента и превзойти их. Другими словами, вам надо добиться того, чтобы ваши гости были в восторге»[92].

Понятно, что чувство восторга все же отличается от чувства удовлетворения. Именно поэтому для успешного функционирования полносервисных ресторанов важно качественное переосмысление всех традиционных составляющих и стадий работы ресторана. Это должно найти отражение и в интерьере помещения ресторана, специфике обслуживания клиентов, программе мероприятий, качестве и количестве предлагаемых услуг.

2. Интерьер полносервисных ресторанов

2.1. Организация пространства и освещения

Интерьер полносервисного ресторана определенным образом влияет на эмоциональное состояние клиента, а зна-

---

[92] *Марвин Б.* Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М., 2002. С. 31.

чит, играет важную роль в создании впечатления о ресторане.

1. *Организация пространства полносервисного ресторана.*

Каждому человеку для психологического комфорта требуется два пространства – открытое, широкое (поэтому мы невольно смотрим в морскую даль, на звездное небо и т. д.) и замкнутое (когда мы хотим побыть одни или наедине с близкими). Когда человек долго находится в помещении (в замкнутом пространстве), его тянет расширить окружающее пространство, и он смотрит в окно или выходит на балкон, террасу, улицу.

• ***Эффект расширенного пространства*** в ресторане можно создавать разными способами. Это могут быть большие стеклянные окна, из которых видна панорама города, живописный пейзаж. Если помещение закрытого типа, например, подвальное, то эффект расширенного пространства можно достигнуть искусственным путем, сделать ложные окна с подсветкой изнутри, создающей иллюзию выхода их на улицу. Хорошо использовать большие панорамные картины, зеркала, голограммы, проекционные телевизоры.

• ***Замкнутое пространство.*** В связи со стремлением к замкнутому пространству посетители ресторана предпочитают сесть за столик, находящийся в уголке, кабинке и т. д. Для создания закрытого банкетного зала хорошо использовать раздвижные стены, которые складываются гармошкой и занимают немного места.

2. *Световое оформление зала полносервисного ресторана.*

Свет способен «сделать помещение» просторнее, шире, выше, уютнее; он может содействовать шумному оживлению в зале или настраивать на тихую беседу, располагать к спокойствию.

Освещение залов имеет свои законы. Если нужно обслужить сразу большое количество гостей, например, участников форума, фестиваля, то включают полный свет. Если

посетители хотят посидеть и отдохнуть, освещение включается не полностью.

Во время танцев могут быть включены цветные прожекторы и различные иллюзионные приборы освещения (снег, дождь и т. д.). Окраска света (ее теплые тона или холодные) влияет на вид освещенных предметов, кушаний, напитков, а также на самочувствие человека.

Наиболее часто встречающееся световое оформление зала ресторана:

- обычное освещение (мягкое и равномерное). Используется там, где шикарный интерьер;
- настольные лампы или торшеры возле столов (свойственны салонным ресторанам в вечернее время);
- свечи или фонарики на столах (используются для создания лирической атмосферы);
- цветные лампы по всему залу (в этом тоже что-то есть);
- подсветка стен, потолка (может быть цветная);
- направленное на каждый стол лучевое освещение (такое освещение применяют там, где постоянно проводят шоу-программы).

2.2. Интерьер торговых помещений

1. ***Вестибюль.***

При планировании вестибюля, гардероба, туалетных комнат необходимо учитывать площадь зала ресторана. Площадь вестибюля должна равняться примерно четверти площади зала (из расчета 0,3 – 0,4 кв. м на одно посадочное место).

В полносервисных ресторанах в вестибюлях организуют продажу газет, сигарет и сувениров. Оборудуют вестибюль зеркалами, мягкой мебелью (кресла, полукресла, банкетки), журнальными столиками.

2. ***Гардероб.***

Гардероб оборудуется металлическими двухсторонними секционными вешалками с раздвижными кронштейнами, они наиболее гигиеничны и удобны для работы. Расстояние между вешалками должно быть не менее 70 см. Крючки

вешалок располагают на расстоянии 1,5 м от пола. Крючки и номерки могут быть изготовлены по индивидуальному заказу. Сумки, портфели кладут в шкафы-ячейки. Гардероб должен иметь оборудование для хранения сменной обуви.

3. ***Туалетные комнаты.***

Состояние туалета значительно влияет на общее впечатление посетителей о полносервисном ресторане. Многие вполне логично судят по чистоте в туалетах о чистоте на кухне. Именно поэтому остановимся на туалете несколько подробнее. Как должен быть оснащен туалет полносервисного ресторана? Западные специалисты дают следующие интересные рекомендации:

• **Салфетка для лица.** Предположим, что клиенту понадобилось стереть пот с лица или протереть очки. В туалетах большинства ресторанов можно обнаружить только бумажные полотенца или туалетную бумагу. Полносервисным ресторанам рекомендуется установить в туалете коробочку с салфетками. Салфетки для лица стоят дешево, зато создают ценное отличие от конкурентов.

• **Приятные мелочи.** Крем для рук, бумажные стаканы и парочка обезболивающих таблеток бесплатно могут стать хорошей иллюстрацией заботы о гостях. Можно поставить набор лосьонов после бритья в мужском туалете. Такие мелкие, но приятные неожиданности, как увеличивающее зеркальце для макияжа, кушетка или цветы в женском туалете могут произвести выигрышное впечатление.

• **Отдельный стол для смены памперсов.** Те, кто его иєпользуют, впрочем, как и те, кто им никогда не воспользуется, оценят и запомнят заботу.

• **Зеркала в полный рост.** Большинство людей смотрятся в зеркало, перед тем как вернуться к столику. Осматривая себя в полный рост, человек имеет больше шансов обнаружить какие-либо изъяны в одежде и в своем облике.

• **Стиль.** Люди знают, что туалетные комнаты имеют исключительно утилитарное назначение, а потому не рассчитывают увидеть здесь нечто особенное. Стиль в оформлении туалета – это, как правило, неожиданный сюрприз.

Уделяя то же внимание декорированию туалетов, какое придается декорированию зала, полносервисные рестораны укрепляют свою репутацию.

• **Лед в писсуарах.** Эта практика существует уже более 150 лет. Она применяется в качестве гигиенического средства – холод предотвращает распространение бактерий, а тающий лед сохраняет чистоту писсуаров.

• **Материалы для чтения над писсуарами.** Это приятная мелочь. Спортивные или финансовые страницы из местных газет – самый читаемый материал.

4. ***Курительная комната.***

В комнатах для курения размещают мягкую удобную мебель, низкие столики с пепельницами, пепельницы на ножках. Для интенсивного удаления дыма помещение оборудуется мощной вентиляцией.

5. ***Аванзал (зал ожидания).***

Оборудуют аванзал мягкой мебелью, журнальными столиками, цветочницами. Кресла в аванзале должны быть приспособлены для отдыха, с подлокотниками и высотой сиденья гораздо меньше (а глубиной больше), чем кресла, стоящие в торговом зале.

В полносервисных ресторанах иногда часть площади аванзала или вестибюля используют для создания уголка живой природы, где можно увидеть и полюбоваться экзотическими растениями и цветами, послушать журчание небольшого ручья и водопада, услышать пение живых птиц – все это вызывает у посетителей ресторана хорошее настроение, особенно когда за окном ненастная холодная погода.

В настоящее время очень модным стало в аванзалах полносервисных ресторанов для украшения интерьеров использовать картины, скульптуры и другие произведения искусства молодых художников.

6. ***Зал ресторана.***

Одно из основных требований к планировке размещения зала – это четкая организация связи зала с производственными помещениями: кухней, сервизной, моечной столовой

посуды. Зал полносервисного ресторана является центром архитектурно-планировочного решения. Декоративные элементы зала должны располагать посетителей к отдыху в уютной обстановке. Гармоничное сочетание окраски стен, формы мебели, освещение зала, акустика, вентиляция, красиво сервированный стол, живые цветы на столах, негромкая музыка – все это создает у гостей ресторана праздничное настроение и вызывает желание посетить его еще раз.

В полносервисном ресторане должна присутствовать атмосфера уединенности, комфорта, непринужденности, что достигается условным разделением зала ресторана на зоны, боксы с помощью невысоких стационарных перегородок или раздвижных декоративных мягких стен.

В некоторых ресторанах торговый зал специально планируют таким образом, чтобы можно было устраивать демонстрационное приготовление отдельных блюд. В этом содержится некое сценическое действо, зрелище. Одних завораживает вид множества ингредиентов, которые используются для создания всего одного блюда. Другие чувствуют себя комфортнее, когда видят, как и в каких условиях для них готовят.

7. ***Танцевальная площадка.***

Выбор места для площадки во многом зависит от размера и композиции зала. Она может находиться в центре зала, в других случаях она заканчивает перспективу интерьера. Площадку, как правило, композиционно выделяют из окружающего пространства с помощью оригинальных светильников, особой формы потолка. В ресторане норма площади для эстрады и танцевальной площадки составляет 0,15 кв. м на одно место. Глубина эстрады от 3 до 8 м.

2.3. Цвет интерьера как инструмент воздействия на клиента

Не секрет, что цвет является мощным и эффективным средством воздействия на психику человека. Мария Кареева на страницах журнала «Гостеприимство» делится инте-

ресными соображениями о воздействии цвета на психофизиологическое состояние человека. Автор считает, что «цвет создает самое главное – определенное состояние и настроение, не зависящее от пола, возраста, национальности, социально-культурного уровня человека»[93].

К примеру, *красный цвет* повышает кровяное давление, учащает пульс и дыхание. Это символ жизненной силы и возбуждения, внушающий стремление добиться влияния и успеха. Красный цвет побуждает к полноте ощущений, дает импульс к действию, борьбе. В «красном» интерьере не удастся расслабиться и отдохнуть, но в то же время данный цвет подстегивает аппетит, который, в свою очередь, служит стимулом для увеличения выручки ресторана.

Синий цвет, в противоположность красному, вызывает успокоение. Понижается частота пульса и дыхания, кровяное давление, повышается чувствительность. Такое восприятие подсознательно ассоциируется с понятием «нежность» и его «органом осязания»– кожей.

Иначе воздействует на человека единство противоположностей – *фиолетовый цвет* – смесь красного (импульсивный покоритель) и синего (самоотверженность). Это сочетание символизирует волшебство и магию, идентифицируя его носителя.

Консервативный *зеленый цвет* выражает воинствующее постоянство, упорство, твердость и жесткость. Это волевой цвет, помогающий дисциплинировать ум и тело.

Темный оттенок сине-зеленого цвета вызывает ощущение внезапной изоляции и может свидетельствовать о высокопарной гордости владельца помещения. Напротив, *светлый тон (бирюзовый)* – наиболее «холодный» – способен зрительно «понизить» температуру.

---

[93] Кареева М. Цвет – инструмент воздействия // Гостеприимство. СПб., 2003. № 3 (май-июнь). С. 70 – 71.

Все ощущения, связанные с телесным удовлетворением, активизируются под воздействием *коричневого цвета.* По сути, это приглушенный темно-красный, и жизненная сила, олицетворяемая им, тут пассивна.

Символом освобождения от угнетающей тяжести является *желтый цвет,* самый светлый и яркий в палитре. Вместе с тем он оказывает стимулирующее и согревающее воздействие на человека.

Серый цвет – это абсолютная нейтральность, отсутствие какой бы то ни было психической тенденции. Светло-серый оттенок отражает готовность человека к переживаниям и контактам, а темно-серый несколько приглушает это состояние.

Абсолютная свобода, отсутствие препятствий, разрешение проблем и начало новой жизни – все это выражает *белый цвет.* Не зря платье невесты по традиции должно быть белым (новый, семейный статус женщины), а новое дело или этап жизни начинают с «чистого (т. е. белого) листа».

Черный цвет служит для самозащиты, вытесняя все влияния, вызывающие возбуждение. Это однозначный отказ, отрицание, символ застоя. Он выражает идею «ничто».

При цветовом оформлении пространства необходимо придерживаться следующего правила: не следует использовать более двух доминирующих цветных поверхностей. В качестве «подложки» или «фона» к ним лучше брать ахроматический цвет – серый, белый или черный.

3. Обслуживание клиентов в полносервисных ресторанах

3.1. Ожидания от обслуживания

Человеческое восприятие в значительной мере зависит от душевного состояния. Чем хуже настроение, тем более мрачной и беспросветной кажется жизнь. Чем лучше настроение клиентов, тем большее удовольствие они получают. Пища кажется вкуснее, обслуживающий персонал – симпатичнее и приветливее, чаевые растут, клиенты отно-

сятся более снисходительно к мелким промахам и накладкам в обслуживании.

От чего же зависит ухудшение или улучшение настроения клиента? Прежде всего, от степени удовлетворения тех или иных потребностей или, другими словами, от того, насколько соответствует реальная действительность его ожиданиям. Итак, что же надеются получить посетители, идя в полносервисный ресторан?

Время обслуживания – одна из областей, где полносервисные рестораны могли бы превзойти ожидания клиентов. Здесь очки набираются главным образом при сравнении с конкурентами, которые не столь удачно справляются с управлением в обслуживании.

Помимо определенной скорости обслуживания, клиенты полносервисных ресторанов ожидают изначально высокого уровня компетенции персонала заведения. Они рассчитывают на то, что официанты знают, какие блюда представлены в меню, какие ингредиенты используются для их приготовления и как каждое из них готовится. Также посетители уверены в том, что официант сможет ответить на основные вопросы, касающиеся спиртных напитков, представленных в карте вин. Клиент ожидает, что обслуживающий персонал строго соблюдает нормы гигиены и санитарии и что посуда, приборы и стаканы всегда безукоризненно чисты. Ему хочется, чтобы официанты были подтянутыми и аккуратными, и он надеется, что о нем будут по-настоящему заботиться.

3.2. Психологические особенности обслуживания

Существует великое множество элементов, из которых складывается мозаичное панно приятного обслуживания. С точки зрения психологии, персоналу полносервисных ресторанов рекомендуется придерживаться следующих правил:

1. **Смотреть собеседнику в глаза.** Необходимо, чтобы сотрудники ресторана научились устанавливать контакт с

каждым новым посетителем с помощью прямого взгляда и открытой улыбки.

2. **Идти навстречу пришедшим гостям.** Ответственные за приветствие гостей при входе должны выходить им навстречу из-за стойки. Лучше вообще избавиться от стоек.

3. **Уделять внимание вновь прибывшим гостям в первые 30 секунд.** Если сотрудник занят в этот момент каким-то делом, которое он не может отложить, ему следует постараться быстрее завершить его и заняться гостями. Если люди ощущают свою значительность с того момента, как они вошли в ресторан, они проведут там время в более приподнятом настроении и хорошем расположении духа.

4. **Предлагать половину порции.** Во-первых, тем самым привлекается больше клиентов. Людей, которые предпочитают перекусить, а не соблазняться полноценным обедом, становится все больше. А во-вторых, появится возможность предложить полпорции за 60 – 75 процентов цены, указанной в меню, не нарушая при этом рамок приличия.

5. **Наливать вино за столом.** Обычно, когда клиент заказывает бокал вина, его наливают в баре и к столику приносят уже в бокале. Однако практика показывает, что привлекательнее, когда бутылку или кувшин вина приносят к столику и там наполняют бокал. Это придает винам некий шарм.

6. **Если один человек заказывает воду, рекомендуется принести ее всем, сидящим за этим столом.** Вода – это такой компонент меню, который чаще и чаще подается по просьбе клиентов во многих ресторанах. Если один человек за столом заказывает воду, естественно предположить, что кто-нибудь из его соседей также захочет утолить жажду. Такова человеческая натура.

Это далеко не весь список правил, которых следует придерживаться обслуживающему персоналу ресторанов. Многое зависит от сложившейся ситуации. Например, посетитель, теряясь в огромном ассортименте блюд меню, часто обращается за советом к официанту. В этом случае официант должен учесть следующие рекомендации:

• *Говорить спокойно и четко.* Не отвлекаться, избегать спешки или боязливости.

• *Владеть «музыкой жестов».* Например, если официанту хочется подчеркнуть сказанное, особенно приятное для гостя, он может поднять кисти рук чуть выше груди, а ладони повернуть вверх.

• *Придерживаться определенной дистанции.* Если не держать необходимую дистанцию, то гости чувствуют как бы скрытую угрозу и поневоле пятятся назад. Держаться от посетителя следует на расстоянии примерно 0,8 м, в противном случае конструктивный разговор невозможен.

• *Избегать использования непонятных специфических терминов.* Имея развитый словарный запас, официанту желательно беседовать с посетителями как можно понятнее.

• *Уметь держать паузу.* Быстрая беспрерывная речь может вызвать у посетителя ощущение, что официант волнуется.

• *Ставить себя на место гостя.* Официанту желательно поставить себя на место гостя, ожидающего его разъяснения, и это поможет ему вести беседу.

Таким образом, завоевать доверие гостей – важнейшая задача обслуживающего персонала. Очень многое зависит от профессиональных качеств работника ресторана, от ответственности, которую он должен чувствовать, обслуживая гостей и выполняя их пожелания.

3.3. Атмосфера полносервисных ресторанов

Важнейшую роль в понимании сущности полносервисных ресторанов играет понятие ресторанной атмосферы. Характер атмосферы в полносервисном ресторане достигается не только интерьером, поведением персонала, но и специально разработанной программой. Заданная атмосфера – это неписаные правила, задающие стиль поведения людей, это как правила игры, которым надо следовать. Именно поэтому атмосфера в ресторане напрямую связана с психологией людей, с установлением определенных внешних ориентиров их поведения.

Полносервисный ресторан, как видно уже из самого названия, располагает самыми богатыми возможностями в плане создания тончайших оттенков атмосферы. Торжественная и праздничная, деловая и возвышенная, строгая и лирическая, игровая и шуточная, домашняя и эротическая, анархическая и авангардная – все эти виды атмосферы может создать полносервисный ресторан. Причем на протяжении одного вечера может быть создано несколько видов атмосферы. Как же это достигается? За счет каких мероприятий это становится возможным?

Представим наиболее распространенные мероприятия, проводимые в полносервисных ресторанах. Авторы книги «Как увеличить доход ресторана, бара, кафе» А.В. Пикалев и А.П. Маевская выделяют следующие виды мероприятий, создающие ту или иную атмосферу:

1. Обед (на несколько персон).
2. Обед для туристических групп.
3. Банкет.
4. Торжественный ужин.
5. Презентация.
6. Свадьба.
7. День рождения, именины и пр.
8. Праздничный ужин.
9. Вечер отдыха.
10. Танцевальные вечера.
11. Вечер фольклора (русские народные песни и танцы).
12. Вечер романса.
13. Творческие встречи.
14. День (дни) национальной кухни.
15. Шведский стол.
16. Дегустация.
17. Фуршет.
18. Конкурс поваров.
19. Конкурс кондитеров.
20. Конкурс официантов.
21. Конкурс барменов.

Мероприятие может состоять из одного или нескольких самостоятельных блоков. Каждый вид мероприятия требует своей, присущей данному виду режиссуры в целях организованного проведения, достижения качества, смотрительности, своеобразной атмосферы (торжественной, праздничной, лирической и т. д.). Именно поэтому яркая палитра стилевых музыкальных жанров (от классики и до поп-музыки), разнообразие форм развлекательных мероприятий не только имеют право на существование в полносервисном ресторане, но и являются важнейшими составными элементами. Хотя этим сущность феномена полносервисных ресторанов полностью не может быть раскрыта. В полносервисных ресторанах предоставляется настолько многогранный комплекс социально-культурных услуг, что мы решили посвятить следующий вопрос их выявлению и систематизации.

4. Дополнительные услуги полносервисных ресторанов

Определив в качестве главного девиза полносервисных ресторанов их способность превзойти ожидания клиентов, мы в ходе показали, что это возможно за счет изысканно оформленного интерьера, высококлассного обслуживания и создания неповторимо своеобразной атмосферы. Из каких еще элементов складывается полносервисный ресторан? Есть ли другие способы, которые помогут произвести наилучшее впечатление на клиента?

Оказывается, такие элементы существуют. Они были найдены в результате богатой практической работы в ресторанах одним из крупнейших американских практиков и теоретиков ресторанного дела Биллом Марвином. На наш взгляд, он совершенно точно определил сущность составляющих полносервисного ресторана. Однако многие из его советов не могут быть воплощены в условиях современного российского рынка ресторанных услуг («детские пастухи», использование факса с целью разъяснения клиентам

дороги в ресторан и т. п.). Тем не менее, познакомиться со многими свежими и оригинальными идеями преуспевающего бизнесмена и талантливого ученого представляется весьма целесообразным.

Следуя рекомендациям Б. Марвина, произведя необходимую адаптацию и сокращение информации, представим комплекс структурных элементов полносервисного ресторана. Итак, превзойти ожидания клиентов можно с помощью следующих дополнительных услуг:

1. **Зонтики в непогоду.** Если пойдет дождь, то именно предусмотренные на этот случай зонтики помогут заработать немалое количество очков в копилку имиджа ресторана. Зонтики можно предлагать гостям в подобных ситуациях, чтобы проводить их до машины или даже до офиса или дома.

2. **Бесплатная еда или напитки во время ожидания.** По этому поводу Б. Марвин рассказывает очень поучительную историю: «Помню то время, когда в Сан-Франциско открылось Pacific Cafe. Оно располагалось недалеко от пляжа. Не слишком-то хорошее и выгодное место. Да и погода в тот год частéнько была прохладной и туманной. Это был маленький ресторанчик, имевший помещения для ожидающих своей очереди клиентов. Однажды вечером, вскоре после открытия, менеджер увидел очередь вдоль тротуара. Почувствовав свою вину в том, что его гости должны ждать на холоде, он угостил вином за счет ресторана всех ожидающих места за столиком. Нет необходимости говорить, насколько это понравилось клиентам из очереди. Оказалось, что они были совсем не против того, чтобы немного подождать. Всякая молва распространяется стремительно, а хорошая – тем более. На следующий вечер была не просто очередь, а большая очередь. Менеджеру пришлось раздать больше вина. Так родилась традиция. Очередь и бесплатное вино существуют до сегодняшнего дня. Ресторану пришлось пожертвовать немалым количеством вина, но за счет этого здесь удается продавать огромное количество обедов!»

3. **Бесплатные журналы или газеты.** Чем дольше людям приходится ждать, ничего не делая, тем раздражительнее они становятся. А теперь подумайте и ответьте, что для вас дороже: хорошее, приподнятое настроение ваших гостей или стоимость нескольких газет?

4. **Бесплатные звонки по местным линиям.** Клиентам нравится звонить из ресторана по городским линиям, не расставаясь при этом с мелочью в кармане. Вы сможете заработать значительно больше, дав своим клиентам повод посещать ваш ресторан гораздо чаще.

5. **Владелец или управляющий на сцене.** Владельцу ресторана следует больше времени проводить в торговом зале, общаясь с посетителями, а не в офисе, занимаясь бумагами. Не существует никакой замены личному присутствию и интересу хозяина. Всем хочется узнать, каков босс, ощутить его личное внимание.

6. **Кое-что ни за что.** Всем нравится получать что-либо ни за что. Давать что-нибудь ни за что – это замечательный жест проявления внимания и гостеприимства. Он не только помогает вашим клиентам попробовать что-то для них новенькое, но и дает повод для разговоров о вас, а также привносит особый аромат и шарм в то, что при других обстоятельствах остается обыкновенным обедом.

7. **Бесплатные открытки.** Ваш ресторан расположен в курортной зоне? Если да, то продумайте возможность отпечатать энное количество почтовых открыток с общим видом вашего ресторана на переднем плане.

8. **Имена клиентов на досках объявлений.** Людям обычно нравится видеть свои имена в свете, огнях, и вы могли бы предоставить им 15 минут славы. Когда ваши клиенты заказывают столик, поинтересуйтесь у них, не отмечают ли они какое-нибудь важное событие. Если да, то узнайте, не будут ли они возражать, если вы поместите сообщение об этом на доске объявлений.

9. **Приятные сюрпризы.** Например, можно вымыть машину клиента, пока он находится в ресторане. Прекрасным

выходом в данном случае могло бы стать привлечение к этой работе школьников.

10. **Бесплатная добавка.** Лучше предлагать бесплатную добавку, чем изначально делать большие порции. Во-первых, при таком подходе пища не успевает остыть и потребляется в горячем виде. Во-вторых, сокращаются пищевые отходы. В-третьих, психологи заметили, что всегда вкуснее та еда, которой меньше.

11. **Блокнот и карандаш у телефона.** Когда люди говорят по телефону, очень часто у них возникает необходимость делать какие-то записи. Если в полносервисном ресторане установлены телефоны для посетителей, значит, рядом с ними должны лежать блокнотики и карандаши (с фирменными логотипом, адресом, телефонами). При таком подходе есть все основания рассчитывать на то, что клиенты заберут блокноты с собой в офис и у них на столах появится постоянное напоминание о ресторане.

12. **Бесплатная добавка безалкогольных напитков.** Большинство ресторанов предлагают неограниченное количество добавки кофе и чая со льдом. Почему не сделать то же самое с безалкогольными напитками?

13. **Резервирование горячих блюд.** Это необходимо, если в полносервисном ресторане есть какой-либо свежий продукт в ограниченном количестве, на который всегда большой спрос.

14. **Оплата по чеку для постоянных клиентов.** Такая практика может бы рискованной, но это превосходное поощрение постоянных клиентов.

15. **Бесплатный кофе клиентам, вынужденным ждать завтрак.** Предложение бесплатной чашечки кофе клиенту, который должен немного подождать, – маленький, по сути, жест, но он приведет к большим результатам в удовлетворении клиента и завоевании его симпатий.

16. **Умело использованный запоминающийся логотип.** Имидж – все! Создайте броский и запоминающийся логотип. И чем чаще вам удастся демонстрировать его перед своими гостями, тем больше он будет ассоциироваться в их

сознании с первоначальным впечатлением о вашем заведении.

17. **Поваренная книга.** Многие рестораны считают, что выпуск собственной поваренной книги – хороший и надежный способ продвижения своего бизнеса.

18. **Бесплатные безалкогольные напитки для водителя.** Поддержка водителя, который в конце вечера должен будет сесть за руль, может послужить фактором, играющим в пользу ресторана. Позаботившись о непьющем, можно смело «раскручивать всех остальных на выпивку».

19. **Вовремя предоставленные зарезервированные места.** Тонкость работы полносервисного ресторана заключается в том, чтобы найти способы, при использовании которых его столики всегда будут заняты и в то же время зарезервированные столики всегда в заказанный час будут свободны в ожидании своих заказчиков.

20. **Сияющие чистотой залы и туалеты.** Безукоризненная чистота поможет загладить некоторые промахи в обслуживании и создаст незапятнанную репутацию.

21. **Место для гостей, вынужденных ждать.** Это может быть бар или просто помещение, приспособленное под комнату, где гости ждут своей очереди.

22. **Открытие входной двери для клиентов.** Это отличный способ обеспечить действительно индивидуальное обслуживание и узнать подлинное мнение гостей о проведенном вечере.

23. **Свечи на подносе с десертом.** Большинство подносов с десертом, независимо от того, насколько привлекательно выглядят сами десертные блюда, слегка простоваты и безжизненны. Для придания им более праздничного вида можно просто поставить свечу на поднос с десертом.

24. **Цветы дамам.** Цветы – это всегда особый знак внимания. Во многих ресторанах их предлагают по каким-либо праздникам. Некоторые заведения проводят подобные акции достаточно регулярно.

25. **Маленькие ложечки для сахара.** Этот незначительный штрих призван подчеркнуть внимание к деталям, которые многим покажутся превосходными.

26. **Имена сотрудников в меню.** Когда мы идем в кино, то знакомимся с полным списком всех, кто принимал участие в создании фильма. Почему бы не оказать подобную честь в ресторанном меню по крайней мере ключевым сотрудникам? Имя шеф-повара могло бы появиться в меню. Ответственный за десерты может быть упомянут в десертной карте. В винной карте можно было бы указать имя сомелье. В случаях, когда клиенты не видят большинство из этих людей, это может стать хорошим приемом, который увеличивает чувство ответственности у сотрудников и гордости за свое дело.

27. **Бесплатная вишневая дощечка и рецепт.** Ресторан «Sharp's Fresh Roaster» в Сиэтле проработал идею с рецептом. На каждый столик здесь кладут маленький пакетик со щепкой вишневого дерева и рецепт приготовления копченного на вишневой древесине цыпленка. Даже если клиенты попробуют приготовить это блюдо по рецепту, они только убедятся в том, насколько это сложный трудоемкий процесс и насколько хорошо его готовят в ресторане.

28. **Меню на иностранных языках.** Это всего лишь проявление учтивости – дать клиенту меню, в котором он может разобраться. Это незаметный жест уважения для небольшого сегмента вашего рынка.

На этом, естественно, список не заканчивается. Однако конкретное применение на практике хотя бы некоторых из перечисленных услуг, на наш взгляд, уже станет неоценимым вкладом в сокровищницу впечатлений клиента действительно *полносервисного ресторана.*

Думается, что данная глава внесет определенную ясность в понимание феномена полносервисных ресторанов и послужит неплохой теоретической базой для дальнейших исследований в данном направлении.

ЛИТЕРАТУРА

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

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

Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / Под ред. В.А. Сластенина. М., 2003.

Антипов К.В. Баженов Ю.К. Паблик рилейшнз: Учебное пособие. М., 2001.

Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. Киев, 1996.

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

Аргайл М. Психология счастья. СПб, 2003.

Астапенко Г.Д. Быт, обычаи, обряды и праздники донских казаков XVII – XX вв. Батайск, 2000.

Атватер И. Я Вас слушаю. Сокр. пер. с англ. М., 1984.

Афанасьев И. Деловой этикет. Киев, 1998.

Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: проблемы, перспективы, сертификация / С.И. Байлик. Киев, 2001.

Белошапка М.И. Технология ресторанного обслуживания: Учебное пособие для нач. проф. образования. М., 2004.

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

Богушева В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров. Ростов-н/Д., 2002.

Бондаренко Г.А. Гостиничное и ресторанное хозяйство. 2-е изд. Минск, 2001.

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

Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. М., 2001.

Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства. М., 1995.

Ваген Линн Ван Дер. Гостиничный бизнес: Учебное пособие. Ростов н/Д., 2001.

Вайнер Э.Н. Валеология: Учебник для вузов. М., 2001.

Васичкин В.И. Все о массаже. М., 1998.

Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. Современная риторика. Ростов-н/Д., 1999.

Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М., 1994.

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. М., 2001.

Волков Ю.Ф. Законодательные основы гостиничного сервиса. Ростов-н/Д., 2003.

Волков Ю.Ф. Технология гостиничного обслуживания. Ростов-н/Д., 2003.

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

Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995.

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

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

Гостиничное и ресторанное дело, туризм: Сборник нормативных документов. Ростов-н/Д., 2003.

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

Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М., 2003.

Димитриус Э., Мазарелла М. Читать человека как книгу. М., 2003.

Добротворский И.Л. Тренинг профессиональных продаж. Синтез и соединение лучших идей, методов и приемов продажи. М., 2003.

Дурович А.П. Маркетинг в туризме. М., 2000.

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

Гущин В.В. Сервисное право: Учеб. пособие / Под ред. Ю.П. Свириденко. М., 2002.

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

Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 1998.

Емельянов Б.В. Профессиональное мастерство экскурсовода: Учеб. пособие. М., 1986.

Емельянов Б.В. Экскурсоведение: Учебник. М., 2002.

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

Забавников М. Играем по правилам? (зарубежный и российский опыт корпоративной культуры) // Турбизнес. 2002. № 12. С. 9 – 10.

Зарецкая Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. М., 2001.

Зорин Г.И., Ильин И.Н. Основы туристской деятельности. М., 2000.

Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: Справочник. М., 2001.

Ивин А.А. Теория аргументации: Учебное пособие. М., 2000.

Ильина Е.Н. Туроперейтинг: Организация деятельности: Учебник. М., 2001.

Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия перспективы: Учеб. пособие для вузов. – М., 2000.

Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие. Минск, 1999.

Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. Минск, 2001.

Калачева Л. Управление персоналом. Н. Новгород, 1998.

Кареева М. Цвет – инструмент воздействия // Гостеприимство. СПб. 2003. № 3 (май-июнь). С. 70 – 71.

Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. Пер. с англ. М., 1994.

Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. М., 2000.

Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие. Практикум. М., 2001.

Комаров Е. Режимы труда и отдыха персонала // Управление персоналом. 1999. №6. С. 20 – 24.

Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. Пер. с англ.; 2-е европ. изд. СПб., 1998.

Кудимова М.В. Уважение к клиенту начинается с уважения к себе // 5 звезд, 2000. № 6.

Кузин Ф.А. Культура делового общения. М., 2000.

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

Курс «Музей и культура» в начальной школе. Программа. Опыт внедрения: Экспериментальное методическое пособие / Под ред. канд. филол. наук Е.Г. Вансловой. М., 1995.

Курляндская Л. Наполним ванную комфортом или мелочи имеют значение // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. 2002. № 8.

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

Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для проф. образования / Под ред. А.Ю. Ляпина. М., 2002.

Львов М.Р. Риторика. М., 1995.

Марвин Б. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М., 2002.

Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.

Менегетти А. Психология лидера. Изд. 4-е. М., 2002.

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

Менеджмент туризма. Туризм как объект управления: Учебник для вузов. М., 2002.

Менеджмент туризма. Туризм и отраслевые системы: Учебник. М., 2001.

Морозов А.В. Деловая психология: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб., 2000.

Можжевельников Б. В нашей фирме звонит телефон // Коммерческий вестник. 1992. № 2.

Немов Р.С. Психология, М., 1994. Т. 2.

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

Основы туристской деятельности: Учебник / Г.И. Зорина, Е.Н. Ильина, Е.В. Мошняга и др.; Сост. Е.Н. Ильина. М., 2000.

Основы экскурсоведения: Учеб. пособие для слушателей фак. обществ. профессий пед. Институтов / Под ред. Б.В. Емельянова. М., 1985.

Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М., 2000. С. 89 – 90.

Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: Отели и рестораны. М., 2000.

Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. М., 2002.

Пикалев А.В., Маевская А.П. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе. М., 2001.

Пилипенко Г. Как мы отдыхаем // Управление персоналом. 1999. №6. С. 13 – 15.

Пиз А. Дан. П. Язык письма. М., 2002.

Пиз А. Язык телодвижений. Н. Новгород, 1992.

Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. М., 1998.

Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М., 1990.

Попова Т.С., Гинетова А.В. Нетрадиционные методы ведения экскурсии // Проблемы и перспективы развития туризма в Северо-кавказском регионе: Сборник материалов I региональной научно-практической конференции г. Пятигорск, 23 – 25 апреля 2003 г. С. 59 – 60.

Практика туристского бизнеса / Под ред. Г.А. Карповой. СПб., 2000.

Практическая психология для менеджеров / Под ред. М.К. Тутушкина. М., 1996.

Психология и этика делового общения: Учеб. пособие для

вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. М., 2003.

Руденко А.М., Довгалева М.А. Психологические аспекты рекламной суггестии в туристском сервисе // Проблемы и перспективы развития туризма в Северо-кавказском регионе: Сборник материалов I региональной научно-практической конференции г. Пятигорск, 23 – 25 апреля 2003 г. С. 66 – 68.

Руденко А.М. Роль аффилиации в сервисной деятельности // Роль кризисных явлений в достижении стабильности общества: Сб. науч. трудов / Под ред. А.П. Германовича. Шахты, 2003. С. 120 – 121.

Руденко А.М. Факторы и условия качественного отдыха в гостиничном сервисе // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества: Сб. науч. трудов / Под ред. А.П. Германовича. Шахты, 2003. С. 140 – 145.

Савина Н.В. Экскурсоведение. Минск, 2001.

Самарьянов Б. Западные консультанты помогают нам выдерживать принятые в мире стандарты // Турбизнес. 1998. № 7. С. 34.

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Менеджмент персонала. Ростов-на Дону, М., 1997.

Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник. М., 2000.

Скеттергуд Э. Гостиные: практические советы по дизайну и оформлению вашей квартиры. М., 1997.

Соловьев Б.Л., Толстова Л.А. Менеджмент гостеприимства. М., 1997.

Соловьева О. «Биргер ярль» – король дизайна // Вояж и отдых. М., 2003. № 3.

Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие для вузов / Под общей ред. проф. В.Н. Лавриненко.

М., 1995.

Сопер Поль Л. Основы искусства речи. М., 1995.

Станкин М. Отдых и его организация // Управление персоналом. 1999. №6. С. 8 – 12.

Стрдышева О. Застолье без застолья // КоммерсантЪ-Деньги. М., 2004. № 9 (март). С. 47 – 50.

Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов н/Д., 2001.

Технология социальной работы: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. И.Г. Зайнышева. М., 2002.

Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры в сфере гостиничного обслуживания: Сборник должностных и производственных инструкций. М., 2003.

Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры туристических агентств, туроператоров, экскурсионных бюро: Сборник должностных и производственных инструкций. М., 2003.

Уокер Дж. Введение в гостеприимство. М., 1999.

Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе: Учеб. пособие. Пер. с англ. М., 2002.

Фарафонова. М. Вот это номер! // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. 2002. № 6.

Хмелев В.В. Сервис в системе политики. Шахты, 2001.

Хмелев В.В., Руденко А.М. Роль аффилиации в сервисной деятельности / В.В Хмелёв, А.М. Руденко // Сервис plus. 2003. № 1 [2]. С. 65 – 66.

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

Хмелев В.В., Руденко А.М. Гостиничный сервис в системе постиндустриального общества // Сервис plus. 2003. № 3.

С. 75 – 77.

Хопрянинова Н. Давайте поэтикетничаем // Гостеприимство. 2004. № 1. С. 72 – 76.

Шапарь В.Б. Гений общения или искусство быть разным. Ростов н/Д., 2004.

Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник. М., 2001.

Чумиков А.Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. М., 2001.

Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном. Пер. с англ. М., 1999.

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

Оглавление

РАЗДЕЛ 1.

ПСИХОЛОГИЯ ТУРИЗМА

Глава 1. Психология продаж туристского продукта

1. Человеческий фактор в работе менеджера турфирмы 5
2. Психологические предпосылки продаж турпродукта 9
   2.1. Благоприятный психологический климат 9
   2.2. Хорошее впечатление о менеджере 11
   2.3. Доверие у клиента 14
3. Психодиагностика клиента туристской фирмы 18
   3.1. Типы клиентов 18
   3.2. Внутреннее состояние клиента 24
4. Психология влияния в процессе реализации турпродукта 27
   4.1. Приемы привлечения внимания 27
   4.2. Фокусировка внимания 30
   4.3. Способы ускорения продаж 32

Глава 2. Психология обслуживания туристов в офисе

1. Прием и выявление потребностей туристов 33
   1.1. Психологический контакт 35
   1.2 Умение слушать 36

1.3. Факторы туристской мотивации 40
1.4. Конструирование вопросов..... 45
2. Психология презентации туристского продукта 49
2.1. Основные аргументы..... 49
2.2. Техники внушения..... 52
2.3. Методы презентации турпродукта..... 54
3. Преодоление возражений клиента и завершение сделки . 57
3.1. Способы устранения возражений..... 58
3.2. Продажа и последующий контакт..... 60

Глава 3. Особенности делового этикета в туризме

1. Деловой этикет в деятельности туристского предприятия 62
1.1. Принципы делового этикета в туризме 62
1.2. Правила делового этикета в туризме 65
1.3. Роль делового этикета в туризме 66
2. Вербальные основы делового этикета в туризме 68
2.1. Приветствия и представления 68
2.2. Корректный ответ на вопрос клиента 70
2.3. Психологические приемы этикета 71
3. Деловой этикет в телефонных разговорах 73
3.1. Входящие звонки 73
3.2. Исходящие звонки 75
3.3. Использование сотовой связи 76

Глава 4. Психология имиджа в туризме

1. Понятие имиджа 78
2. Корпоративная философия и внутренний имидж туристской фирмы 81
2.1. Взаимосвязь корпоративной философии и внутреннего имиджа 81
2.2. Определение цели 82
2.3. Мобилизация ресурсов 84
2.4. Самоидентификация персонала 84
2.5. Создание системы ценностей 86
3. Внешний имидж туристской фирмы 87
3.1. Элементы внешнего имиджа 87
3.2. Оформление офиса 89
3.3. Повышение статуса туристской фирмы 91
3.4. Внешний вид сотрудников 93

Глава 5. Психология конфликта в туризме

1. Сущность и место конфликта в туризме 95
1.1. Понятие и функции конфликта 95
1.2. Место конфликта в туризме 97
1.3. Виды и типы конфликтов в туризме 99
1.4. Причины конфликтов 101
2. Динамика конфликта в туризме 105
2.1. Возникновение конфликта 106
2.2. Развитие конфликта 108

2.3. Разрешение конфликта 108
2.4. Предотвращение конфликтов 109

Глава 6. Ораторское искусство в экскурсионной деятельности..... 112
1. Психологические аспекты ораторского искусства в экскурсии..... 112
1.1. Значение ораторского искусства 112
1.2. Основы мастерства экскурсовода 113
1.3. Психология личности экскурсовода 115
2. Главные составляющие ораторского искусства в экскурсии 117
2.1. Подготовка к выступлению 117
2.2. Память экскурсовода 120
2.3. Культура речи экскурсовода 122
3. Активизация усвоения экскурсионного материала 126
3.1. Особые методические приемы 126
3.2. Форма преподнесения материала 134
3.3. Главные предпосылки успеха 137

РАЗДЕЛ 2.
ПСИХОЛОГИЯ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО СЕРВИСА

Глава 7. Психология отдыха в гостиничном сервисе.... 140
1. Рекреационный потенциал гостиничного сервиса 140

1.1. Отдых в жизни человека 140
1.2. Гостиничный сервис в индустрии отдыха 143
1.3. Гостиничный сервис в постиндустриальном обществе 146
2. Психологические аспекты отдыха в гостинице 152
2.1. Психология гостеприимства 152
2.2. Психологические условия отдыха 154
2.3. Психология «трудных» гостей 157

Глава 8. Психология развлечений в гостиничном сервисе 160
1. Развлекательный потенциал гостиничного сервиса 160
1.1. Развлечения в жизни человека 160
1.2. Эволюция развлекательной индустрии 161
1.3. Психологические особенности анимации 164
2. Виды развлечений гостиниц и ресторанов 169
2.1. Музыкально-развлекательные программы 169
2.2. Релаксационные мероприятия 173
2.3. Психологические аспекты азартных игр 175

Глава 9. Коммуникативная культура работников Гостиницы 179
1. Коммуникативные основы работы сотрудников..... 179
гостиницы 179
1.1. Вербальные средства коммуникации 179
1.2. Невербальные средства коммуникации 184

1.3. Национальные аспекты невербального общения 188
2. Элементы коммуникативной культуры работника гостиницы 192
2.1. Нравственные требования коммуникативной культуры 192
2.2. Личностные качества гостиничных работников .. 195

Глава 10. Психология менеджмента гостиниц и ресторанов 197
1. Психология лидерства как основа эффективности менеджмента 197
1.1. Лидерство и менеджмент 197
1.2. Психология лидера 198
1.3. Практические рекомендации 202
2. Методы и стили менеджмента гостиниц и ресторанов 204
2.1. Психология влияния 204
2.2. Психологические методы менеджмента 207
2.3. Стили руководства 208

Глава 11. Психология полносервисных ресторанов
1. Характеристика полносервисных ресторанов 212
1.1. Понятие полносервисных ресторанов 212
1.2. Девиз полносервисных ресторанов 214
2. Интерьер полносервисных ресторанов 215
2.1. Организация пространства и освещения 215

2.2. Интерьер торговых помещений 217
2.3. Цвет интерьера как инструмент воздействия на клиента 220
3. Обслуживание клиентов в полносервисных ресторанах 222
3.1. Ожидания от обслуживания 222
3.2. Психологические особенности обслуживания 223
3.3. Атмосфера полносервисных ресторанов 225
4. Дополнительные услуги полносервисных ресторанов .. 227

Литература 233

Торговый дом «Феникс»



ПРЕДЛАГАЕТ:

⇛ Около 100 новых книг каждый месяц

⇛ Более 3000 наименований книжной продукции собственного производства

⇛ Более 1500 наименований обменной книжной продукции от лучших издательств России

ОСУЩЕСТВЛЯЕМ:

⇛ Оптовую и розничную торговлю книжной продукцией

ГАРАНТИРУЕМ:

⇛ Своевременную доставку книг в любую точку страны, ЗА СЧЕТ ИЗДАТЕЛЬСТВА, автотранспортом и ж/д контейнерами

⇛ МНОГОУРОВНЕВУЮ систему скидок

⇛ РЕАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ

⇛ Надежный ДОХОД от реализации книг нашего издательства

НАШ АДРЕС:

344082, Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский, 80.

Торговый дом Феникс



ОТДЕЛ ОПТОВЫХ ПРОДАЖ – контактные телефоны:
8 (863) 261-89-53, 261-89-54, 261-89-55, 261-89-56, 261-89-57, 261-89-58

Начальник отдела
Костенко Людмила Константиновна
тел.: 8 (863) 261-89-52;
e-mail: torg@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 Ставропольского, Краснодарского краев
Сергиенко Сергей Николаевич
e-mail: torg151@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Урала и Санкт-Петербурга
Литвинчук Елизавета Михайловна
e-mai: torg153@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Восточной Сибири
Швечикова Ирина Владимировна
e-mail: torg159@phoenixrostov.ru

Менеджер по продажам на территории Дальнего Востока и Республики Беларусь
Родионова Татьяна Александровна
e-mail: torg152@phoenixrostov.ru

Менеджер по работе с каталогами
Ярута Игорь Игоревич
e-mail: torg150@phoenixrostov.ru



Издательство Феникс

Приглашаем к сотрудничеству **АВТОРОВ** для издания:

- учебников для ПТУ, ссузов и вузов;
- научной и научно-популярной литературы по МЕДИЦИНЕ и ВЕТЕРИНАРИИ, ЮРИСПРУДЕНЦИИ и ЭКОНОМИКЕ, СОЦИАЛЬНЫМ и ЕСТЕСТВЕННЫМ НАУКАМ;
- литературы по ПРОГРАММИРОВАНИЮ и ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКЕ;
- ПРИКЛАДНОЙ и ТЕХНИЧЕСКОЙ литературы;
- литературы по СПОРТУ и БОЕВЫМ ИСКУССТВАМ;
- ДЕТСКОЙ и ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ литературы;
- литературы по КУЛИНАРИИ и РУКОДЕЛИЮ.

ВЫСОКИЕ ГОНОРАРЫ !!!

ВСЕ финансовые ЗАТРАТЫ БЕРЕМ НА СЕБЯ !!!

При принятии рукописи в производство.

ВЫПЛАЧИВАЕМ гонорар на 10 %

ВЫШЕ ЛЮБОГО РОССИЙСКОГО ИЗДАТЕЛЬСТВА!!!

Рукописи не рецензируются и не возвращаются!



Издательство Феникс

ПОЧТОВЫЙ АДРЕС:
344082, г. Ростов-на-Дону,
пер. Халтуринский, 80
САЙТ http://www.phoenixrostov.ru

ДИРЕКТОР: Вальдман Леонид Ефимович

ПРИЕМНАЯ
тел.: 8 (863) 261-89-50;
e-mail: fenix@fiber.ru, fenix_office@mail.ru

РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИЕ ОТДЕЛЫ

Руководитель отдела
Баранчикова Елена Валентиновна
тел., 8 (863) 261-89-78;
e-mail: bev@phoenixrostov.ru

Руководитель отдела
Бузаева Елена Викторовна
тел.: 8 (8632) 261-89-97;
e-mail: buzaeva@phoenixrostov.ru

Руководитель отдела
Морозова Оксана Вячеславовна
тел.: 8 (8632) 261-89-76;
e-mail: morozova@phoenixrostov.ru

Руководитель отдела
Осташов Сергей Александрович
тел.: 8 (8632) 261-89-75 ;
e-mail: ostashov@phoenixrostov.ru

Руководитель отдела
Глебов Евгений Иванович
тел.: 8 (8612) 743-139 ;
e-mail: academpress@tsrv.ru



Торговый дом Феникс

В Москве

книги издательства «Феникс» можно купить

для книготорговых организаций

В РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВАХ, РАСПОЛОЖЕННЫХ ПО АДРЕСУ:

1. ул. Космонавта Волкова, д. 25/2, 1-й этаж, м. «Войковское».

Тел./факс: (095) 156-05-68, тел.: 450-08-35

E-mail: **fenix-m@ultranet.ru**

Директор — Моисеенко Сергей Николаевич.

2. 111399, ул. Матеновская 9/13, р-н м. «Новогиреево»

Тел.: (095) 305-67-67, 517-32-95 E-mail: **mosfen@bk.ru**

Директор — Мячин Виталий Васильевич.

3. Издательский Торговый дом «КноРус», ул. Б. Переяславская, 46, метро «Рижская», «Проспект Мира»

Тел.: +7095-2800207, 280-72-54, 280-9106

E-mail: **phoenix@korus.ru**

В КРУПНЕЙШИХ МАГАЗИНАХ:

ТД «Библио-Глобус» ул. Мясницкая, 6 (тел. 925-24-57)

ТД «Москва» ул. Тверская, 8 (тел. 229-66-43)

«Московский Дом книги» ул. Новый Арбат, 8 (тел. 291-78-32)

«Молодая гвардия» ул. Большая Полянка, 28 (тел. 238-11-44)

«Дом педагогической книги» ул. Пушкинская, 7/5 (тел. 299-68-32)

«Медицинская книга» Комсомольский проспект, 25 (тел. 245-39-27)





Торговый дом **Феникс**

В Санкт-Петербурге

книги издательства «Феникс» можно купить:

«Дом книги» Невский проспект, 28

Тел. 318 65 04, факс 311 98 95.

E-mail: **noskova@hbook.spb.ru**

ДЛЯ ОПТОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО:

198096, г. Санкт-Петербург,

ул. Кронштадтская, 11, к. 42

тел.: (812) 183-24-56.

E-mail: **fenikc-peter@mail.ru**

Нарзиева Анжела Рустамовна

E-mail: **anjeln@yandex.ru**





Торговый дом Феникс

Представительства в Ростове-на-Дону:

1. пер. Согласия, 3
   тел. 8(863) 2999-339
2. пер. Соборный, 17
   тел. 8(863) 2624-707
3. ул. Большая Садовая, 70
   тел. 8(863) 2620-673
4. ул. Немировича-Данченко, 78 ,
   тел. 8(863) 2446-934
5. ул. Пушкинская, 245/61 ,
   тел. 8(863) 2665-832
   e-mail: fenix21@inbox.ru

Книги издательства «Феникс» в Украине
ООО «Кредо»,
г. Донецк, пр. Ватутина, 2 (оф. 401),
тел. +38062-3456308, 3396085,
e-mail: moiseenko@skif.net

г. Запорожье, ул. Глиссерная, 22, к. 19,
тел. +380612-134951, 145819,
e-mail: vega@comint.net

г. Киев, ул. Вербовая, 17 (СПД Шкаран),
тел. +38044-4644946, 9084576,
e-mail: kredok@i.com.ua



Серия «Высшее образование»

Руденко Андрей Михайлович,
Довгалёва Марина Анатольевна

Психология социально-культурного сервиса и туризма

Ответственный за выпуск: Баранчикова Е.
Художник: Тимофеева Е.

Сдано в набор 10.12.2004. Подписано в печать 9.01.2005.
Формат 84x108/32. Бумага типографская.
Гарнитура Таймс. Тираж 5000 экз.
Зак. 5.

Издательство «ФЕНИКС»
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80

Отпечатано с готовых диапозитивов в ЗАО «Книга».
344019, г. Ростов-на-Дону, ул. Советская, 57.
Качество печати соответствует предоставленным диапозитивам