**Оглавление:**

**Введение**

**Глава 1.** Внутрифирменный **маркетинг**

**Глава 2.** Процесс внутрифирменного маркетинга

2.1. Формирование культуры обслуживания

2.2. Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами

2.3. Важность начальной подготовки

2.4. Доведение маркетинговой информации до рядовых служащих

2.5. Система поощрений и признания заслуг

**Глава 3.** Внутрифирменный маркетинга в гостинице Bed and Breakfast

Заключение

**Список литературы**

**Введение**

**Цель работы** - как получить и сохранить служащих, направленных на клиента. **Задачи работы** - относиться к своему персоналу не как к рабочим лошадкам или бесправным лодырям, которых облагодетельствовал работодатель, но как к клиентам - с таким, же уважением и вниманием. Внутрифирменный маркетинг **-** это решение маркетинговых задач через работу с персоналом. Внутрифирменный маркетинг предшествует внешнему маркетингу. Внутрифирменный маркетинг является гарантом долгого существования фирмы на рынке. Методы внутреннего маркетинга включают: формирование рациональной организационной культуры; подбор, подготовку и расстановку персонала; распространение важнейшей маркетинговой информации среди персонала.

Внутрифирменный маркетинг должен быть направлен на подготовку служащих, способных действовать в нетипичных ситуациях. Программы обучения и специальные руководства могут подготовить служащих, как вести себя в нормальных или обычных условиях взаимодействия с клиентами. Программы внутрифирменного маркетинга помогут им дружелюбно общаться с посетителями. Преимущество внутрифирменного маркетинга в том, что он вооружает служащих правильными подходами, знаниями, навыками коммуникации и полномочиями, позволяющими им справляться с необычными ситуациями.

Руководство должно наделять служащих достаточным объемом полномочий для принятия решений, которые помогут разрешить возникающие проблемы клиентов, и доверять служащим самим действовать при создании сложных ситуаций, для чего и они, конечно, должны быть должным образом подготовлены.

**Глава 1. Внутрифирменный маркетинг**

**Внутрифирменного маркетинг** – это маркетинг, направленный внутрь компании, на ее служащих. Внутрифирменный маркетинг (internal marketing), который иногда в русскоязычной литературе упоминается как “внутрикорпоративный маркетинг”, является одной из функций маркетинга услуг. Внутрифирменный маркетинг предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Качественные стандарты оказания услуг внешним потребителям рассматриваются как внутренний продукт (товар или услуга), который продается персоналу фирмы как внутреннему потребителю. Высшее руководство наряду с традиционной внешней стратегией маркетинга, направленной на внешнего потребителя, развивает стратегию внутрифирменного маркетинга, направленную на внутреннего потребителя, т.е. на персонал фирмы, который оказывает услуги внешним потребителям. Персонал фирмы как второй внутренний целевой рынок фирмы сегментируется, и изучаются потребности этих сегментов. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей.

Философия внутрифирменного маркетинга достаточно проста. Исследователи маркетинга услуг эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит и удерживать, внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке. Внутрифирменный маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, называемой маркетингом отношений (relationship marketing). Согласно этой парадигме постоянные деловые отношения примерно с двадцатью процентами всех клиентов фирмы приносят около восьмидесяти процентов общей прибыли фирмы. Другими словами, в сегодняшней конкурентной среде фирме выгоднее иметь и обслуживать на долгосрочной основе постоянных клиентов, нежели тратить маркетинговые средства на привлечение одноразовых новых клиентов.

Маркетинговое отношение к персоналу фирмы услуг обусловливается несколькими причинами. Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей. Во-вторых, товарные свойства услуги, такие как неосязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга. Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей. Однако успех этой стратегии будет существенно зависеть от качества поведения членов персонала, непосредственно оказывающих услуги внешним потребителям. Качество услуги и искреннее желание персонала оказать качественную услугу потребителю становятся, чуть ли не решающими факторами в конкурентной борьбе на рынке услуг. Поэтому более узко внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала.

Маркетинг в индустрии гостеприимства и организации поездок – главное условие для всех служащих; он не должен быть обязательностью только отдела маркетинга или коммерческого отдела. Маркетинг должен быть неотъемлемой частью философии всей организации, и функция маркетинга должна выполняться всеми служащими. Этим эта сфера отличается от производства, так как в производственных компаниях функция маркетинга часто возложена только на отдел маркетинга, поскольку многие служащие непосредственно с клиентом не воздействуют. В сфере же обслуживания большую часть функции маркетинга выполняют рядовые сотрудники.

Внутрифирменный маркетинг необходим и актуален, прежде всего, для крупных компаний, которые уже прошли свой путь становления от маленькой формы, содержащей в штате несколько сотрудников, каждый из которых четко понимает поставленную перед ним задачу, осознает ответственность перед другими сотрудниками и важность сплоченности коллектива, согласованности работы разных специалистов. По мере укрупнения компании, отделов становится все больше, руководителей и сотрудников тоже. Теперь каждый понимает задачи **своего отдела** и считает, что эти задачи основные для всей компании. Происходит рассогласование внутриорганизационных связей, что приводит по мере накопления к спаду продаж, потерей клиентов и т.п. Для большой компании мелкие колебания в объемах продаж и в количестве лояльных клиентов не так чувствительны, поэтому негативные процессы, имеющие основой разобщенность сотрудников, могут протекать медленно, годами и оставаться незамеченными.

**Взаимозависимость между удовлетворением сотрудника и удовлетворением клиента.** Хорошие внутренние программы позволяют добиться удовлетворения сотрудников, что в свою очередь работает на удовлетворение потребителя. В связи с этим внyтpифирменный маркетинг обеспечивает выгоды двух типов: довольного потребителя и довольного сотрудника. В конечном счете, это сказывается и на финансовых показателях компании, так как текучка кадров в ней при такой организации деятельности существенно снижается. Цитируя результаты исследования лондонской сети гостиниц Forte Hotels, проведенного в 1995 г., Оуэн и Тиэр, два британских специалиста утверждают: «Разумеется, если персонал доволен, хорошо подготовлен и получает со стороны руководства необходимую поддержку, то в среднем работает в три-четыре раза дольше, чем те сотрудники, которые не имеют подобных условий работы.» Берри и Парасураман полагают, что взаимодействие с нервными и недовольными потребителями может негативно сказаться на желании сотрудников работать, снижает степень их вовлеченности в работу, и, как следствие, текучесть кадров в организации растет. Таким образом, приведенные результаты и некоторые другие исследования свидетельствуют; что между удовлетворением потребителей и удовлетворением сотрудников существует определенная связь. Хорошие служащие общаться с раздраженными и недовольными потребителями не любят. Взаимоотношения между персоналом и потребителями являются двусторонними. В тех случаях­ когда, степень удовлетворения потребителя снижается, снижается и ­степень удовлетворения сотрудника, и наоборот, при повышении­ степени удовлетворения первого, второй также становится более довольным человеком. Райххeльд, известный консультант по вопросам обслуживания и автор работы *Эффект лояльности,­* утверждает, что показатель удержания в компании сотрудников напрямую связан с показателями удержания и привлечения потребителей. Упоминавшийся выше Дэвид Оуэн из Forte Hotels цитирует результаты исследования, проводившегося в Великобритании­ Постхаусом, который выявил тесную корреляцию между степенью удовлетворения гостей.

Таким образом, можно сделать вывод, чтопоказатель удержа­ния сотрудников и показатель удержания потребителей между со­бой взаимосвязаны.

Существует также зависимость между качеством товаров и ус­луг и степенью удовлетворения персонала. Джон Тшол, консультант по вопросам обслуживания потребителей, полагает, что «высокую текучку кадров можно рассматривать как предупрежде­ние о том что компания, возможно, не фокусирует свою деятельность­ на удовлетворении потребителей». Тшол цитирует известное всем специалистам исследование, проведенное The Forum Corporation, в ходе которого было установлено, что текучка кадров тесно связана с тем, как сотрудники воспринимают качество това­ров и услуг, предполагаемых потребителям. Некоторые сотрудники уходят из компаний потому, что вынуждены предоставлять клиен­там услуги низкого качества, кроме того, их не устраивает общая атмосфера в этих структурах бизнеса. Джозеф (Joseph, 1996) приводит­ результаты исследования, выполненного Американским обществом­ по контролю за качеством (American Society for Quality Control), в ходе которого было установлено, что когда потребителей спрашивали,­ что они понимают под качеством применительно к услугам значительная доля респондентов указала на такие черты со­трудников, с которыми они вступают в контакт при обслуживании, как вежливости, общее отношение к ним и готовность оказать помощь.­ Результаты этого исследования еще раз свидетельствуют о том, сколь необходимой для организации является программа внутреннего маркетинга. Поэтому каждой организации в первую очередь следует заняться именно этим маркетингом, так как довольными потребителей могут сделать только те сотрудники, которые сами довольны. В свою очередь самим сотрудникам нравится взаимодействовать с удовлетворенными потребителями, и поэтому чем выше степень удовлетворения потребителей, тем выше и степень удовлетворения сотрудников. Таким образом, в структурах бизнеса, действующих индустрии гостеприимства и организации поездок, функции человеческих ресурсов и маркетинга неразрывны. Эти функции должны быть согласованы, так как без этого невозможно добиться ни удовлетворенного сотрудника, ни довольного потребителя.

**Глава 2. Процесс внутреннего маркетинга**

Чтобы быть уверенными в том, что сотрудники могут и хотят предоставить качественное обслуживание, маркетологи должны разрабатывать специальные методы и процедуры, позволяющие это обеспечить. Концепция внутрифирменного маркетинга, разработанная специалистами по маркетингу, формализует процедуры маркетинга специально для служащих. Внутрифирменный маркетинг осуществляется таким образом, что­бы служащие на всех уровнях организации, выполняющие свои функ­ции, понимали, что их работа, как и состояние окружающей среды, в условиях которой потребитель получает услуги, непосредственно формирует восприятие этим потребителем продукции компании. Цель внутрифирменного маркетинга состоит в том, чтобы помочь служащим предоста­вить клиенту те товары и услуги, которыми он будет доволен.

Чтобы лучше управлять сотрудниками компании, при осуществлении внутрифирменного маркетинга используется маркетинговый подход.

Процессвнутрифирменного маркетинга, включающий следующие аспекты:

1) формирование культуры обслуживания;

2) развитие маркетингового подхода к управлению кадрами;

3) распространение маркетинговой информации среди сотрудников;

4) внедрение системы поощрения и признания сотрудников.

**2.1. Формирование культуры обслуживания**

Программа внутреннего маркетинга непосредственно вытекает, из культуры обслуживания. Если корпоративная культура компании не работает на обслуживание клиента, любая программа маркетингового обслуживания обречена на неудачу. В статье в The Australian, общенациональной газете Австралии, сообщалось, что четыре компании вложили в программы обслуживания клиентов 2 млн долл., но получили очень незначительный результат. Одной из причин, объясняющих, почему эти усилия оказались неудачными, было то, что корпоративная культура компаний не была ориентирована на обслуживание клиентов. При этом компании выполняли программы обслуживания клиента, так как полагали, что смогут лучше удовлетворить интересы клиентов, результатом чего станет более высокая их прибыль. Однако вскоре обнаружилось, что хорошая программа обслуживания клиента включает в себя много больше, чем просто работа с сотрудниками. **Внутренняя программа маркетинга требует сильной вовлеченности в нее и самих менедже­ров, и руководства компании.**

Основным препятствием в подготовке и реализации большин­ства внутренних программ маркетинга является среднее звено уп­равления. Менеджеры обучены в первую очередь тому, как контро­лировать затраты и повышать прибыль, Системы их поощрения обычно основывались на достижении определенного уровня издер­жек. А теперь представьте сотрудника на регистрации в гостинице, который прошел соответствующее маркетинговое обучение и наце­лен в своей работе на то, чтобы помочь гостям. Он будет немного больше времени тратить на клиентов или, возможно, не пойдет позаниматься в клуб здоровья, так как надо помочь гостю, который недоволен обслуживанием в гостинице, и исправить положение. Однако такой же сотрудник, но не прошедший подобного обучения, может расценить все это как дополнительно (непроизводительно) затраченное время, а оказанные услуги - как расточительные.

Если руководство ожидает положительного отношения своих сотрудников к клиенту, оно само должно положительно относить­ся как к клиентам, так и к персоналу. Часто организации нанима­ют для этого специальных «тренеров», чтобы они в течение дня работали с теми служащими, которые непосредственно контакти­руют с клиентами, и привили им интерес к качественному обслу­живанию клиента. Результаты такого обучения обычно краткос­рочны, потому что, сами руководители делают мало для того, чтобы поддержать служащих, хорошо работающих с клиентами. Менед­жеры убеждают сотрудников на регистрации оказывать гостям по­мощь и быть с ними дружелюбными, хотя штат этого отдела, на­пример, не укомплектован. Приветствие, созданное для того, чтобы голос регистратора звучал искренне и выражал готовность помочь - «Доброе yтpo, гocтиница Рlaza, говорит Элизабет, чем я могу Вам помочь?» - становится пустой формальностью, если укладывается в 3 секунды, к тому же заканчивается словами «Пожалуйста, не вешайте трубку!». Клиент может прождать, пока телефон прозвонит четырнадцать раз, и когда наконец ему ответят, он услышит сказанное скороговоркой холодное приветствие. Поэтому руководство должно системно развивать **культуру обслуживания**, культуру, которая направлена на обслуживание клиента при помощи определенных правил, процедур, системы поощрений и действий.

**Организационная (корпоративная) культура** - это система общих ценностей и убеждений, позволяющая членам организации понимать ее задачи и порождающая правила поведения в ней. Каждая организация имеет свою культуру. В некоторых компаниях она может быть низкой. В других, хорошо управляемых, компаниях носителем ее культуры выступает каждый сотрудник. Высокая культура помогает организациям с двух сторон. Bo-первых, она определяет поведение служащих. Они знают, как действовать и чего ожидают от них. Во-вторых, высокая культура задает служащим чувство цели и побуждает их хорошо относиться к своей компании. Они знают чего их компания хочет достичь и как они в этом должны ей помочь.

Культура служит своего рода веществом, прочно скрепляющим организацию. Если культура организации высокая, то и организация, и ее служащие действуют как единое целое. Однако компания, имеющая общую высокую культуру, необязательно имеет вы­сокую культуру обслуживания. Но высокая культура обслуживания побуждает служащих в своих действиях ориентироваться на клиента и является первым шагом к развитию организации, ориентированной на максимальное удовлетворение запросов клиента.

Развитие организации, ориентированной на клиента, требует от руководства должной вовлеченности и выделения и своего времени, и финансовых ресурсов. Переход на систему управления, ориентированную на клиента, может повлечь за собой изменения порядке найма сотрудников, их обучении, системе поощрения и методах разрешения жалоб клиентов, а также и в объеме полномочий персонала. Для этого менеджеры должны будут затратить время для общения как с клиентами, так и со служащими, непосредственно контактирующими с клиентами. Руководство должно уделить этим направлениям и время, и силы. Культура обслуживания не следует: автоматически из положений меморандума руководителя организа­ции. Управление, ориентированное на клиента, развивается постепенно благодаря целенаправленным действиям менеджеров. Например, управляющий гостиницы; который тратит время, приветствуя приезжающих при регистрации и интересуясь их самочувствием при отъезде из гостиницы, демонстрирует заботу о постояльцах.

В некоторых компаниях, включая Hyatt, McDonald’s и Hertz, менеджеры в течение кaкoгo-тo, времени работают рядом с персоналом, обслуживающим клиентов. Это показывает служащим, что рyкoвoдcтвo компании не хочет терять прямой контакт с клиентами, и таким образом менеджеры пpoявляют заботу и о служащих, и о клиентах. Внyтpeнняя программа маркетинга, не поддерживае­мая, руководителями, будет неэффективна. Организации не могут ожидать от служащих работы, ориентированной клиента, если это наглядно не поддерживается менеджерами компании.

**Низкая культура.** Компании, которые отличаются общей низкой корпоративной культурой, имеют слабо выраженные общие нормы ценности, а порой они вообще у них отсутствуют. Здесь сотрудники в своей работе в основном руководствуются общей политикой компании иинструкциями, хотя эти документы с точки зрения качественногообслуживания клиента могут быть бесполезными. В результате это­го при столкновении с ситуациями, которые не описаны в прави­лах и инструкциях, регулирующих их деятельность, сотрудники оказываются в трудном положении и не знают, какое решение имследует принять. Если в компании основные ценностные ориенти­ры не установлены, то служащие не знают установки компании нато, как они должны действовать, и поэтому тратят дополнительное время, чтобы решить, как себя вести и как поступить в каждом конкретном случае. В частности, они должны получить одобрение своего непосредственного начальника по каждому нестандартному решению. А их начальники в свою очередь будут стараться пере­дать ответственность еще выше стараясь получить одобрение сво­их начальников. Пока проблема решается, клиент должен ждать и терять свое время (минуты, часы, дни, а иногда и месяцы), пока ответ не будет получен. И наоборот, в компании с высокой культу­рой обслуживания служащие сами знают, что надо делать и как это надо делать. В результате клиенты получают быстрые ответы на возникающие вопросы и быстрое решение своих проблем.

La Quinta Motor Inns регулярно собирает служащих своих гости­ниц из 18 регионов в свою штаб-квартиру для участия в «мозговых штурмах». Цель этих мероприятий: 1) высказать признательность служащим и 2) подчеркнуть еще раз, что все служащие уполномоче­ны делать все необходимое, чтобы оправдать ожидания гостя. Ког­да компания уполномочивает служащих на самостоятельные реше­ния при обслуживании потребителя, это означает перемещение полномочий и ответственности при принятии решения от различ­ного рода начальников к рядовым служащим.

В ресторане быстрого обслуживания посетителям не разреша­лось пользоваться служебным телефоном, хотя телефонов, пред­назначенных специально для клиентов, в помещениях не было.

Однажды вечером человек, на которого напали недалеко от ресторана, попросил разрешения воспользоваться телефоном. Служащие ему в этом отказали. Инструкция предписывала не разрешать посетителям пользоваться телефоном. Корпоративная культура этой организации строилась на строгом соответствии всех действий сотрудников с предписаниями и инструкциями. Они оказались неспособны к принятию неординарного решения, которое шло вразрез с указаниями руководства компании. В прессе эта история была представ­лена как яркий пример безразличного отношения бизнеса к человеку. В результате ресторан получил отрицательную славу, и только случайно компания избежала судебного иска. .

Имея дело с организацией, которая обладает высокой культу­рой, вы чувствуете это сразу. Так, у сотрудников Marriott уже вошло в привычку сразу же «поворачиваться лицом к клиенту». Председатель правления Уиллард Билл Марриотт-мл. все время наставляет, обучает и напоминает сотрудни­кам о важности клиента и его запросов. Сеть Four Seasons имеет две гостиницы в Хьюстоне, Four Seasons и Inn of the Park, и в любой из них служащие неизменно встречают гостя тепло, с искренним желанием помочь. Существует большая разница в вос­приятии гостем сотрудника, который просто механически привет­ствует приезжающих, и служащего, который искренне заинтересован в постоянных и показывает это всем своим поведением. Служащие в гостиницах Four Seasons всегда искренни и этим укрепляют ре­шение приезжающих останавливаться именно в этих гостиницах.

**Поворот организационной структуры компании на клиента.** Обычная организационная структура компании - треугольная. Например, в гостинице главный административный директор (Chief Operating Officer - СЕО) и главный исполнительный директор (Chief Executive Officer - СОО) находятся в высшей точке треугольника. На следующем уровне располагается генеральный менеджер, а да­лее идут главы подразделений, начальники отделов, рядовые слу­жащие и клиенты. Кэн Блэнчард, автор книги *Менеджер одной минуты,* утверждает, что проблема обычной организационной структуры состоит в том, что каждый сотрудник работает на своего начальника. А поскольку служащие хотят в орга­низации преуспевать, то они больше всего обеспокоены тем, как их работу оценивает начальник. Тех в свою очередь волнует мне­ние об их работе глав подразделений, которых самих беспокоит, что генеральный менеджер думает о них, а генеральные менеджеры хотят, чтобы штаб-квартира компании ценила их высоко. Пробле­ма такого типа организации компании состоит в том, что каждый сотрудник обеспокоен тем, чтобы удовлетворить тех, кто находится выше него по служебной иерархии, и вся организация очень мало внимания уделяет клиенту.

В компании, обладающей высокой культурой обслуживания, на первом месте всегда стоит клиент, т.е. по сравнению с традицион­ной организацией структура является Перевернутой, так как потре­бители находятся вверху такой структуры, а руководство внизу. При таком типе организации работа каждого сотрудника направлена на то, чтобы как можно лучше обслужить потребителя.

Руководство компании помогает генеральным менеджерам обслуживать клиента, генеральные менеджеры поддерживают соответствующие отделы в обслуживании клиента, начальники отделов разрабатывают системы, которые позволяют руководителям участков лучше обслуживать клиента, и руководители участков помогают рядовым служащим в непосредственном обслуживании клиента.

В гостинице Ritz-Carlton посыльный по ошибке принес гостю багаж лишь через чac после того, как тот поселился в гостинице. После того как, багаж был доставлен с опозданием, он сказал об этом руководителю своего участка. Руководитель участка лично принес извинения гостю и отметил в банке данных компьютера гостиницы, что у этого гостя были проблемы, и он должен получить исключительное обслуживание в течение всего остального времени его пребывания. Это рациональный способ решения проблемы, но такое бывает исключительно редко. В гостинице с обычной организационной структурой служащий, допустив ошибку, надеется, что его непосредственный начальник никогда об этом не узнает и даже пробует скрыть этот факт. Он знает, что его могут наказать, если начальник узнает о допущенной ошибке. Гостиница Ritz-Carlton обладает высокой культурой обслуживания - в ней организационная структура повернута сверху вниз так, чтобы главной задачей было наилучшее обслуживание клиента. Посыльный был обеспокоен, прежде всего, проблемой постояльца и знал, что непосред­ственный начальник примет меры, которые позволят гостинице сгладить у гостя негативное впечатление, возникшее из-за его ошиб­ки. В свою очередь его руководитель также не боится сообщить о допущенной ошибке другим отделам. Когда вы переворачиваете структуру организации и ориентируете ее на потребителя, каждый сотрудник в ней работает с целью лучше обслужить гостя.

**2.2. Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами**

**Создание рабочих мест,которые хотят занимать хорошие специалисты.**Менеджеры должны применять принципы маркетинга и для того, чтобы привлекать и сохранять хороших служащих. Так же, как они занимаются изучением потребностей клиентов, менеджеры должны проводить исследования по кадровым вопросам, чтобы лучше понимать запросы своих сотрудников. Все сотрудники разные. Так, некоторые из них ищут работу, которая увеличила бы их доходы; другие ищут работу, которая будет их единственным источником дохода. Специалисты по маркетингу могут с помощью методов маркетинга исследовать рынок cлyжaщих, выбирая для своей компании лучшие из его сегментов и разрабатывая соответствующий комплекс маркeтингoвых средств для воздействия на эти сегменты. В соотношении сотрудников составляющими такого комплекса являются сама работа, оплата труда, льготы, хорошее местоположение, транспортные условия, наличие автостоянки, часы работы, престижность работы, перспективы продвижения по служебной лест­нице. Как покупатель исследует товар, который хочет купить, так и служащие, нанимаясь на работу, cтaраются отыскать в ней поло­жительные черты. Некоторым может понравиться гибкий рабочий график, другим – льготы по страхованию их здоровья работодате­лем, третьих могут привлечь предоставляемые сотрудникам возмож­ности заботиться об их детях. Для привлечения некоторых категорий­ сотрудников организация может применить гибкие рабочие часы (для сотрудников офиса, горничных, работников кафетерия), возможность самим, составлять определенный пакет получаемых дополнительных льгот, а также заботу детях.

Реклама кампании, разрабатываемая для привлечения в орга­низацию перспективных сотрудников, должна созвать у этих людей, как и у тех, кто уже в ней работает, или кто пользуется ее товарами и услугами, позитивный имидж организации, членом или клиентом которой быть престижно. Сотрудники выбирают работодателей и уходят с работы по причинам, которые во многом похожи на те, по которым гости выбирают некоторые гостиницы и за­тем решают больше в них никогда не останавливаться. Для компании одинаково накладно терять и клиентов, и служащих. Использование маркетингового подхода при создании рабочих мест и преимуществ работы в кампании помогает ей привлекать хороших сотрудников и далее удерживать их.

По некоторым оценкам, стоимость текучести кадров сотрудни­ков при почасовой оплате в конце 1980-x годов составляла в сред­нем 2100 долл. Это означает, что для гостиницы со 100 %-ной теку­честью и 200 служащими эта цифра составляет более 400 тыс. долл. В наши дни стоимость текучести кадров, несомненно еще выше. Сокращение текучести сотрудников мажет сэкономить организа­ции сотни тысяч долларов.

Гостиницы La Quinta Мотог Inns исследовали проблему убытков из-за текучести кадров на уровне менеджеров и смогли умень­шить убытки за год с 36 до 21 %. Чтобы решить эту проблему, ком­пания выделила четыре основных фактора.

1. *Отбор.* La Quinta соблюдает строгие стандарты найма сотруд­ников и ориентируется на прием на работу супружеских пар. В ходе найма потенциальные пары проходят интенсивные собеседования.­

2. *Ориентация.* Каждая отобранная пара должна закончить интенсивный 13-недельный курс обучения плюс пройти подго­товку на рабочем месте в качестве исполняющих обязанности менеджеров.

3. *Стабильность.* Команда менеджеров (пары) не может просить о перемещении на другую должность, пока не закончатся два года работы на том предприятии, куда их взяли на работу. В La Quinta установили, что частый перевод сотрудников с одной работы на другую способствует текучести кадров.

4. *Подготовка.* Исполнительный вице-президент по развитию La Quinta Энн Биннс Блисс утверждает: «Вы должны выбирать и удерживать людей, если хотите, чтобы они стали частью вашего коллектива». В La Quinta уверены в необходимости постоянного повышения квалификации служащих.

Студенты колледжей и университетов, специализирующиеся по гостиничному делу и участвовавшие в исследовательских программах, свидетельствуют, что существует много факторов, поимо заработной платы и других материальных благ, которые важны при выборе работодателя. Ниже приводятся основные из них (в порядке ранжирования по значимости).

1. Возможности для продвижения по службе и роста
2. Интересна работа
3. Возможность для повышения ответственности за порученное дело
4. Хорошие условия работы
5. Чувство осознания себя частью единого целого
6. Справедливая оценка выполненной работы
7. Безопасность выполненной работы
8. Хорошая программа профессиональной подготовки
9. Индивидуализированная лояльность компании к сотруднику
10. Хорошая оплата труда
11. Наличие коллег, с которыми приятно вместе работать
12. Дополнительные льготы
13. Доступ к руководству
14. Удобство географического положения
15. Удобное время работы
16. Помощь в решении личной проблем

**Процесс найма.** В индустрии гостеприимства l00 %-ная и выше текучесть сотрудников - вполне обычное явление. И, конечно, организации с высокими показателями текучести сотрудников не могут предоставить клиентам высокую культуру обслуживания. Понятно, что в таких компаниях менеджер при найме персонала не прилагают достаточных усилий и исходят главным образом из того, чтобы принимаемый работал за маленькую заработную плату и заполнил имеющуюся вакансию.

Если вы хотите, чтобы сотрудники обслуживали клиентов дружелюбно и учтиво, вы, прежде всего, должны нанять на работу друже­любных и учтивых людей. Создается впечатление, что компании, работающие в индустрии гостеприимства, которые обеспечивают ка­чественное обслуживание клиентов, этому совету следуют неукос­нительно. Руководство этих компаний понимает, что обучить лю­дей указанному отношению к клиенту очень трудно. Можно дать служащим определенные технические навыки, необходимые для выполнения работы, но обучить их быть дружелюбными и заботли­выми почти невозможно.

Авиакомпания Swissair тщательно анализирует заявления всех кандидатов на работу, отбирает среди них часть для проведения собеседований, после которых подвергает их пяти-шестичасовому процессу всестороннего отбора. После этого авиакомпания назна­чает претендентам, успешно прошедшим первый этап отбора, трех­месячный испытательный срок. Специалисты Swissair вкладывают много сил и средств в каждого кандидата, потому что понимают, что лучше тратить деньги на правильный выбор служащего, чем пытаться потом исправить ошибки, вызванные плохой работой сотрудника. Эта авиакомпания понимает важность найма на каждую позицию наиболее соответствующих ей людей.

Все кандидaты, от посудомойки до аудитора, устраивающиеся на работу в гocтиницы Guest Quartеrs, должны пpoйти четыре этапа собеседований, включая одну с генеральным менеджером гостиницы.

Disney World дает права лучшим сотрудникам, «звездам команды», как их здесь называют, выбирать будущих коллег. C теми из них, кто будет участвовать в процессе отбора, проводится трехнедельный курс специальной подготовки. После обучения эти сотрудники направляются для проведения 45-минутнщ собеседований общего плана, на которых они выбирают потенциальных новых служащих. Джеймс Пойзант, в прошлом менеджер Disney World, объясняет, что служащие в основном выбирали кандидатов, похожих по ценностным критериям на них самих. «В течение такого 45-минутного собеседования лучшие сотрудники сразу видят, кто из претендентов пытается нас дурачить, а кто говорит правду».

Гостиницы Days Inns ввели программу по привлечению большого числа работников-ветеранов для организации найма сотрудников центра резервирования номеров в Атланте. Работники-ветераны сами подготовили флайеры для ярмарки рабочих мест (пригласительные билеты) и распространили их, а на самой ярмарке они регистриро­вали участников, проводили экскурсии, отвечали на вопросы о работе и действовали как добровольные кадровики Days Inns.

Чтобы программа внутреннего маркетинга была эффективной, требуется тесное сотрудничество между менеджерами, занимающимися маркетингом, и сотрудниками отдела кадров. Наем и обучение - традиционные сферы работы отдела человеческих pecypcoв - ключевые области в любой программе внутреннего маркетинга, Маркетинговый подход к управлению кадрами начинается с найма подходящих служащих. Частью этого процесса является определение методов отбора, при помощи которых можно более точно выявить тех претендентов на работу, которые ориентированы на клиента.

**Командный стиль работы.** Служащие, которые не ориентированы на удовлетворение зап­росов клиентов, часто пытаются переложить ответственность за их обслуживание на своих коллег, и поэтому как члены одной команды они ненадежны. В компаниях, практикующих внутренний маркетинг, если кто-то из служащих ошибается, его коллеги стараются исправить эту ошибку еще до того, как гость ее заметит. В этих организациях клиентам не нужно знать организацию работы гостиницы,­ чтобы быть уверенными в том, что их потребности будут удовлетворены. Большая часть запросов приезжающих решается через отдел регистрации, сотрудники которого оперативно переад­ресуют их в соответствующие подразделения. В pecтoранах, применяющих внутренний маркетинг, для повышения культуры обслуживания coтpудники подготовлены полностью заменять друг друга, если в этом возникает необходимость. Здесь служащие, которые видят, что клиент в чем-либо нуждается, постараются помочь ему, даже если проблема не входит в их прямые обязанности.

Организации, в которых нет слаженной работы коллектива, со­здают для потребителей некомфортную среду. Например, гость по­звонил в регистратуру гостиницы Las Hadas, пятизвездочного курорта в Мексике, и попросил, чтобы ему принесли дополнительные полотенца. Coтpудник, принявший запрос, был несколько озада­чен. Он полагал, что гость должен был бы знать, что по поводу полотенец нужно обращаться в отдел, обслуживания номеров. По­этому сотрудник заявил, что это - регистрация и в его служебные обязанности решение этого вопроса не входит, посоветовав гостю звонить в отдел обслуживания и повесил трубку. Дрyгoй пример этого рода: часто посетители ресторана, сидя за столами и про­сматривая меню обеда, просили принести им спиртное. Некото­рым из этих гостей отвечали, что они должны обратиться не к офи­цианту, разносящему еду, а к официанту по коктейлям, Официант, переадресовывая клиента к другому человеку, тем самым делает ошибку, оставляя просьбу посетителя невыполненной, В обоих упомянутых выше ситуациях первый же служащий, к которому обратился клиент, должен был заняться его просьбой и сам передать запрос соответствующему служащему. Такой подход называется *соучастием в решении проблемы.* В Ritz-Carlton за запрос или жалобу гостя отвечает первый сотрудник, к которому этот гость обратился. Именно первый служащий добивается, чтобы гость получил то, в чем он нуждается, и сам переадресует поступившую просьбу в соответствующие подразделения компании, а затем лично проверяет, что все выполнено хорошо и что клиент остался доволен. При та­ком подходе гостю не придется изучать должностную структуру гостиницы или функциональную схему организации ресторана. Ему не придется обращаться с той же самой просьбой к другому служа­щему. Чтобы все это на практике осуществлялось, процедура най­ма должна позволять выявить тех сотрудников, которые могут быть хорошими челнами единой команды.

Частью персонала, которая иногда даже удивляет некоторых менеджеров своей готовностью поддержать других служащих, являют­ся сотpудники-ветераны. Их удивление было вызвано тем, что такие менеджеры полагали, что сотрудники, имеющие большой стаж ра­боты, не хотят сотрудничать с более молодыми или подчиняться молодому по возрасту начальнику. Первыми организациями индустрии, гостеприимств, доказавшими ошибочность такого мнения, стали Kentucky Fried Chicken и McDonald’s. Исследования работы членов Национальной ассоциации ресторанов показали, что отношения с клиентами и коллегами сотрудников-ветеранов лучше, чем служащих со средней продолжительностью работы.

**2.3. Важность начальной подготовки**

Как-то остановившись в гостинице Ноlidaу Inn, гость поинтересовался у служащего за стойкой регистрации структурой компании. Он хотел знать, сколько гостиниц входит в их сеть и где они расположены. Слyжaщий не смог ответить ни на один из этих вопросов. В другом случае исследователи стали случайными свидетелями разговора между посетителем и старшей официанткой обеденного зала гостиницы Ramada Inn. Гость спросил, где она могли бы посоветовать ему хорошо пообедать. Конечно, менеджеры гостиницы рассчитывают, что их служащий сначала предложит посетителю ресторан гостиницы и только затем упомянет другие ближайшие рестораны. Однако сотрудница ответила, что она только что переехала в эту местность и еще не знает, какой ресторан является самым хорошим. Таким образом, ситуации, когда служащие не знают многого о гостинице или ресторане, в которых они работают, и не могут должным образом заинтересовать гостя, совсем не редкость. Если служащие не гордятся своей компанией и товарами и услуга­ми, которые они продают, трудно ожидать, что ими заинтересуется и клиент.

Чтобы служащие могли работать эффективно, они должны ре­гулярно получать информацию о своей компании. Они должны знать историю компании, текущее состояние дел, миссию компании и ее предназначение. В них надо поощрять чувство гордости их новым нанимателем. У них должно быть желание вносить вклад в общий успех компании. В Disney все новые служащие проходят курс обу­чения, который называется «Традиции», где они узнают о своей компании, ее основателе и системе ценностей и убеждений, Затем служащие обучаются по своим конкретным специальностям. Disney обучает продавцов билетов в течение четырех дней, так как компа­ния хочет, чтобы они были не просто продавцами билетов, а стали прекрасными членами коллектива. Это означает, что все они ­члены одной команды. Подобно другим сотрудникам Disney, они становятся полноправными представителями компании, от работы которых также зависит ее деятельность. Когда они продают в киосках билеты, посетители парка аттракционов постоянно задают много вопросов. Они должны знать ответы на эти вопросы или уметь быстро найти их. Disney понимает важность подобных «моментов истины». Поэтому чтобы все сотрудники могли встретить первый «моментов истины» при общении с клиентами подготовленными, ком­пания организует для них соответствующее обучение. Disney настолько пpocлавилась качеством системы обучения и управления кадрами, что теперь проводит подобные курсы для других компаний.

Гостиница Opryland разработала программу обучения для новых служащих, которая начитается с подробного ознакомления новичков с компанией, чтобы ее будущие сотрудники гордились историей, культурой и высоким статусом гостиницы, где теперь им предстоит работать. Цель процесса ознакомления и ориентации персонала состоит в том, чтобы создать творческую атмосферу и позитивный настрой на работу в коллективе компании, результа­том чего становится меньшая текучесть кадров. По мнению Марка Кларка, директора по обучению Opryland, «программа ориентации новых служащих и вся политика кадров построены на основе добросовестного и искреннего отношения к обслужива­нию клиентов Если служащие, особенно менеджеры, не занимаются непосредственным обслуживанием гостей, то они должны обслуживать тех сотрудников, которые напрямую общаются с клиентами».

Homestead в горном местечке Аллегени в Виржинии - курорт с богатыми традициями. Проезжие ощущают почти столетние тра­диции, которые отражаются в архитектуре и обычаях этого края, вроде «джентльменских спортивных состязаний» и полуденного чая, но в основном это передается через отношение со стороны обслуживающего персонала. По мнению г-на Ингаллса-мл., важно «сохранить то, чем замечательно это курортное местечко, и передать это ощущение гостям, которых надо обслужить должным образом». Ингаллс стимулирует служащих работать так, чтобы за­воевать для гостиницы «пятую звезду». Хваля сотрудников, он отме­чал, что «поддержка наших служащих подобна поддержке в боль­шом семействе. Они предоставляют клиентам именно такое обслуживание, которого те ожидают». Такое чувство принадлежнос­ти к большой семье сотрудников - достижение успешно действую­щих компаний, подобных Disney World, гостиницам Opryland и Homestead, и к этому нужно стремиться всем компаниям индуст­рии гостеприимства.

**Непрерывная подготовка.** В компаниях, лидирующих в области обслуживания клиентов, были выявлены две принципиальные особенности. Во-первых, они подчеркивают важность перекрестного обучения и, во-вторых, настаивают чтобы каждый сотрудник попрактиковался на разной работе. Стюардессы Delta Airlines, прежде чем начнут работу в этом качестве, должны изучить несколько специальностей для работы во внутреннем офисе компании. Большинство программ обучения гостинице для дипломированных выпускников колледжа предусматривает работу новых служащих в течение какого-то времени во всех отделах гостиницы. Это дает стажерам понимание важности ­каждого отдела и необходимости совместной работы для обеспечения клиента. В ресторанах быстрого обслуживания James Coney Island проводят перекрестное обучение служащих, чтобы они хорошо поняли, чем занимаются другие работники в ресторане. Гостиницы Embassy Suites идут даже несколько дальше, увеличивая заработную плату служащим в зависимocти от числа специальностей, которые они освоили.

Компании должны удостовериться, что их служащие хорошо знакомы со всеми товарами и услугами, которые они предлагают своим потребителям. Например, все служащие ресторана должны быть готовы сообщить посетителям о том, что завтрак по воскресеньям организуется позже обычного, причем это должны знать и те сотрудники, которые по воскресеньям не работают. Служащий ресторана в гостинице должен уметь доходчиво рассказать гостю, как он может, пройти в клуб здоровья. Часто служащие не имеют должного представления o товарах и услугах своей компании только потому, что у них никогда не было возможности попробовать их самим. Если сотрудник из сферы обслуживания не знает вкуса товара или услуги, это воспринимается так, как будто служащие и администрация о клиенте не заботятся.

Однажды сотрудница на регистрации сказала, что она чувствова­ла себя неловко, когда гости спросили ее о шоу в ночном клубе гостиницы. Гостиница подчеркивает важность рекламы этого мероприятия, но не дает возможности служащим отдела региcтpaции посмотреть такое шоу. В результате служащая сообщила гостю только то, что это шоу потрясающее. Но когда гость стал задавать более детальные вопросы, стало ясно, что женщина знает об этом шоу только понаслышке, что поставило ее в неловкое положение. Было бы разумно обеспечить возможность служащим, занимающимся регистрацией, увидеть шоу-программу самим. В этом случае они могли бы более активно рекламировать это шоу, хорошо зная, о чем идет речь, причем, возможно, делали бы это по собственной инициативе, не дожидаясь, когда приезжие спросят о развлечениях в гостинице.

В хорошо организованных ресторанах служащие знают предлагаемое гостям меню. Они обучены тому, как помочь гостю в выборе блюд, чтобы наилучшим образом удовлетворить его вкусы, и как лучше всего описать каждое блюдо, включенное в меню. Для этого каждый ресторан должен иметь дегустационный отдел, где служащие могут попробовать изделия, которые они продают и подают гостям. Процесс обучения - это непрерывный процесс, который должен стать неотъемлемой частью работы каждой компании.

Иногда процесс обучения должен включать знания по изобразительному искусству. Grand Hyatt в Гонконге - великолепная го­стиница с гостеприимным и хорошо обученным персоналом. Здесь имеется даже специальная комната для дополнительного обучения сотрудников. Гостиница Grand Hyatt - это действительно художественный музей, украшенный, скульптурами, картинами и другими прекрасными работами изобразительного искусства. Однако, к со­жалению, ни один из служащих не имеет достаточных знаний об этих дорогих и тщательно отобранных художественных произведениях, чтобы подготовлено обсуждать их достоинства и характерные черты с гостями. Таким образом, если частью предоставляе­мых услуг является изящное искусство, оно также должно быть и частью обучения персонала. На гостей это произведет благоприятное впечат­ление, а служащие будут еще больше гордиться своей гостиницей.

В результате соотвeтcтвующей подготовки служащие гocтини­цы приобретают чувство гордости за принадлежность к компании и удовлетворение от своей работы, а это способствует лучшему обслуживанию гостей. Изучение такой тесной взаимозависимости показывает, что удовлетворенность служащего своей работой, его чувство сопричастности к решению основных задач компании и ощущение безопасности в работе благоприятно сказываются на их настрое как можно лучше обслуживать посетителей.

Служащие страховой компании, выезжающие из Sheraton Воса Raton, оставили ключи в закрытом автомобиле. Кроме того, автомобиль оказался заблокированным другими машинами, а служащие торопились на самолет. Гостиничный дежурный позвонил сле­сарю, сообщив марку и номер автомобиля, а другие сотрудники гостиницы вытащили автомобиль из образовавшегося транспорт­ного затора. Через пятнадцать минут после звонка дежурного при­был и слесарь с ключами-дубликатами. Таким образом, служащие успешно справились с проблемой, так как были подготовлены к такого рода инцидентам. Они знали, что автомобиль, блокирую­щий главный подъезд, может вызвать затор, поэтому всегда имели наготове специальный погрузчик для оттаскивания автомобилей. Дежурные знают телефонные номера ближайших слесарей. Сотруд­ники также понимают, насколько важно предоставить клиентам соответствующую информацию, что позволит в какой-то мере снять чувство озабоченности, возникшее в результате появившейся проблемы. В данном случае служащие постоянно информировали сво­их гостей-страховых агентов о том, что предпринимается в целях разрешения возникшей у них проблемы. Для них отъезд из Sheraton Воса Raton мог окончиться плачевно, но этого не случилось, так как персонал гостиницы показал свой высокий профессионализм и еще раз убедил гостей, что они сделали правильный выбор гостиницы.

Гостиница Hyatt Sanctuary Соvе в Австралии внедрила свою программу подготовки сотрудников. Теперь обучение проводится каждым отделом, а не «специалистом-тренером» из отдела кадров. Отделы сами определяют свои потребности в подготовке и разрабатывают соответствующие программы для их удовлетворения. Руководство гостиницы также позволяет любому служащему посещать любой цикл обучения и вывешивает расписания всех занятий на доске объявлений, чтобы каждый служащий мог его изучить и знать, какие программы предлагаются на ближайший месяц. При посещении гостиницы Hyatt работник бухгалтерии наблюдал за тем, как официант обучался пользованию компьютеризованной системой заказов и бухгалтерской проводкой этих заказов. Он побеседовал с этим человеком, после чего ему стало понятно, что каждый служащий узнавал особенности работы других отделов и выяснял, каким образом отделы могут лучше поддерживать деятельность друг друга.­

Внедрение хорошей программы подготовки может содействовать развитию организации и ее подъему на более высокий уровень деятельности. Исследования показали, что качество обслуживания обратно пропорционально темпам текучести кадров. Должным образом подготовленные служащие могут качественно обслуживать гостей, что позитивно работает на имидж компании и привлекает организацию больше и гостей, и служащих. Некоторые компании задаются вопросом, стоит ли тратить деньги на обучение служащих, если после этого те могут от них уйти. Для компаний, которые настроены таким образом, такой подход может стать самосбывающим­ся прогнозом. Но на эту ситуацию можно взглянуть и по-другому. Если служащие должным образом не обучены, то они, естественно, неспособны обслужить клиента качественно. Неспособность хоро­шо обслужить клиента вызывает у служащих чувство неудовлетворенности собой и своим рабочим местом и желание уйти из компании. К сожалению, это укрепляет веру предпринимателей в то, что они не должны тратить деньги на обучение своих служащих. Но нежелание вкладывать средства в программы обучения подготовки ведет к высокой текучести кадров и, как следствие, неудовлетворенности потребителей, в результате чего темпы текучести становятся еще выше - и этот порочный цикл повторяется снова и снова.

Компании, действующие в индустрии гостеприимства, хорошо понимающие значимость системы подготовки служащих, являются своего рода пропагандистами этой философии среди всех служащих, какой бы деятельностью они ни занимались и в какой бы части земного шара ни находились. В канадской компании Centennial Hotel Management философия работы с кадрами, которая включает вопросы ориентации персонала и его подготовки, сформулирована в письменном виде. Этот документ - превосходный инструмент из арсенала внутрифирменного маркетинга.

Ориентация

* Цель ориентации служащих Centennial Hotel заключается в том, чтобы обучить новых сотрудников принимать правильные решения и ценить свою принадлежность компании, коллективу, отрасли.
* Ориентация вселяет в служащих уверенность, что компания обеспечивает поддержку, необходимую для их успешной деятельности. Она также предусматривает знакомство с основными общими ценностями компании и со структурой основных ее служб.

Обучение

* Компания считает своим долгом обеспечить последовательно осуществляемую подготовку сотрудников основам деятельности в компании, а также непрерывное повышение их квали­фикации. Обучение каждого должно быть планомерным, сис­тематическим и всесторонним. Успех обучения должен принести соответствующий практический результат, который может быть измерен количественно.

**Участие сотрудников в выборе униформы.** Во многих организациях выбор униформы целиком поручается дизайнерам одежды и менеджерам, а мнение сотрудников, которые будут ее носить, в этом случае практически не учитывается совсем. В индустрии гостеприимства и организации поездок униформа -­ это важный элемент, так как она в значительной степени влияет на восприятие посетителей о заведении во время их общения с сотрудниками. Униформа является органической составляющей общей атмосферы всех операций, происходящих в этих отраслях бизнеса; именно она помогает формировать эстетические, стилевые и цветовые впечатления от каждого конкретного заведения. Именно она позволяет легко выделить сотрудников из остальных людей, находящихся в помещениях, и при необходимости к ним обращаться. В тех случаях, когда сотрудники униформу не носят, у гостей могут возникнуть затруднения, так как они не будут знать, к кому могут обратиться, если им это потребуется. К тому же униформа обладает способностью создавать у сотрудников требуемый настрой на ра­боту. Многие из них утверждают, что когда они в униформе, то и чувствуют, и ведут себя по-другому, чем в обычной одежде. И это не просто слова, а факт, который подтверждается в ходе самых разных исследований. Выяснилось, что одежда является существен­ным элементом ролевого поведения, что она выступает в качестве своего рода ключа, который «открывает» тот тип поведения, кото­рый характерен для роли сотрудника, одетого в соответствующую униформу. Другими словами, надевание одежды становится нача­лом исполнения одной роли и прекращения исполнения другой. Кроме того, униформа помогает направлять действия сотрудника таким образом, чтобы они в большей степени соответствовали це­лям стандартам того поведения, которое организация установила в качестве нормативного.

В ходе недавнего исследования сотрудников курортов было установлено, что между тем, как сотрудники относятся к своей униформе, и их, общим отношением к своей работе существует явная зависимость: чем положительнее сотрудник воспринимает свою униформу, тем лучше он относится к исполнению своих должностных обязанностей.

Униформа должна быть функциональной и, как следует из сказанного выше, положительно воспринимаемой сотрудниками. Менеджеры часто стараются отыскать такую униформу, которая представляет ­их заведение, выступая в качестве маркетингового инструмента и позитивно работая на имидж этого заведения. В связи с этим важно, чтобы сотрудники, так или иначе привлекались к выбору униформы, причем по параметрам и ее функциональности, и внешнего вида. Например, в одном ресторане, тематически оформленном под пиратский притон, сотрудники, чья работа связана с пищей, жаловались, что предложенная им одежда неудобна для их работы, так как слишком широкие рукава мешают при разноске еды. Когда одежду готовили, она выглядела очень живописно, но эти рукава стали мешать и попадать в тарелки, стоящие на подносе, или при загрузке грязной посуды в моечную машину. Не прошло и несколько часов, как рукава стали грязными, в результате чего людям стало неудобно выходить к посетителям и общаться с ними. Еще одним примером функциональности является разработка моделей униформы без карманов, что для сотрудников создаст большие неудобства. Поэтому при выборе униформы необходимо обязательно учитывать мнение тех людей, которые будут ее носить, о том, насколько им в этой одежде удобно и в какой степени она помогает хорошо обслуживать посетителей. При принятии окончательного решения по униформе менеджерам следует учитывать точку зрения этих сотрудников.

**Управление эмоциональной составляющей работы.** В индустрии гостеприимства менеджеры требуют от сотрудников постоянного выражения дружелюбия и вежливости к посетителям. По утверждению Цайтхамла и Битнера, двух экспертов по маркетингу в области услуг, проявление дружелюбия, вежливости, эмпатии (сопереживания) и отзывчивости к посетителям требует от сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами, огромной эмоциональной отдачи. Термин *эмоциональный труд* впервые предложил Хохшильд, который опреде­лил его как обязательную вовлеченность эмоций провайдера услуг в процесс предоставления этих услуг. Выражение эмоций в значитель­ной степени влияет на то, как потребитель воспринимает качество получаемой услуги. Чтобы управлять эмоциональной составляющей ра­боты, менеджеры должны нанимать таких сотрудников, которые способны справляться с постоянным стрессом, характерным для непосредственного взаимодействия с потребителями. Кроме того эмо­циональной составляющей работы необходимо управлять каждод­невно. Среди наиболее типичных приемов, такого управления можно указать более внимательное наблюдение за сотрудниками, которые перерабатывают, отказ от спаренных смен, т. e. от графиков работы, при которых сотрудник работает две смены подряд, предостав­ление сотрудникам во время работы достаточного перерыва для отдыха, оказание сотрудникам при необходимости соответствую­щей поддержки и помощи (со стороны, как коллег, так и менедже­ров). К сожалению, нередко причиной эмоционального стресса у сотрудников становятся сами менеджеры, которые сначала перед сменой устраивают служащим разнос, а затем требуют от них приветливого и дружелюбного общения с посетителями.

Одной из самых крупных причин эмоциональных стрессов яв­ляется длительная продолжительность работы. После 10 часов тру­да сотруднику намного труднее контролировать свои эмоции, так как накапливается усталость, и поэтому забота о потребителе от­ступает у него на второй план. Нам всем это чувство знакомо либо по собственному опыту, либо мы его наблюдали у сотрудников, занимающихся обслуживанием посетителей, которые в конце сме­ны не только не демонстрируют внимательности, но и могут отве­тить достаточно грубо. Причиной этого является эмоциональная опустошенность сотрудника в конце рабочего дня. Бернард Бумз любит рассказывать следующую историю о стюар­дессе, которой во время очень тяжелого полета пришлось выслушать жалобу недовольного (если выразиться о его состоянии предельно мягко) пассажира. Разгневанный человек крикнул стюардессе, что поданный ему жареный картофель отвратителен. Та схватила его картофель, пару раз ткнула в него рукой и с криком: «У него, види­те ли, отвратительный картофель,) швырнула его снова на поднос пассажира и ушла. Хотя со стороны, возможно, кому-то эта сценка может показаться смешной, пассажиру она таковой не была. Из этой истории следует сделать вывод, что если сотрудники эмоционально перегружены, от этого страдают в первую очередь потребители.

**2.4. Доведение маркетинговой информации до рядовых служащих**

Чаше всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через служащих, непосредственно занятых обслуживанием гостей. Они могут предложить дополнительные услуги типа клуба здоровья гостиницы или бизнес-центра и предоставить лю­бые другие услуги, если это идет на пользу постояльцу. Служащие часто могут предупредить возникновение у клиента тех или иных проблем или решить их, если они все-таки возникли, до того, как они станут невыносимыми. Для этого служащим в первую очередь необходима соответствующая информация. К сожалению, многие компании исключают служащих, непосредственно занятых в обслуживании клиентов, из числа тех, кто включен коммуникационные потоки. Директор по маркетингу может сообщить менеджерам и начальникам отделов о предстоящих событиях, различного рода рекламных кампаниях, новых средствах продвижения услуг, но некоторые менеджеры могут посчитать, что рядовым служащим эту информацию знать не обязательно.

Бэт Лоренцини из Restaurants and Institutions указывает, что «кампания стимулирования спроса и продвижение продаж, задуманная, чтобы создать интерес у потребителей и повысить уровень сбыта может, дать обратный результат, если служащие не вовлечены в ее планирование и выполнение». Моника Касс, координатор по продажам и маркетингу Lawry’s The Prime Rib из Чикаго, подчеркивает, что служащие и специалисты по маркетингу, которые занимаются продвижением сбыта продукции и услуг, должны работать в тесном контакте. Благодаря привлечению служащих к решению намеченной задачи, компания Lawry’s увеличила продажи в День Благодарения на 48 %. Для этого Lawry’s пригласила весь обслуживающий персонал на обед в честь Дня Благодарения, организованный на неделю раньше самого праз­дника. Угощение было то же самое, что подавалось и клиентам, в День Благодарения. Обед прошел не только как праздничное собы­тие, чтобы каждый почувствовал настоящий праздник, но и стал своего рода инструментом обучения. Служащие теперь знали точно, что подавать на День Благодарения, включая вина, которые лучше сочетаются с тем или иным блюдом. Кроме того, администрация Lawry’s также просила персонал постараться активно стимулировать продажи, участвуя в общей компании по продвижению и рекламированию товаров и услуг. В День Благодарения каждый из обслуживающего персонала получил цветы или подарок. Подобно служащим в Lawry’s весь персонал компаний должен быть информирован о кампаниях продвижения продаж и стимулирования спроса. Они должны узнавать о мерах продвижения сбыта и новых товарах и услугах от своих менеджеров, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешних клиентов.

Один из способов общения руководства со своими сотрудника­ми - это его собственные действия. Руководитель любого уровня должен понимать, что служащие наблюдают за его реакцией на ту или иную ситуацию и изучают его поведение. Если главный менеджер поднимает с пола листок бумаги, то и служащие будут делать то же самое. Менеджер, который подчеркивает важность коллективной работы служащих, выступающих как одна команда, работает на укрепление принципов командных действий. Проявляя интерес к работе служащих, поддерживая их, называя служащих по именам, обедая в кафетерии вместе с ними, менеджер добивается того, что сотрудники действительно верят тому, что он им говорит:

Организации, действующие в индустрии гостеприимства в качестве средства внутренней коммуникации должны, активно, использовать печатные публикации. Большинство компаний, владеющих несколькими гостиницами, выпускает информационный бюллетень служащего, а крупные гостиницы обычно имеют собственные внутренние информационные бюллетени для своих сотрудников. Помимо массовых средств коммуникации также важна и персональ­ная коммуникация. Леонард Берри предлагает ежегодно готовить два отчета - один для акционеров, а другой – для служащих. В настоящее время его предложение уже принято многими компаниями.

McDonald’s пpeдложила «говорящий» ежегодный отчет об итогax, paботы на видеокассете, куда помимо фактически достигнутых результатов включен и материал рекламного характера. Этот необычный и творческий подход к представлению требуемого ежегодного отчета оказался превосходным средством для информирования, как акционеров, так и служащих. Подготовленный в таком необычном виде, отчет привлек большое внимание средств массо­вой информации, и тем самым компания получила дополнительно бесплатное паблисити.

И руководителям, и сотрудникам регулярные контакты необхо­димы, причем не, только в виде коллективных встреч, но и в форме регулярных индивидуальных бесед. Каждый служащий, непосред­ственно контактирующий с клиентом, обслуживает сотни людей. Чтобы понять запросы и потребности клиентов и определить, как компания может помочь сотрудникам их обслужить, менеджеры должны периодически с этими сотрудниками встречаться и обсуж­дать текущие вопросы.

Авиакомпания Ansett Airlines в Австралии является примером того, что может случиться, если служащие не информированы о готовящихся изменениях в планах маркетинга компании. Один из пассажиров позвонил в Ansett и поинтересовался ее системой продвижения новых услуг, о которой сообщалось в газетной рекламе. Представительница авиалинии, взявшая трубку, ничего об этом не знала и спросила звонящего, откуда ему это известно. Когда зво­нивший сообщил, что он прочитал об этом в сегодняшней газете, то представительница авиалинии объяснила, что именно поэтому она ничего и не знает о рекламной кампании, так как газету еще не читала. После этого она добавила, что сможет получить подробно­сти этой кампании только через несколько дней. Организации в области гостиничного и ресторанного бизнеса, туристских услуг и других направлениях индустрии гостeприимства часто тратят много времени и усилий, разрабатывая компании в борьбе за определенные рынки, которые эффективно привлекают, клиентов. Но если клиентам приходится иметь дело со служащими, кoтoрые не информированы об этом и не могут обеспечить их требуемой информацией, то они могут остаться недовольны.

Сотрудники отдела регистрации фактически являются в гостинице центром всех коммуникаций, однако они часто не знают имена выступающих артистов или какие развлечения организованы в залах гостиницы. Они могут также не знать и о специальных маркетинговых проектах. Зал на крыше Westin Oaks Hotel в Хьюстоне известен как прекрасное место для развлечений и отдыха. Когда в гостиницу позвонили, чтобы выяснить, кто выступает в этот день в этом зале, сотрудница отдела регистрации сообщила название группы, которая была для звонящего незнакомой. На вопрос, какую музыку они играют, она не смогла ответить.

Чтобы обеспечить служащих знанием товаров и. услуг предлагаемых потребителю, гостиницы могут использовать специальные технологии и приемы обучения. Технология может быть использована для того, чтобы создать базу данных. Информация по товарам и услугам, предлагаемым гостиницей, должна быть доступна для служащих. Наконец, служащих можно поощрять самим попробо­вать продукты компании. Они могут пообедать в ресторане, пере­ночевать в гостинице и получить приглашения на просмотры раз­влекательных программ. В этом случае информация опродукте от служащего отдела регистрации будет звучать намного более, убедительно, чем, если он просто зачитает предоставленное ему описание.

Служащие должны получать информации о новых товарах и услугах и их модификациях, о маркетинговых мероприятиях и изменениях, происходящих в процессе обслуживания. Внутренний маркетинг должен стать органической составляющей всех маркетинговых акций, всех стадий маркетингового плана. Например, когда компания «раскручивает» в средствах массовой информации новую кампанию, она должна заранее сообщить оней всем своим служащим. Однако на практике часто большинство служащих узнают впервые отаких кампаниях из средств массовой информации. Прежде чем рекламные объявления появятся в средствах информации, компания должна разъяснить суть этих объявлений своим служащим. Менеджеры должны также объяснить им некоторые детали предстоящей кампании и ради чего она проводится.

Один из авторов этой книги однажды работал в ресторане, вла­делец которого без обсуждения с сотрудниками решил, установи компьютерную систему обслуживания. Впервые систему запустили во время ленча, когда посетителей было много, при этом предварительное обучение сотрудников работе на этой системе было очень кратким. В результате система работала со сбоями, и служащие захотели от нее поскорее избавиться. Вскоре они выяснили что новая система чувствительна к жирным пятнам на чеках. Если слу­жащий, обслуживающий клиента, ставил на чеке масляное пятно, то посетитель должен был оплачивать дополнительные пункты меню. Некоторые служащие, чтобы получить с клиента завышенную сумму, начали преднамеренно портить чеки жирными пятнами.­ На жалобу клиента о сомнительности столь высокого счета официант объяснил, что проблемы связаны с навой компьютерной системой. В итоге клиенты быстро встали на сторону обслуживающего персонала, и через три месяца владелец ресторана был вынужден убрать новую систему. Если бы руководства проконсультировалось со служащими, прежде чем установить систему, те могли бы поддержать нововведение. Руководство могло бы показать служащим, что система поможет им лучше обслуживать посетителей, автоматически выдавая чеки и сохраняя все данные в памяти. Этим она могло бы обеспечить поддержку нововведения со стороны служащих. Вместо этого, не получив надлежащей информации и обучения, служащие с самого начала решили избавиться от компьютеров.

**2.5. Система поощрений и признания заслуг**

Служащие должны звать, что они должны делать, чтобы их ра­бата была эффективной. Общение с ними нужна, строить так, чтобы они получали оценку сваей рабаты, которая будет служить им в качестве обратной связи. Программа внутреннего маркетинга вклю­чает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько организация отвечает этим стандартам. Результаты лю­бых оценок обслуживания должны сообщаться служащим. Sheratan, Marriatt и другие известные гостиницы проводят анкетирование постояльцев, чтобы определить уровень их удовлетворения полученными услугами. Один исследователь выяснил, что простая информация, собираемая от клиентов, мажет, существенна, изменить отношение служащих к рабате. Оценка обслуживания клиентам положительна влияет на отношение служащего к работе и клиен­там при условии, что результаты доводятся да сведения всех, а тот, кто обслуживает клиента хорошо, выделяется и получает за эта ка­кое-та вознаграждение. Если вы хотите иметь служащих, ориенти­рованных на удовлетворение запросов клиентов, найдите способы замечать их хорошее обслуживание и вознаграждать за эта.

Большинства систем вознаграждения в индустрии гостеприим­ства и организации поездок основана на достижении сотрудниками целей па затратам, таких, например, как достижение определенной себестоимости труда работников или себестоимости продуктов питания. Кроме того, в основе систем вознаграждения могут быть и достижения определенных целей по объему сбыта. Компаний, ко­торые поощряют сотрудников за довольного клиента, относительно немного, они являются скорее исключением, чем правилом. Если компании хотят иметь ориентированных на клиента служащих, они должны вознаграждать их именно за обслуживание клиента. Единственный метод поощрения хороших служащих, в основе которого лежит высокий уровень обслуживания клиента, - система вознаграждения и начисление бонусов, основанные на степени удовлетворения клиента.

**Глава 3. Внутрифирменный маркетинг в гостиницы**

**Bed and Breakfast**

**Управление B&B. Персонал B&B.** Один из факторов обеспечения экономической эффективности гостиниц B&B – подготовление и опытный персонал. Хозяйство B&B может управляться персоналом от 1 до 3 человек в зависимости от количества мест и интенсивного прибытия клиентов.

Для эффективной работы B&B его персонал должен соответствовать определенным требованиям. В отличии от обычной гостиницы, где работа каждого сотрудника строго регламентирована, в гостинице B&B персонал обязан одинаково качественно выполнять несколько видов работы. Хозяйка B&B может принимать и размещать гостей, готовить завтрак, обеспечивать надлежащие санитарно-гигиеническое состояния помещений оборудования и инвентаря, а хозяин B&B – работать с туроператором по привлечению клиентов, предоставлять услуги гида, переводчика, водителя, выполнять бухгалтерские и финансово-хозяйственные функции, взаимодействовать с контрольными органами государственной власти. От степени подготовки персонала, опыта работы и личных качеств будит зависать успех частью предпринимательства по B&B.

Хозяева и работники B&B периодически повышают свою квалификацию на специально организованных семинарах и тренингах. Настоящая брошюра является, пособим к одному из таких семинаров. В процессе обучения служащие знакомятся с управлением качества услуг, бухгалтерском учетом и налогообложением, технологии приготовления пищи и напитков с учетом национальности гостей, техникой общения и другими вопросами. В отсутствии массовости и широкого географического охвата в проведении учебных тренингов объясняется разобщенностью хозяйств B&B, недостаточностью средств для приглашения опытных преподавателей и консультантов по управлению B&B, а местные администрации пока не ставят развитие туристкой индустрии в число приобретенных отраслей экономики своих регионов.

Высокие требования предъявляются к состоянию здоровья персонала B&B для всех сотрудников связанных с приемом и обслуживанием гостей обязательно наличие санитарных книжек. К работе с клиентом не допускаются люди, страдающие инфекционными, некоторыми кожными и психическими заболеваниями. Персонал B&B имеет базовые знания и навыки по оказанию первой доврачебной помощи, заболевшим или пострадавшему клиенту, по приемам пожаротушения и эвакуации людей при чрезвычайных ситуациях.

Персонал B&B принимающий иностранных гостей знает иностранные языки. Чем лучше персонал B&B владеет языком иностранного гостя, тем лучше будут удовлетворены потребности клиента, поскольку иностранные туристы ожидают тесного общения с хозяевами.

**Организация приема гостей. Прием и оформление B&B.** При оформлении в B&B предусмотрена упрощенная регистрация въезда и выезда проживающих, она необходима для отчетности и расчета часов проживания.

Работники B&B информируют гостей о правилах проживания и пожарной безопасности. Персонал также информирует туристов о местных условиях, работе транспорта, культурных и других мероприятиях.

**Проживание.** Комфорт и удобство проживания – основные критерии определения качества услуг гостиницы. Проживание регламентируется внутренними правилами, составленными владельцами B&B и согласованными пожарным надзором и туроператором.

Вновь прибывшим гостям показывают расположение комнат. Спрашивают можно ли поселить гостя с кем-то в одной комнате или он предпочитает одиночество. Помещение, которое имеет какие-либо особенности, ухудшающие его потребительские свойства, то о них заранее предупреждают клиента.

Количество полотенец в номере для каждого клиента не менее трех. Их укладывают стопкой в ванной комнате, а при ее отсутствии в изголовье кровати. При приеме американцев персонал учитывает, что они используют не менее двух-трех полотенец одновременно.

Зона особого внимания хозяев и гостей – туалет. По сути, это «визитная карта» гостиницы. В туалете гостиницы B&B нет ни какого запаха, при приеме иностранных гостей ставят аэрозольные освежители воздуха. Туалетная бумага оторвана ровно по краям перфорации. Для иностранных туристов предлагают бумагу иностранного производства.

Также для клиентов гостиницы B&B предлагается сейф, в котором они могут спокойно оставить вещи.

**Правила этикета при обслуживании по системе B&B**. Подавать еду начинают с дамы, сидящей справа. Кушанье и сигареты подаются со стороны левой руки, супы и напитки со стороны правой. Забирают тарелки с права. При подачи национальной еды, которую гость никогда прежде не пробовал, ему показывают как справиться с ней. Также гостю рассказывают из чего приготовлено блюдо и как правильно его есть. Если гость роняет на пол нож или вилку, то ему приносят новый прибор.

Курить за столом нельзя до тех пор пока не подан кофе. Деликатное напоминание гостю о том, что хозяева не приветствуют курение во время еды, служит отсутствие на столе до подачи кофе пепельницы.

**Дополнительные услуги.** Кроме стандартных услуг проживания и питания, остальные услуги, предоставляемые в B&B относятся к категории дополнительных которые необходимы для повышения конкурентоспособности и т.п. качественный и количественный состав дополнительных услуг определяется владельцами B&B самостоятельно в зависимости от текущего спроса со стороны клиента.

**Заключение**

В первой главе мы рассматривали бизнес в индустрии гостеприимства, что он уникален тем, что служащие являются частью продукта. Чтобы быть уверенными в том, что сотрудники могут и хотят предоставлять качественное обслуживание, маркетологи должны разрабатывать специальные методы и процедуры, позволяющие это обеспечивать. Также мы рассмотрели, что внутрифирменный маркетинг – это маркетинг, направленный внутрь компании, на ее служащих. И что удовлетворение клиентов и удовлетворение сотрудников – явления взаимосвязанные.

Во второй главе мы рассматривали формирование культуры обслуживания, которая в свою очередь подразделяется на: культуру обслуживания – это организационная культура, которая направлена на обслуживание клиента при помощи определенных правил, процедур, системы поощрений и действий; организационная (корпоративная) культура – это система общих ценностей и убеждений, позволяющая членам организации понимать ее задачи и порождающая правила поведения в ней; поворот организационной структуры компании на клиента. Компании, занятые в сфере обслуживания, должны разрабатывать такую организационную структуру, которая поддерживала бы тех сотрудников, которые непосредственно обслуживают клиентов.

В главе разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами мы рассмотрели что нужно: создавать рабочие места, которые захотят занимать хорошие специалисты; использовать методы отбора, при помощи которых можно более точно выявить претендентов на работу, ориентированных на клиента; проводить начальную подготовку сотрудников, предназначенную для того, чтобы познакомить их с основными управленческими подходами компании и дать им необходимые знания о предоставляемых клиенту товарах и услугах; использовать программы непрерывной подготовки сотрудников; униформа сотрудников может существенно влиять на их отношение к работе, поэтому к выбору униформы необходимо привлечь самих сотрудников; сотрудники должны уметь постоянно поддерживать положительный настрой, чему способствует соответствующее управление эмоциональной составляющей работы.

В главе доведение маркетинговой информации до рядовых служащих мы упоминали о том что: чаще всего наиболее эффективное общение с клиентами осуществляется через служащих, непосредственно занятых обслуживанием гостей. Что служащие должны узнавать о мерах продвижения сбыта и новых товарах и услугах от своих менеджеров, а не из рекламных объявлений, предназначенных для внешних клиентов. Руководитель любого уровня ток же должен понимать, что служащие внимательно наблюдают за его реакцией и поведением. Организации, действующие в индустрии гостеприимства, в качестве средства внутренней коммуникации должны активно использовать печатные публикации. Чтобы обеспечивать служащих знанием товаров и услуг, предлагаемых потребителю, гостиницы могут использовать специальные технологии и приемы обучения. Служащие должны своевременно получать информацию о новых товарах и услугах и их модификациях, о маркетинговых мероприятиях и о изменениях, происходящих в процессе обслуживания.

Также во второй главе рассмотрели систему поощрений и признания заслуг. В ней говорится что служащие должны знать, что они должны делать, чтобы их работа была эффективной. Общение с ними нужно строить так, чтобы они получили оценку своей работы, которая будит служить им в качестве обратной связи. Программа внутрифирменног7о маркетинга включает стандарты обслуживания и методы оценки, определяющие, насколько организация отвечает этим стандартам. Ели вы хотите иметь служащих, ориентированных на удовлетворение запросов клиентов, найдите способы замечать их хорошее обслуживание и вознаграждать за это.

В третей главе мы описали работу внутрифирменного маркетинга гостиницы Bed and Breakfast. Для гостиницы B&B туристы это прежде всего потребители, которые платят, чтобы получить приятное, максимально комфортное, интересное и неутомительное времяпрепровождение. Персонал гостиницы делает все для того чтобы гостю было уютно и комфортно, чтобы были учтены все его желания и потребности. Поддержание репутации хорошего и надежного партнера – залог процветания бизнеса гостиницы.

**Список литературы**

1. Аржаных Е. Организация рекламной деятельности на предприятиях гостиничного комплекса – Гостиничное дело №3 2006 г.
2. Боженко И. Гостиница «Калининград»: проблему и пути их решения – Гостиничное дело №6 2006 г.
3. Гончарук В. Эффективный рынок управления – Гостиничное дело №5 2006 г.
4. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостиприимства – М., «ACADEMA» 2005 г.
5. Дурович А.П. маркетинг гостиниц и ресторанов – М., «Новое знание» 2005г.
6. Коламников Г. Франчайзинг управления гостиницей – Отель №6 2006 г.
7. Косолапов А. Гостиница Bed and Breakfast. Что это такое? – Гостиничное дело №3 2006 г.
8. Котлер Ф. Маркетинг гостеприимства и туризма – М., «Юнит» 2005 г.
9. Кулаева Н. Одежда для персонала гостиницы – Гостиничное дело №5 2006 г.
10. Собкин С. Маркетинговый план для гостя – Гостиничное дело №1 2006 г.
11. Тимохина Г. Грамотный персонал залог успеха отеля – Гостиничное дело №1 2006 г.
12. Чичерова Л. Гостиница по домашнему – Гостиничное дело №6 2006 г.
13. Шабанова Р. Гостиница с интеллектом – Отель №6 2006 г.
14. Щербакова Е. Пятизвездочный бизнес – Гостиничное дело №3 2006 г.