## СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВВЕДЕНИЕ | **2** |
| **1.** | **ПСИХОЛОГИЯ СЛУЖБЫ СЕРВИСА** | **3** |
| **2.** | Основные понятия психологического**компонента управления в сфере сервиса** | **6** |
|  | **2.1.** | Психологические закономерности управленческой***деятельности*** | **9** |
| **3.** | **Психология процесса обслуживания при** **совершении заказа** | **12** |
|  | **3.1.** | Тактика обслуживания на этапах совершения заказа | **15** |
| **4.** | **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА** | **19** |
|  | ЗАКЛЮЧЕНИЕ | **25** |
|  | **ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА** | **26** |

**ВВЕДЕНИЕ.**

Ужесточающаяся конкуренция, борьба за клиента – характерная черта бизнеса в сфере современного сервиса. В этих условиях весьма важным элементом сервисной деятельности становится психологический аспект. Здесь важно и знание психологического портрета клиента, и положительный психо-эмоциональный настрой персонала сервисной службы – как показывает мировая и отечественная практика, в мире бизнеса не существует мелочей в вопросах привлечения и закрепления клиентов, тем более в сфере сервисной деятельности. Особую роль необходимо отвести и психологическим аспектам управления сервисной деятельностью. Вообще, важно не только привлечь клиента, оказать ему услугу; важно *так* оказать эту услугу, чтобы в следующий раз клиент снова обратился именно в вашу сервисную службу, да еще по его рекомендации к вам обратились новые клиенты. Когда у сервисной службы организуется постоянная клиентура, требования и запросы которой известны персоналу, таких клиентов легче хорошо и правильно обслужить, предупредить все их запросы и пожелания..

Однажды пришедшего к вам клиента надо делом убедить в том, что нигде больше он не найдет (за ту же оплату) более внимательного и предупредительно-исчерпывающего сервиса, нежели в вашей фирме, и нигде более его не встретят так благожелательно, не отнесутся с таким пониманием и вниманием к его пожеланиям.

Таким образом, расширяется клиентская база, увеличивается объем оказываемых услуг и, что весьма немаловажно в любом бизнесе, – увеличивается прибыль сервисной организации

Исходя из приведенных соображений, я и выбрала темой моей курсовой работы именно психологический аспект сервисной деятельности во многих его проявлениях – клиентском, управленческом, работе персонала и т.д. Все это относится к вопросам психологии труда (в нашем случае – психологии сервиса) – одной из отраслей практической психологии.

**1. Психология службы сервиса.**

Психология сервиса – одна из отраслей психологии. Здесь, в сфере услуг, общие закономерности психологии имеют своеобразную окраску. Так, общение обслуживающего персонала с клиентурой характеризуется особенностями, которые отсутствуют в трудовом коллективе, в кругу семьи, и присущи только коллективам сервисной службе.

Исходя из этого, для понимания поведения человека, выступающего в роли клиента, работнику сервиса не только нужно знать принципы общей психологии, но и знать и, что весьма важно, умело применять на практике психологические принципы процесса обслуживания потребителя. Поэтому так важно уделять большое внимание изучению личности клиента, личности персонала предприятия сервиса (и управлению им), их взаимоотношениям в процессе обслуживания. Не менее важны и вопросы взаимоотношений между членами трудового коллектива предприятия сервиса.

Задачами психологии сервиса являются:

* Разработка методов воздействия на потребителя для стимулирования их желания прибегнуть к услугам предприятия сервиса;
* Изучение потребностей заказчиков, которыми они руководствуются при размещении заказов;
* Изучение спроса на различные услуги в зависимости от пола, возраста и индивидуальных особенностей клиентов;
* Раскрытие психологических факторов организации процессов обслуживания;
* Изучение вопросов психологии моды, психологии воздействия рекламы;
* Рассмотрение психологических условий организации труда работников контактной зоны.

Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение психологии сервиса – это специальная отрасль психологической науки, изучающая особенности и роль психических явлений в обслуживающей деятельности работников контактной зоны и потребительской деятельности клиентов.

Знание психологии сервиса поможет персоналу:

* Понять поведение заказчиков (потребителей услуг сервиса) для выбора наилучшего варианта (способа) их обслуживания;
* Познать себя, свой внутренний мир в целях сознательного регулирования своего поведения;
* Разобраться в поведении своих коллег для оказания им (в случае возникновения такой необходимости) помощи и поддержки.

 Работникам контактной зоны необходимо знать (и умело применять в процессе трудовой деятельности) психологию сервиса, поскольку их деятельность характеризуется большим повседневным психологическим содержанием. На самом деле, успешное обслуживание во многом зависит от умения работника сервиса понять психико-индивидуальные особенности клиента и распознать его сиюминутное состояние и на этом построить тактику общения с заказчиком. Поэтому-то сегодня работники сервиса, особенно работники контактной зоны, обязаны знать психологию взаимоотношений с потребителями услуг не меньше, чем технологию оказания услуги или изготовления какого-либо изделия.

Умение работников службы сервиса выбрать целесообразную стратегию поведения при обслуживании – одна из необходимых составляющих успеха бизнеса.

*Рассмотрим практическую ситуацию.* Зима. Клиент пригнал в авторемонтную мастерскую свой автомобиль с просьбой отремонтировать неработающий обогреватель в салоне и починить электроприкуриватель. Причем заказ оформлен как срочный. Каково же было негодование клиента, когда на следующий день выяснилось, что из-за отсутствия копеечной детали обогреватель не отремонтирован, хотя в автомагазине через дорогу эта деталь имелась в продаже. Предупредительный продавец автомагазина не только продал эту деталь, но и в течении получаса отремонтировал неработающий обогреватель. Тем самым предприятие автосервиса навсегда потеряло клиента, а его конкуренты, наоборот, его приобрели.

Одной из особенностей обслуживания в предприятии сервиса является то, что клиент часто приходит не один, поэтому работник фирмы должен быть готов общаться сразу с несколькими типами людей.

Переговоры являются важным этапом в процессе обслуживания, поэтому к ним следует тщательно готовиться. Чем важнее переговоры, тем более тщательной подготовки они требуют. Следует заранее продумать несколько вариантов течения переговоров, просчитать результаты, в процессе переговоров выбрать нужный вариант и стараться его придерживаться.

Во время диалога нужно учитывать ряд практических рекомендаций:

1. Не решайте проблему с ходу, наладьте отношения с клиентом, избавьтесь от официальности.
2. Когда приходится решать несколько вопросов сразу, необходимо выстроить свои цели в порядке их важности, определить то, чем можно пожертвовать.
3. Сначала решите вопросы, не вызывающие разногласий.
4. Будьте неизменно корректны и предупредительны, даже когда клиент вас жестко атакует.
5. Будьте готовы ответить на любой вопрос
6. Используйте высказывания собеседника для развития его же мыслей
7. Ссылайтесь на чужой опыт.
8. Умейте слушать.
9. Даже неудачно законченные переговоры нельзя грубо обрывать, надо оставлять надежду на решение в будущем.

Учет психологических особенностей отдельных типов клиентов, подбор индивидуальных методов работы с ними, несомненно, окажут положительную роль в процессе обслуживания и повысят эффективность работы предприятия сервиса.

# 2. Основные понятия психологического компонента

# управления в сфере сервиса.

Управление, в том числе и управление в сфере сервиса – это наука и практика перевода управляемой системы в новое, более высокое качественное состояние на основе целевой ориентации коллектива, разработки адекватных планов и их осуществления. Психология управления – это смежная отрасль (направление) наук психологии и управления, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности с целью повышения ее эффективности.

Программно-целевой подход в управлении – это такой подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование «дерева целей», разработка адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы.

Норма-образец – это модельное представление идеала деятельности или поведения членов коллектива; норма-образец с качественно-количествен-ными характеристиками, позволяющими в математизированной форме определять меру ее реального достижения; называется квалиметрическим эталоном соответствующей деятельности.

Управленческая эмпатия – это способность руководителя проникать в духовный мир подчиненных и адекватно определять свою позицию в конкретных ситуациях общения. Управленческая рефлексия – это способность руководителя видеть самого себя глазами своих подчиненных и опережающе определять их реакцию на свои прогнозируемые действия.

Мотивация – это побуждение людей к активной деятельности, обусловленное обращением к мотивационной сфере. Мотивационную сферу личности составляют потребности, убеждения, мировоззрение, идеалы, склонности, интересы, желания, стремления, притязания, самооценка, ожидаемая оценка личностью группы.

Мотивационным управлением называется целенаправленное воздействие руководителя на мотивационную сферу членов коллектива преимущественно не посредством приказов и санкций, а посредством нормы–образца деятельности и социально-психологических условий ее интериоризации, при которых мотивационная сфера перестраивается адекватно поставленной управленческой цели, а члены коллектива начинают действовать в направлении, опосредованно заданном руководителем.

Оптимальный мотивационный – это совокупность побуждений к деятельности в следующем соотношении: ВМ > ВПМ > ВОМ, где ВМ - внутренняя мотивация, базирующаяся на мотивационной сфере личности, ВПМ - внешняя положительная мотивация (через поощрение, «пряник»), ВОМ — внешняя отрицательная мотивация (через наказание, «кнут»).

Создание ситуации критической самооценки (СКС) - это генерирование такой совокупности социально-психологических обстоятельств, при которой члены коллектива видят себя как бы со стороны с обнаженными достоинствами и недостатками, влияющими на общественно ценное и лично значимое содержание совместной деятельности.

Создание ситуации делегирования инициативы (СДИ) – это проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых управленческая идея превращается в конкретную форму инициативы членов коллектива.

Создание ситуации установки (СУ) – это проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых достигается интериоризация членами коллектива предписываемой им роли и формируется состояние внутренней готовности к соответствующему действию или адекватному восприятию управленческой информации.

Создание организационно–деятельностной ситуации (ОДС) – это проектирование и осуществление совокупности управленческих процедур «погружения» коллектива в процесс «выращивания» нового опыта или перестройки позиции по своеобразному сценарию: – ненавязчивое приглашение коллектива к размышлению по актуальной проблеме теории и практики (такую роль пускового механизма может сыграть задача захватывающего содержания, мини-ОДИ (организационно-деловая игра), какая-то форма «мозговой атаки» и т. д. ); – непринужденное, очень мягкое предъявление нормы-образца деятельности для столкновения наличной позиции участников ситуации с запрограммированной в норме-образце; – перевод участников ситуации из состоянии неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности, интериоризация нормы-образца и формирование внутренней мотивации ее осуществления; – организация практической деятельности в соответствии с нормой-образцом.

Осуществление перевода социально значимой цели в мотив деятельности членов коллектива (интериоризации управленческой цели) посредством методов мотивационного управления составляет социально-психологичес-кую стратегию мотивационного программно-целевого управления (МПЦУ), результативно означающую рождение энергии направленного, действия.

Опережающая реализация руководителем социально-психологических функций по отношению к оперативно-технологическим функциям является сущностью социально-психологической тактики МПЦУ, обеспечивающей психологическую почву успешной деятельности коллектива предприятия сервиса в соответствии с управленческим циклом.

Программно-целевая психология управления (ПЦПУ) – это теория и практика решения традиционных задач психологии управления на основе:

а) мотивационного программно-целевого управления как воплощение мотивации в структуре программно-целевого подхода, в результате которого традиционная управляющая программа обогащается инновационными составляющими, социально-психологической стратегией и социально-психоло-гической тактикой, традиционное «дерево целей» – мотивационным основанием в виде цели психологической подготовки персонала предприятия сервиса к соответствующему труду, традиционная исполняющая программа - нормой-образцом психологической готовности персонала к труду;

б) формирования и реализации общих и специфических качеств руководителя, необходимых для успешного осуществления мотивационного программно-целевого управления;

в) обеспечения обратной связи по результатам управленческой деятельности, являющейся следствием уровня реализованной сформированности качеств руководителя и уровня мотивационного программно-целевого управления.

# 2.1. Психологические закономерности управленческой деятельности.

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

 *Закон неопределенности отклика.* Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

*Закон неадекватности отображения человека человеком.* Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности, может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как *принцип универсальной талантливости* («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); *принцип развития* («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); *принцип неисчерпаемости* («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

*Закон неадекватности самооценки.* Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

*Закон расщепления смысла управленческой информации*. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

*Закон самосохранения*. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

*Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы *законы Паркинсона*, *принципы Питера*, *законы Мерфи* и другие.

**3. Психология процесса обслуживания при**

**совершении заказа.**

Совершение заказа обычно проходит в три этапа.

*Первый этап* **–** первое посещение предприятия сервиса клиентом. Оно может быть вызвано его потребностями, которые и становятся побуди­тель-ным мотивом прихода человека на предприятие сервиса. В мотиве фиксируется то, ради чего заказчик идет в предприятие сервиса.

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

К примеру, с окончанием весны многие заботятся о ремонте старой летнем обуви. Здесь мотивом прихода человека на предприятие бытового обслуживания является желание сделать ремонт, так как возникла по­требность в летней обуви.

Клиент, как правило, сознает, зачем он направляется в предприятие сервиса. У него имеется вполне определенная установка на получение той или иной услуги (заказа изделия). Под установкой здесь понимается внутреннее состояние постоянной готовности приобрести нужную услугу. Условно назовем эту установку«представлением об услуге (изделии)».Данное представление может быть конкретным (заказать костюм опреде­ленного фасона) или расплывчатым (что-то из верхнего платья для лета; при этом о фасоне, цвете, материале заказчик может и не думать).

Чем определеннее представление об услуге (изделии), тем быстрее мо­жет быть оформлен и сделан заказ. Расплывчатость представления о заказе требует от клиента большей активности для выбора услуги из имеющихся в ассортименте. Здесь внимание посетителя может быть легко привлечено средствами рекламы, демонстрируемыми образцами изделий.

Если предлагаемое изделие (услуга) соответствует представлениям клиента о нем, то у него появляется желание сделать заказ. При этом в воображении заказчика однозначно возникает«представление обладания винным изделием (услугой)», когда изделие воспринимается и оценивается уже не само по себе, а включается в сугубо определенную личностную ситуацию. Например, цвет материала на костюм оценивается в соответ­ствии с имеющейся обувью и верхним головным убором, или же понравившиеся образцы мебели «примеряются» к существующей обстановке квартиры. цвету поклеенных обоев.

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

На принятие решения определенное влияние оказывает целый ряд дополнительных факторов:

* соответствие изделия (услуги) моде и цене: невысокая цена изделияделает заказ выгодным, но вызывает настороженность инедоверие в отношении его качества; высокая пена обычно служит показателем добротности изделия, но она затрудняет принятие решении;
* разнообразие ассортимента изделии (услуг): следует помнить, что слишком большой выбор («когда глаза разбегаются») некоторым лю­дям затрудняет и усложняет выбор чего-то определенного Установлено, что человеку затруднительно одновременно рассматривать более трех предметов из-за сильного рассеивания внимания, поэтому при­емщику (продавцу) не следует показывать клиенту сразу более трех образцов материала (товара);
* особенности личности заказчика (бережливость, расточительность, доверчивость, внушаемость и др.);
* настроение клиента, которое во многом определяется атмосферой взаимоотношении в салоне ателье (мастерской). Надо иметь в виду, что конфликтная ситуация, несоответствие уровня обслуживания за­просам и ожиданиям клиентов настраивают их против совершения заказа на данном предприятии сервиса:
* четкая организация работы предприятия сервиса: деловитость и компетентность работников, их внимательное, заинтересованное отношение к посетителям.

Естественно, все указанные факторы воздействуют на решение клиента сделать заказ не разрозненно, а одновременно.

*Третий этап* **–** совершение заказа или отказ от нею

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

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

Если же заказчик разочаровался в полученном изделии или услуге, он, но всей видимости, возвратит его и в дальнейшем будет избегать данное предприятие сервиса. Отказ от услуг (изделия)также сопровождается различными реакциями. Так, при отказе от заказа из-за плохого обслуживания (или невнимательности и грубости приемщика) посетитель может испытывать досаду и раздражение. В другом случае, если намерение сделать заказ после ухода из ателье (мастерской) не исчезло, у клиента может появиться сожаление о не сделанном заказе.

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

В настоящее время работники контактной зоны нередко пассивно (как бы со стороны) наблюдают за поведением посетителя. Знание эталон со­вершения заказа позволит им активно воздействовать на клиента и приме­нять на каждом этапе наилучшую психологическую тактику обслуживания.

**3.1. Тактика обслуживания на этапах совершения заказа.**

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

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

Здесь большое значение имеет умение продавца (приемщика) войти в кон­такт с посетителем. Установлению контакта способствует хорошее само­чувствие работника, его твердая убежденность в полезности предлагаемой услуги, эмоциональная выразительность речи. Если же речь работника серая и монотонная, ни о каком успешном контакте говорить нельзя.

Продавец (приемщик) должен быть всегда обращен своим лицом к клиентам. Он должен уметь «читать» выражение лиц заказчиков и «по их глазам» сулить, насколько они заинтересованы в предлагаемой услуге. При положительном восприятии предлагаемой услуги обычно у клиента появляется улыбка, становятся «живыми» глаза, при отрицательном – ли­цо скучное, глаза «потухшие».

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

Можно утверждать, что показателем профессионального мастерства работника является его умение как можно привлекательнее показать образец изделия (или содержание услуги). Ведь как бы ни был он красноречии, за себя в первую оче­редь должно говорить именно само изделие или услуга. Посетителю нужно предлагать только то, что, по мнению работника, ему может понравиться. Одному клиенту следует не только всесторонне показать образец изделия, но и сопроводить демонстрацию подробным рассказом о его преимуществах по сравнению с аналогичным. Другого следует только подвести к витрине, и он сам быстро выберет понравившееся ему изделие. Если посетитель возвращается к осмотру какою-либо образца неоднократно, по всей видимости, он проявляет к нему повы­шенный интерес.

Демонстрируя образец изделия, необходимо:

* подчеркнуть его достоинства, дать точные характеристики;
* обеспечить доступ к образцу со всех сторон;
* проводить показ в достаточно быстром темпе (излишни» медлительность утомляет заказчика), но и не торопясь (спешка воспринимается клиентом как нежелание работника уделить ему достаточно внимания);
* не навязывать оценку свойств образца (фасон, качество материала, цвет и т. п.); это, по возможности, должен сделать сам клиент.

Следует отметить, что некоторые работники контактной зоны, осо­бенно малоопытные, зачастую полностью отождествляют свой вкус со вкусом заказчиков. Но этого делать не следует ни в коем случае, поскольку могут возникнуть непредвиденные осложнения в процессе обслуживания из-за несовпадения вкусов.

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

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

Поведение клиентов в предприятии сервиса может быть ак­тивным и пассивным. В первом случае клиент пришел в ателье с уже готовым решением. Свои желания он выражает обычно четко и ясно, например: «Я хочу заказать костюм такого-то фасона». Во втором случае клиент зачастую не решается сделать заказ. При этом он нередко спрашивает: «Я не знаю, костюм какого цвета и фасона мне подойдет. Посо­ветуйте, пожалуйста». Нередко понять хочет пассивный заказчик, можно из ответа на вопрос о цели и назначении изделия, например: «Вы хотите приобрести костюм для ежедневной носки или выходной?»

Бывает, что после разговора с приемщиком (закройщиком) посети­тель хочет еще раз посмотреть материал, обсудить фасон. Работнику не следует нервничать. Если он видит, что клиент хочет сделать заказ, но не может никак решиться, следует задать вопрос: «Какой фасон вам больше нравится?» или «Вы предпочитаете синий или серый цвет?». Такой во­прос может ускорить принятие решения заказчиком. Стимулированию решения может способствовать и фраза «Я не могу, к сожалению, решить за вас, это вы должны сделать сами».

Если клиент сомневается в целесообразности заказа, нужно попы­таться тактично выяснить у него причину этого колебания. С этой целью можно спросить: «Я чувствую, что вы не можете решиться на заказ, мож­но узнать причину?» Если свои возражения клиент не может изложить ясно, следует убедительными доводами сформировать у него установку на совершение заказа. Следовательно, работник контактной зоны должен уметь оказать соответствующее психологическое воздействие на посети­теля. Надо уточнить желания заказчика, расположить его к себе, помочь советом. Конечно, совет должен быть деликатным, осторожным, не заде­вать самолюбия клиента.

Иногда посетитель после разговора уходит, не сделав заказ. На это работник должен реагировать спокойно, сдержанно. Продавец (прием­щик) не имеет права выражать свое недовольство за якобы напрасно по­траченное время на обслуживание. Наоборот, нужно поблагодарить кли­ента за то, что он пришел в предприятие сервиса, и выразить надежду, что он зайдет еще раз.

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

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

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

**4. Тактика обслуживания на этапах совершения заказа.**

Психологические методы оценки персонала являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно с помощью профессиональных консультантов. Так же как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы аттестаций необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Представление о том, что грамотно составленная анкета «раскрывает душу» собеседника отчасти верно. Однако при ее разработке необходимо четко представлять себе цели и задачи анкетирования, а также последствия, которые возможны при использовании этого метода как основного способа получения информации о соискателе. Ни для кого не секрет, что правильно сформулированная проблема уже содержит в себе ее решение, также как и грамотно поставленный вопрос – ответ.

Такая бережность в словесном выражении необходима и при составлении анкеты. Несмотря на то, что помимо кадровой практики анкетный опрос широко используется в социологии, психологии и других науках, не стоит забывать, что полученные на его основе результаты, описывающие поведение, мнения и отношения опрашиваемых, требуют подтверждения другими методиками – только тогда выводы на основе полученной информации могут считаться надежными и достоверными.

Перенося это на практический уровень, отмечу, что эффективность анкеты часто заканчивается на паспортных и общих данных, то есть на фактах, которые формально можно достаточно легко получить и проверить. Сбор сведений, направленный на выяснение отношений, оценок и мнений анкетируемого объективно проверить нельзя, а при приеме на работу есть вероятность того, что человек может выдавать ответ наиболее желательный для данной компании при условии, что он действительно хочет в ней работать. Таким образом, сразу выделяется категория вопросов, требующих дополнительной проверки.

При составлении анкеты, для начала, необходимо представлять аудиторию, которой будет предложен ваш опросник – ее специфика во многом задает формат и количество задаваемых вопросов. Я буду очень удивлена, если человек, претендующий на позицию руководителя отдела какой-нибудь крупной компании, будет тщательно заполнять анкету в сто или даже более пунктов. Однако о специфике людей, заполняющих или отказывающихся заполнять анкеты, чуть позже.

Еще одним важным условием составления грамотной анкеты являются четко прописанные цели, которые скрывает под собой разработанная методика.

В большинстве своем анкеты, предлагаемые для заполнения при приеме на работу, носят информативный характер и содержат основные данные, которые соискатель готов предоставить о себе добровольно.

Целью анкеты также является определение уровня профессионализма соискателя. Вопросы должны носить профильный характер и составляться при участии группы профессионалов в данной области. Преимущество такого рода вопросов состоит в том, что они позволяют определить специфичные знания кандидата, выявить его уровень компетенции. Однако выделить профильные вопросы и однозначные ответы на них можно далеко не по всем специальностям. Понятно, что нарушение технологии приведет к сбою целой системы. Но если эта технология априори субъективна и заключается в навыках управления, в организаторских способностях, то определить ее эффективность становится не так-то просто, в том числе и на основе полученных в результате анкетирования данных. Посудите сами, как можно даже с помощью грамотно построенных вопросов описать технологию управления предприятием или структурным подразделением, а следовательно определить требования, предъявляемые к кандидату на должность руководителя…?

Не стоит забывать, что анкета должна выступать лишь как подспорье, как та база, на которой строятся ваши взаимоотношения с соискателем, и она никак не может заменить реального общения и «живого диалога» с человеком. В большинстве случаев задача кандидата – рассказать про свою профессиональную деятельность, отвечать на вопросы и делать все, чтобы понравиться менеджеру по персоналу, то есть установить хорошие отношения и заинтересовать в себе специалиста, уставшего от подбора сотрудников. При формулировке и выборе вопросов для анкеты я бы не советовала включать в нее большое количество открытых вопросов, то есть таких, которые требуют долгого описания со стороны заполняющего. Конечно анкета, построенная полностью на закрытых вопросах, часто несет меньшее количество информации, чем анкета, состоящая из открытых. Но вероятность того, что человек будет долго и тщательно описывать, например, ситуации, в которых он был успешным как профессионал, настолько мала, что лучше оставить подобные вопросы для интервью.

В практической психологии существует представление о том, что информация, получаемая человеком извне, может проходить по нескольким каналам: визуальному, аудиальному, кинестетическому (эмоционально-чувственному). У каждого человека предпочтительным является какой-нибудь один или несколько каналов (если несколько – то речь идет о процентном соотношении, но, в любом случае, это процентное соотношение выделяет один ведущий канал). По ведущему каналу восприятия людей можно разделить на визуалов, аудиалов и кинестетов.

Человек с доминирующей визуальной репрезентативной системой, прежде всего, строит зрительный образ представляемого или припоминаемого события. При подаче информации такой человек всегда наглядно ее представляет (чертит графики, схемы, структуры), а в своей речи он обычно чаще других употребляет такие слова, как «видеть», «цветной», «красивый» (прилагательные, описывающие цвет, форму того или иного предмета). Также визуала будут отличать его жесты, в частности, положение рук: при разговоре он совершает манипуляции в верхней части тела, начиная от середины груди и выше, на уровне головы.

Людей с ведущим аудиальным каналом восприятия достаточно мало. Такой человек будет отличаться ровным и хорошо поставленным голосом, при разговоре с вами будет садиться полубоком, чтобы лучше слышать то, о чем вы говорите. В его речи чаще других можно услышать слова, описывающие звуки — «громкий», «приглушенный», «слышать», «звенеть», «звучать» и прочие. От аудиала практически в любом диалоге можно услышать фразу такого типа: «послушайте меня…», «прислушайтесь ко мне», «важно, чтобы вы правильно меня услышали...». У таких людей обычно бедная жестикуляция, в основном, руки совершают манипуляции в среднем уровне, нижняя граница чуть выше пояса – до середины груди.

Людей с ведущей кинестетической репрезентативной системой меньше, чем визуалов, но все же несравнимо больше, чем аудиалов. Кинестетики весьма чувствительны, восприимчивы и бурно реагируют на любые внешние раздражители. Они отличаются богатыми эмоциями, которые могут выплескиваться и ярко отражаться на стиле поведения, а могут и не быть так явно заметны. Наиболее часто употребляемые кинестетиком слова содержат в своей основе описание свойств предметов («шероховатый», «скользкий», «мокрый») и описание ощущений, чувств.

В практической психологии существует масса примеров недопонимания между людьми, которое возникает в результате того, что собеседники используют разные каналы подачи информации. Наиболее яркий пример непонимания, когда сотрудник-визуал, которому поручили возглавлять проект, пытается убедить руководителя-кинестета в некоторых изменениях, необходимых для достижения более значимых результатов. После двух часов рассказа об изменениях, трех ватманов графиков и схем, которые он чертил ночами, он, уже обезумев, кричит на своего руководителя: «Посмотрите на эти графики, цифры, диаграммы! Неужели Вы не видите, что изменения просто необходимы!». Курьезность этого случая заключается в том, что руководитель действительно не видит необходимости изменений, потому как визуальный канал у него не ведущий. Все, что нужно было сделать сотруднику – это просто говорить с ним на одном языке, и убедить его в том, что он должен почувствовать необходимость изменений, осознать необратимость процесса, ощутить те перспективы, которые может дать изменение проекта.

Столь долгий разговор про репрезентативные системы необходим для того, чтобы лучше понять кандидата, и, следовательно, помочь ему. Ведь совсем не факт, что на собеседование будут приходить люди с ведущей визуальной системой восприятия, хотя только им будет легко и комфортно сидеть и тщательно заполнять многолистовую анкету. Кинестет, а уж тем более аудиал в подобной ситуации откажется от заполнения анкеты вообще или ответит не на все вопросы, а лишь на те, которые кажутся ему наиболее краткими и понятными. Внутренним оправданием его действий будет примерно такая фраза: «Если эта информация ему (менеджеру по персоналу) действительно нужна, то он меня о ней обязательно спросит на собеседовании. Тогда зачем я буду сейчас отвечать на все эти вопросы?». Таким людям действительно достаточно тяжело писать, им гораздо легче часами говорить о своих обязанностях, ситуациях, в которых они эффективно применяли свои профессиональные навыки, чем заполнять графы анкеты. И, на мой взгляд, задача менеджера по персоналу также состоит еще и в том, чтобы помочь кандидату создать для него наиболее комфортные условия, ведь все перечисленные в анкете вопросы можно задать на собеседовании и вписать за опрашиваемого.

Довольно часто, заполняя анкету, человек отказывается отвечать на какие-то вопросы, и причины данного обстоятельства могут заключаться как в его компетенции (вернее, ее отсутствии) или нежелании выдавать про себя какую-то информацию, так и в индивидуальных особенностях, в частности, в ведущем канале восприятия информации. Кроме того, частичный или полный отказ от заполнения анкеты может быть связан со статусными вещами: кандидат, претендующий на высокую должность, с меньшей вероятностью будет «тратить свое время» на заполнение анкеты. Топ-менеджеры в большинстве своем люди ориентированные на результат, на конкретное дело, на практическую выгоду и их отношение к анкетам и всякого рода исследованиям крайне неуважительное (и их можно понять). Поэтому вряд ли, отбирая претендентов на должность руководителя или старшего менеджера, стоит настаивать на заполнении большого опросника.

Кандидаты, претендующие на более низкие должности, обычно охотно принимают участие в анкетировании. Особенно тщательно заполняют опросник кандидаты, обладающие большим желанием попасть на работу в вашу компанию, а также люди, нуждающиеся в работе. Однако я бы не стала категорично отсекать людей, подробно заполнивших анкету – в любом случае, «собеседуя» с ними, вы сможете подтвердить или опровергнуть данное предположение.

Крайне важно создать соответствующие внешние условия, которые будут способствовать более расслабленному и комфортному прохождению процедуры анкетирования. К их числу относятся, к примеру, предоставление чая или кофе, не ограничение кандидата во времени заполнения (поверьте, он и так считает, что чем быстрее он заполнит анкету, тем лучше), предложение помощи и предоставление возможности задать уточняющие по анкете вопросы. Если вы хотите получить достоверную информацию, не приукрашенную литературными и «психологическими» изысками, тогда не стоит давать анкету кандидату домой, вариант, который вы можете получить, будет сильно отличаться от того, что реально представляет собой кандидат.

В завершение хотелось бы еще раз отметить, что анкета, тестовые методики и другие средства – это всего лишь подспорье в интервью, они создают ту базу фактологической и субъективной информации, которую вам необходимо будет проверить при личном собеседовании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Как видим, психологический аспект сервисной деятельности, как ни в какой другой области деятельности, играет очень важную роль. Ведь от действий персонала, непосредственно контактирующего в своей работе с клиентом (заказчиком) зависит благосостояние сервисного предприятия и, соответственно, его работников. В сервисной деятельности, в отличие от, скажем, какого-либо промышленного предприятия, практически весь персонал является контактным, так или иначе вступающим в контактные отношения с клиентами и заказчиками – это касается и управленческого, и производственного персонала.

**ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.**

1. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М. Изд-во института психологии РАН, 1998 г.
2. Колбин Г.И., Фросина И.М. Социально-психологические процессы на предприятии сервиса. – М.: Изд-во института психологии РАН, 1997 г.
3. Мануйлов Г.М. Психологическое управление в рыночных условиях. – М.: Изд-во РАН, 1997 г.
4. Мескон М., Альберт А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998 г.
5. Новиков В.В., Забродин Ю.М. Психологическое управление производственной организацией. – М.: Прогресс, 1992 г.
6. Обозов Н.Н. Психология делового общения. – СПб.: Вагриус, 1995 г.
7. Опалев А.В. Умение обращаться с людьми: Этикет делового человека. – М.: Дело, 1996 г.
8. Паркинсон С. и др. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992 г.
9. Пименова О.В. Психологическое анкетирование. Журнал «Кадры» №3, 2002 г.
10. Поляков В.Г. Человек в мире управления. – М.: Наука, 1996 г.
11. Правила торговли. Изд. 6-е, испр. и доп. / Сост. Сафонов М.Н. – М.: Дело, 1999 г.
12. Сергеев В.С. Психология для работников кадровой службы. – М.: НИОПИК, 1998 г.
13. Сухоруков М.М., В. В. Исаков В.В. Психологические особенности работы предприятий сервиса. – СПб, Бизнес и право, 1995 г.
14. Федцов В.Г. Профессиональная этика и культура бытового обслуживания. – М.: Легпромбытиздат, 1989 г.
15. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа , 2000 г.