

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРЕ / 7

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ / 8

Глава I. МОДЕЛЬ ПРЕВОСХОДНОГО СЕРВИСА

Что такое превосходный сервис? / 10

Базовые стандарты обслуживания и операционные навыки / 14

Искренний сервис / 15

Обучение / 17

Отработка навыков / 17

Формирование отношения / 19

Глава II. ОСНОВЫ ГОСТЕПРИИМСТВА: МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Что такое гостеприимство? / 24

Гость должен чувствовать себя как дома / 25

Гость всегда прав / 25

Превосходный сервис: теория оправданных ожиданий / 28

Глава III. ГОСТЕОРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Что такое гостеориентированность? / 32

Гостеориентированность организации / 34

Гостеориентированность сотрудника / 35

Принципы гостеориентированности / 36

Как измерить гостеориентированность? / 36

**Глава IV. СТАНДАРТЫ И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ:
БЫТЬ КАК ВСЕ ИЛИ ОТЛИЧАТЬСЯ?**

Что такое стандарты обслуживания? / 40

Зачем нужны стандарты обслуживания? / 41

Уровни стандартов обслуживания / 44

Что будет, если внедрить стандарты? / 46

Совершенствование стандартов обслуживания / 47

Отличия стандартов обслуживания от других документов / 48

**Глава V. ПОЭТАПНЫЙ ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ
В ОПЕРАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Этап 1: создание проектной группы / 52

Этап 2: анализ и диагностика / 56

Этап 3: формирование единого плана мероприятий
по улучшению операционной деятельности организации / 57

Этап 4: принципы написания стандартов / **58**

Этап 5: аудит стандарта / **66**

Этап 6: обучение / **67**

Этап 7: создание корпоративной базы знаний / **69**

Этап 8: посттренинговое сопровождение / **74**

Этап 9: организация контроля / **76**

Этап 10: анализ полученных данных / **84**

Глава VI. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ С ГОСТЯМИ: КОНФЛИКТ И ЖАЛОБА

Конфликт и конфликтная ситуация / **88**

Конфликты в сфере гостеприимства / **90**

Поведение в конфликте / **92**

Эффективная коммуникация с недовольным гостем / **99**

Жалобы как вариант развития конфликта / **107**

Типология гостей-жалобщиков / **120**

Как вести себя с жалующимися гостями? / **122**

Что делать, если гость жалуется? / **133**

Система управления жалобами / **140**

Глава VII. СОЗДАНИЕ WOW-ЭФФЕКТА

Что такое wow-эффект? / **150**

Поэтапный план разработки wow-эффекта / **151**

Распространенные ошибки при разработке wow-услуги / **156**

Глава VIII. VIP-ОБСЛУЖИВАНИЕ

Когда гость становится важным? / **164**

Квалификация сотрудников, работающих с VIP-гостями / **167**

Основные принципы работы с VIP-гостем / **170**

Зачем организации VIP-гости? / **172**

Приложение 1. Пример предоставления услуг согласно статусу гостя / **172**

Приложение 2. Пример VIP-сопровождения гостя в отеле / **174**

Глава IX. ПЕРСНИФИЦИРОВАННЫЙ СЕРВИС

Что такое персонифицированный сервис? / **182**

Основные критерии персонифицированного сервиса / **183**

Изучение целевой аудитории: портрет гостя / **190**

Как эмоции и технологии помогают при внедрении персонифицированного сервиса? / **194**

Как подготовить персонал к внедрению персонифицированного сервиса? / **196**

Правила внедрения персонифицированного сервиса / **197**

Персонифицированный сервис — это трудоемко и дорого / **199**

Глава X. ЛОЯЛЬНОСТЬ ГОСТЯ

Кто такой лояльный гость? / **202**

Методы изучения лояльности гостей / **203**

Зачем лояльные гости нужны заведению? / **208**

Методы и инструменты привлечения и удержания гостей / **210**

Приложение 1. Пример расчета лояльности гостей ресторана по методу NPS / **216**

Приложение 2. Пример анкеты для гостей в ресторане / **218**

Глава XI. ЛИЧНОСТЬ СОТРУДНИКА: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СФЕРЕ НОРЕСА

Эмоциональный интеллект как условие предоставления высококлассного сервиса / **222**

Индивидуальный и коллективный эмоциональный интеллект / **225**

Зачем нужно развивать эмоциональный интеллект? / **227**

Можно ли измерить и улучшить эмоциональный интеллект? / **232**

Упражнения на развитие эмоционального интеллекта / **235**

Глава XII. ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

Необходимость трансформации / **240**

Тренды цифрового обучения / **240**

Платформа ServiceGuru / **241**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Перечень необходимых инструментов при внедрении сервисной системы в сеть организации / **246**

Приложение 2. Посттренинговое сопровождение персонала / **247**
Комплект базовых стандартов обслуживания с примерами / **255**



ОБ АВТОРЕ

Галина Анохина — основатель, генеральный директор и ведущий бизнес-тренер компании «Лаборатория гостеприимства Галины Анохиной». Эксперт-практик в индустрии HoReCA и сертифицированный бизнес-тренер брендов Le Meridien и Luxury Collection (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.), Accor. Начальник управления обучения и сервиса курорта Красная Поляна.

Имеет более чем 20-летний опыт работы в лучших ресторанах и отелях России. Провела около 16 000 тренингов, разработанных на базе международных стандартов обслуживания с учетом специфики рынка России и рассчитанных для всех уровней персонала — от линейных сотрудников до топ-менеджмента. В качестве эксперта проверила свыше 140 ресторанов и отелей на качество услуг сервиса.

Профессиональное кредо Галины Анохиной — «В каждой трудности скрывается возможность. И каждая возможность сопряжена с трудностью».

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга посвящается моим самым близким и родным людям — моим родителям, Розе Константиновне и Борису Константиновичу Кузнецовым. Они для меня — пример в жизни, у которых я училась уважать людей, стойко переносить трудности, радоваться жизни и постоянно учиться. Огромное вам спасибо за ваши золотые сердца, мудрость и терпение! Моя любовь к вам безгранична!

Мои слова благодарности моему брату Константину Борисовичу Кузнецову и его семье и моей любимой дочери Анне Сергеевне Анохиной. Я благодарна вам за вашу любовь, сердечное тепло, искреннее сопереживание моим проблемам и готовность всегда прийти на помощь. Вы для меня опора и источник вдохновения и сил!

Также я искренне хочу поблагодарить своих коллег и бизнес-партнеров, с которыми мне довелось работать вместе. Когда я начала свое знакомство со сферой гостеприимства в отеле «Золотое кольцо», со мной щедро делились опытом. В «Национале», где я проработала десять лет, меня обучали, поддерживали, готовили к решению серьезных задач и воодушевляли.

Мои слова благодарности талантливым командам, с которыми я работала на различных проектах на протяжении многих лет. Каждый человек, с которым я пересекалась в работе, так или иначе внес свой вклад в создание этой книги.

Это бесценный опыт, которым я поделилась с вами!

Глава I. **Модель превосходного сервиса**

- Глава II. Основы гостеприимства: мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры: быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов обслуживания в операционную деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями: конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения эффективности обучения в сфере гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЧТО ТАКОЕ ПРЕВОСХОДНЫЙ СЕРВИС?

Меня часто спрашивают, что такое «превосходный, гостеориентированный сервис». Уверена, под этими словами понимается не просто хорошее исполнение неких услуг, которые ожидает получить гость. И дело не только в том, что эти услуги должны еще сопровождаться неким отношением со стороны сотрудников отеля или ресторана.

Да, гость должен чувствовать, что его ценят, искренне заботятся о нем, но, увы, это всего лишь необходимые условия, а не достаточные. Для того чтобы от просто хорошего сервиса перейти на следующий уровень, который можно описывать самыми красивыми эпитетами вроде «превосходный» или «великолепный», нужно сначала совершить качественный скачок в своем сознании, в сервисном мышлении, в своих внутренних установках.

Услуги бывают осязаемые и неосязаемые.

Услуга сервиса в большей степени — неосязаемая. Именно она подсознательно заставляет гостя вернуться в ту или иную гостиницу или ресторан. У вас могут быть замечательные кровати, современные телевизоры и роскошный интерьер, но если вам не улыбаются, если вы не чувствуете теплоты, если вас не узнают сотрудники, когда вы приезжаете повторно, то вы не вернетесь в это место.

По статистике причиной возвращения примерно 70 процентов гостей становится прежде всего забота, проявленная со стороны персонала, — и уже во вторую очередь мягкий матрас или хороший вид из окна.

Глава I. Модель превосходного сервиса / 9

Глава II. **Основы гостеприимства: мифы и реальность**

Глава III. Гостеориентированность / 30

Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / 38

Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / 51

Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / 86

Глава VII. Создание wow-эффекта / 148

Глава VIII. VIP-обслуживание / 162

Глава IX. Персонализированный сервис / 181

Глава X. Лояльность гостя / 200

Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / 220

Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / 238

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЧТО ТАКОЕ ГОСТЕПРИИМСТВО?

Прежде чем говорить о базовых стандартах обслуживания, необходимо затронуть вопрос гостеприимства.

Сфера гостеприимства — одна из самых сложных и интересных индустрий, которая предлагает широкие карьерные возможности и бесконечное разнообразие вариантов профессиональной реализации для сотрудников. Но, чтобы понять тонкости функционирования этой сферы, сначала следует разобраться в значении понятия «гостеприимство».

Согласно существующим определениям гостеприимство — универсальная традиция повседневно-бытовой культуры, предписывающая обязательность радушия и заботы о госте.

Рассматривая это понятие с точки зрения бизнеса, можно сказать, что гостеприимство — это сфера деловой деятельности, цель которой заключается в создании дружелюбной атмосферы и комфортных условий, в которых клиенты чувствуют себя желанными и важными гостями.

Это может относиться к предоставлению услуг по проживанию, питанию, развлечению гостей, однако важнейшей составляющей гостеприимства является высокое качество обслуживания, где гости получают наилучший возможный опыт взаимодействия с компанией.

Работая в сфере гостеприимства, я часто сталкиваюсь с тем, что даже очень важные для этой сферы утверждения люди понимают или неправильно, или не до конца. Давайте разберемся.

Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**

Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**

Глава III. Гостеориентированность

Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**

Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**

Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**

Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**

Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**

Глава IX. Персонафицированный сервис / **181**

Глава X. Лояльность гостя / **200**

Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**

Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / **244**

ПРИЛОЖЕНИЯ / **245**

ЧТО ТАКОЕ ГОСТЕОРИЕНТИРОВАННОСТЬ?

Можно выделить два определения гостеориентированности:

1. Способность организации получать дополнительную прибыль за счет лучшего понимания своих гостей;
2. Оценка гостем видимой части бизнеса.

Если собственнику ближе первое определение, его внимание будет сосредоточено на том, как узнать слабые стороны гостя и на основе этого продать ему как можно больше. В этом случае бизнесмен думает прежде всего о своей выгоде.

Во втором случае собственника в первую очередь волнует гость.

Бизнесмена могут одолевать две страсти:

- поскорее обогатиться;
- чтобы гость был доволен, получил пользу от продукта.

Какая имеет большее значение? Решайте сами. Но только помните: когда предприниматель думает о своем потребителе, отвечает на его запросы, он в любом случае будет вознагражден.

Если мы говорим о предоставлении сервиса, то гостеориентированность — это способность организации и сотрудников вовремя определять желания гостей, чтобы удовлетворить их своей продукцией или услугой с максимальной выгодой.

Если же мы имеем в виду бизнес, то именно гостеориентированность создает поток лояльных гостей, увеличивает продажи и помогает обойти конкурентов.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**

Глава IV. **Стандарты и операционные процедуры: быть как все или отличаться?**

- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЧТО ТАКОЕ СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ?

Стандарты обслуживания — это совокупность правил и принципов, которые регламентируют отношения организации и гостя, упорядочивают взаимодействие сотрудников на разных уровнях.

Разработка стандартов обслуживания — это важный этап развития организации. Стандарты отражают уровень ее зрелости и помогают избегать типичных ошибок, которые приводят к потере гостей.

Основная цель — обеспечить организации стратегическое конкурентное преимущество. Наличие стандартов гарантирует гостю, что независимо от того, с кем именно из сотрудников отеля или ресторана он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще данному бренду.

Целенаправленное внедрение стандартов обслуживания помогает соответствовать ожиданиям своих потребителей и дает ряд преимуществ для гостя, организации, персонала.

Считается, что, например, стандарты гостиничных сетей (и особенно международных) выше, чем стандарты независимых отелей.

Почему? Основная причина в том, что в международных стандартах прописывается почти каждый шаг взаимодействия сотрудника с гостем, любое взаимодействие с другими службами заведения.

С одной стороны, сотрудники четко знают, что и как выполнять и каким правилам следовать. С другой — у гостя есть четкое представление о заявленном уровне качества в организации, он может быть уверен в безопасности продукции и услуг, понимает, что заведение работает, как единый слаженный механизм для обеспечения комфорта гостя.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**

Глава V. **Поэтапный план внедрения стандартов обслуживания в операционную деятельность организации**

- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЭТАП 1: СОЗДАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ

Разработка стандартов обслуживания

Один в поле не воин. Обычно разработкой стандартов в организации занимается HR-менеджер. Если он имеет опыт работы, хорошо ориентируется в бизнес-процессах своей организации, получил хорошее профессиональное образование, то, побродив в интернете, пообщавшись со своими продвинутыми коллегами, уже имеющими опыт в данной области, он сможет разработать корпоративные стандарты и самостоятельно. Правда, эта работа займет немало времени.

Учитывая, что, как правило, HR-менеджеры перегружены текущей работой, то с целью экономии времени можно привлечь к разработке этого проекта внешнего специалиста или консалтинговую компанию.

Положительные стороны привлечения внешнего провайдера:

1. Проведение качественного предварительного анализа ситуации;
2. Сокращение времени на разработку стандартов;
3. помощь в разработке пакета основных документов;
4. Обучение сотрудников;
5. Получение консультативной поддержки со стороны внешнего специалиста на протяжении всего периода реализации проекта.

Очень важно серьезно подойти к выбору внешнего эксперта или компании.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**

Глава VI. **Конфликтные ситуации с гостями: конфликт и жалоба**

- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

КОНФЛИКТ И КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Любое, даже очень хорошее предприятие, работающее в сфере услуг, так или иначе сталкивается с жалобами недовольных гостей и конфликтными ситуациями. Вопрос о профессиональном и умелом разрешении конфликтных ситуаций с гостем особенно остро возникает тогда, когда присутствует жесткая конкуренция, а значит, у потребителей услуг (гостей) появляется выбор.

Когда речь идет о конкурентоспособности отеля, особое внимание уделяется вопросам, направленным на профессиональное поведение сотрудников, на умелое предотвращение и разрешение конфликтов, а также на коммуникативные навыки персонала.

Оказывать кому-либо услуги — это непростая в психологическом смысле работа, так как у сотрудников разные характеры, манера общения, стремления и желания. Даже самочувствие работника может испортить качество оказываемой услуги. Поэтому важно знать причины конфликтов, умело их нейтрализовать и профессионально с ними работать.

Конфликт (*лат.* conflictus) — противоречие, *столкновение*. Под конфликтом понимают отсутствие согласия между двумя или более сторонами, лицами или группами.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**

Глава VII. **Создание wow-эффекта**

- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЧТО ТАКОЕ WOW-ЭФФЕКТ?

В условиях большой конкуренции на рынке компании на первый план выдвигают выбор правильной маркетинговой стратегии, нацеленной на установление определенной эмоциональной связи с потребителем услуг.

Эмоции — это залог успешной маркетинговой коммуникации, которые руководят бессознательными решениями, а также играют главную роль в процессе принятия сознательных решений. Для установления лояльных отношений с потребителем и поддержания постоянного внимания к своему продукту организациям необходимо производить впечатления, которые превосходили бы ожидания их гостей, то есть оказывали wow-эффект.

Создаваемые отелями или ресторанами впечатления должны соответствовать бренду компании и его стратегическим целям, а также объединяться с другими средствами маркетинговой коммуникации.

Эти впечатления приносят реальную и измеримую выгоду.

Как такового определения понятия «wow-эффект» на сегодняшний день нет, но можно трактовать его как эмоцию, которую испытывает гость от общения с брендом и его представителями.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**

Глава VIII. VIP-обслуживание

- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / **244**

ПРИЛОЖЕНИЯ / **245**

КОГДА ГОСТЬ СТАНОВИТСЯ ВАЖНЫМ?

Для чего нужна градация гостей на «важных» и «обычных», если каждый гость для отеля является дорогим и желанным?

Для начала давайте определимся, что мы делим наших гостей на **важных** и **неважных рядовых** для того, чтобы определить особый регламент работы с ними и обозначить процедуры взаимодействия. Такие гости требуют к себе особого внимания и особого подхода, ведь их обслуживание зачастую отходит от общих базовых стандартных процедур.

Какие цели преследует организация, выделяя гостей в особые группы?

Как правило, стратегические. VIP-гость для компании — это прежде всего:

- увеличение доли некой категории гостей в структуре клиентской базы;
- увеличение уровня дохода или прибыли организации;
- укрепление имиджа на рынке, среди властных структур, акционеров и т.п.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**

Глава IX. **Персонализированный сервис**

- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЧТО ТАКОЕ ПЕРСониФИЦИРОВАННЫЙ СЕРВИС?

Прежде чем мы начнем говорить о персонифицированном сервисе, давайте определимся, что мы подразумеваем под этим термином.

Ранее уже мы говорили о:

- превосходном сервисе (когда сервис превосходит ожидания гостей);
- wow-сервисе (сервисе, неожиданном для гостя, создающем яркие эмоции);
- VIP-обслуживании (дополнительном обслуживании, которое соответствует определенной категории и статусу гостей).

Персонифицированный сервис — это сервис, обращенный к конкретному гостю.

Персонифицированным (персональным, индивидуальным) **сервисом** называют политику и набор инструментов, позволяющих устанавливать индивидуализированные и интерактивные отношения с гостями, что дает возможность формировать и поддерживать у них лояльное отношение к организации и бренду в течение длительного времени. Это форма взаимодействия гостя с организацией, основанная на интересах, потребностях и целях гостя, где информацию о нем используют для выработки предложений с учетом его личных потребностей и пожеланий, и предоставления подходящих услуг.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**

Глава X. **Лояльность гостя**

- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / **244**

ПРИЛОЖЕНИЯ / **245**

КТО ТАКОЙ ЛОЯЛЬНЫЙ ГОСТЬ?

Постоянный гость — самый желанный тип гостя для любого отеля и ресторатора.

Именно этот гость, лояльный и предсказуемый, хорошо знающий организацию, формирует ту самую подушку безопасности, которая необходима успешному бизнесу.

В индустрии гостеприимства нет однозначного определения, кто такой лояльный и постоянный гость. Ведь лояльность гостя проявляется не только в том, что человек предпочитает посещать одно и то же заведение. В случае, например, сетевых организаций гость может проявлять лояльность к бренду, приезжая в тот или иной отель или заходя в ресторан, кафе или заведение фастфуда с тем же названием, но в новом для себя месте (например, в другом городе).

Также одним из важнейших проявлений лояльности является распространение гостем своего положительного мнения об отеле или ресторане среди его знакомых и родственников, в соцсетях.

Ну, и конечно, лояльность гостя может проявляться в его лояльном отношении к возможным накладкам в обслуживании.

Однако не всегда лояльность — естественное отношение гостя, которое возникает само собой. Доводилось мне встречаться и с организациями, которые сознательно формировали у гостя правильное «понимание» ценности своего заведения.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонафицированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**

Глава XI. **Личность сотрудника: эмоциональный интеллект в сфере HoReCa**

- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / 244

ПРИЛОЖЕНИЯ / 245

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК УСЛОВИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ВЫСОКОКЛАССНОГО СЕРВИСА

Говоря о сервисе, нельзя не сказать о тех людях, которые предоставляют этот сервис. Насколько важно, чтобы они (линейный персонал и руководители) обладали высоким эмоциональным интеллектом (EQ)?

ИНТЕРЕСНО

Термин «эмоциональный интеллект» впервые появился в 1960-х годах в работе психолога Майкла Белдока, посвященной выражению переживаний. Если традиционные тесты IQ измеряют логику, способность рассуждать и математические навыки, то эмоциональный интеллект, или EQ (Emotional Quotient), позволяет успешно использовать эти качества.

Эмоциональный интеллект — это умение разобраться в своих чувствах, проследить, как и почему они возникли, и решить, дать им волю или нет. Психологи признают, что запретить себе эмоции невозможно, мало того, такая практика чревата неврозом. А вот распорядиться эмоциями — в наших силах.

Чтобы отреагировать «эмоционально умным» способом, нужно осознать, что произошло, принять свое переживание и направить энергию на то, на что можешь повлиять. Кроме того, развитые социально-эмоциональные навыки позволяют успешно выстраивать отношения с окружающими.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**

Глава XII. **Цифровые инструменты для повышения эффективности обучения в сфере гостеприимства**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / **244**

ПРИЛОЖЕНИЯ / **245**

НЕОБХОДИМОСТЬ ТРАНСФОРМАЦИИ

Цифровые платформы обучения, тестирования, адаптации персонала все чаще становятся ключевым инструментом обучения сотрудников в HoReCa.

Долгое время в ресторанах и отелях не было активного использования подобных сервисов и обучение происходило, по сути, в привычном формате. То есть сотрудник, приходя на работу, параллельно с привычной стажировкой изучал бумажные учебные материалы и сдавал устно меню или стандарты администратору или тренинг-менеджеру. С учетом текучки персонала контроль базовых знаний сотрудников занимал значительную часть рабочего времени ответственного администратора или управляющего. И при этом управляющий не мог получить нужную прозрачность и качество обучения. Помимо этого, сотрудник-ученик получал на руки большой объем распечатанных учебных материалов, которые не давали нужной системности знаний, поэтапного погружения в тематику и возможности построить траекторию развития в компании.

Сегодня, когда вся жизнь человека проходит в смартфоне, использование старых «ламповых» методов обучения неэффективно по вполне очевидным причинам. Прежде всего из-за особенностей восприятия информации молодым поколением, которые привыкли получать доступ к любым знаниям с помощью нескольких кликов.

Целесообразность трансформировать подходы к обучению и внедрять цифровые инструменты неоспорима. Тотальное применение этих форматов — это уже не будущее, а новая реальность.

ТРЕНДЫ ЦИФРОВОГО ОБУЧЕНИЯ

Можно выделить несколько ключевых трендов в современном обучении.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**

Заключение

ПРИЛОЖЕНИЯ / **245**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Долгое время основной акцент в формировании профессиональных навыков обслуживания гостей в процессе обучения персонала в индустрии гостеприимства делался на технологическую составляющую процесса обслуживания и управления.

Считалось важным и приоритетным научить сотрудника правильно выполнять различные технологические операции: сервировать стол, подавать блюда, бронировать, убирать номера, работать с информационными системами управления предприятиями гостеприимства и т.п.

Однако практика показывает, что на долю процесса общения с гостем приходится до 80 процентов нестандартных ситуаций. Поведение персонала в этих ситуациях и определяет восприятие гостем качества предоставляемых услуг. Именно поэтому так важно, чтобы сотрудник обладал высоким эмоциональным интеллектом, был способным регулировать эмоциональное состояние, разрешать конфликты, выстраивать коммуникацию и т.п. Важно помнить, что бездумное выполнение стандартов обслуживания может навредить гостю!

Эмоциональный интеллект сегодня попадает во все возможные списки компетенций XXI века, без которых в будущем не обойтись на рынке труда. Его относят к мягким, или некогнитивным, навыкам — тем, которые связаны с межлическими взаимодействиями и нужны в любой сфере профессиональной деятельности вне зависимости от того, занимаетесь ли вы разработкой программного обеспечения или работаете шеф-поваром.

- Глава I. Модель превосходного сервиса / **9**
- Глава II. Основы гостеприимства:
мифы и реальность / **23**
- Глава III. Гостеориентированность / **30**
- Глава IV. Стандарты и операционные процедуры:
быть как все или отличаться? / **38**
- Глава V. Поэтапный план внедрения стандартов
обслуживания в операционную
деятельность организации / **51**
- Глава VI. Конфликтные ситуации с гостями:
конфликт и жалоба / **86**
- Глава VII. Создание wow-эффекта / **148**
- Глава VIII. VIP-обслуживание / **162**
- Глава IX. Персонализированный сервис / **181**
- Глава X. Лояльность гостя / **200**
- Глава XI. Личность сотрудника: эмоциональный
интеллект в сфере HoReCa / **220**
- Глава XII. Цифровые инструменты для повышения
эффективности обучения в сфере
гостеприимства / **238**
- Заключение / **244**

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СЕРВИСНОЙ СИСТЕМЫ В СЕТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- Pre-opening manual (Руководство при открытии нового заведения).
- Пронумерованные стандарты и СОПы (бизнес-процессы).
- Перечень профессиональных навыков и компетенций для каждой службы, для каждой категории сотрудников (departmental skills list).
- Программы бренда.
- Программы для сотрудников, которые только начали работать в организации, программы, проводимые раз в год для всех сотрудников, программы, проводимые на ежедневной основе для всех служб.
- Учебные материалы (пособия, скрипты, тесты и т.д.).
- Планы обучения (на месяц, квартал, год).
- Готовые тренинги (начальное обучение, обучение, обучение для продвинутых), включающие в себя: презентацию, инструкции и скрипты для тренера, тесты).
- Записанные вебинары.
- Онлайн-обучение.
- Чек-лист новичка (пошаговый план введения сотрудника в должность, в корпоративную культуру).
- Профили сотрудников с указанием профессиональных компетенций.
- Статистика, учет обучения и повышения квалификации по каждому сотруднику (что уже пройдено, дальнейшее обучение, результаты обучения).

- Наставничество, внутренние тренеры (правила, требования).
- Обучение внутренних тренеров.
- Материалы для внутренних тренеров.
- Статистика, учет работы внутреннего тренера.
- План посттренингового сопровождения.
- Виды контроля выполнения сотрудником СОПов (тестирование, аттестация, анализ удовлетворенности гостей, экзамены, чек-листы, «тайный гость», внутренний аудит, различные виды отчетов).