

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА**  
**ТОРГІВЛІ**

Л. П. Малюк, Л. М. Варипаєва

**ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ**  
**У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Навчальний посібник

Харків  
ХДУХТ  
2016

УДК 640.43:658.64  
ББК 65.432 + 65.431.14

М18

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун

д-р техн. наук, проф., К. В. Свідло

Рекомендовано до друку вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 9 від 28 грудня 2016 року.

**Малюк Л. П.**

М18 Професійна етика та етикет у готельно-ресторанному бізнесі навч. посібник / Л. П. Малюк, Л. М. Варипаєва. – Х. : ХДУХТ, 2016. –146 с.

ISBN

Для успішної діяльності фахівців із готельно-ресторанної справи необхідне опанування основами знань із професійної етики та етикету надання послуг у готельному і ресторанному бізнесі.

Рішення завдань і проблем професійної етики засновано на загальних засадах психологічних, філософських і етичних аспектів. У навчальному посібнику наведено теоретичні правові основи для забезпечення етичних норм та правил етикету надання послуг у готелях і ресторанах, з'ясовано терміни та визначення, які застосовуються в міжнародній практиці. Висвітлено основні підходи до професійної етики та етикету обслуговування споживачів у готелях та ресторанах. Розглянуто питання етикету за столом, питання міжнародного етикету, правила подачі деяких страв.

Рекомендовано для студентів ВНЗ усіх форм навчання, аспірантів, викладачів і фахівців сфери обслуговування.

УДК 640.43: 658. 64  
ББК 65. 432 + 65.431.14

- © Малюк Л. П.,  
Варипраєва Л. М., 2017
- © Харківський державний  
університет харчування  
та торгівлі, 2016

ISBN

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ЗАГАЛЬНІ ПОНЯТТЯ	6
1.1. Основні терміни та визначення	7
1.2. Історичний розвиток, сучасні напрями професійної етики та етикету	16
1.3. Професійна етика і психологія	27
2. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	41
2.1. Корпоративна етика	45
2.2. Етика управління	50
2.3. Моральність особистості	52
2.4. Норми поведінки керівника	60
2.5. Професійна етика персоналу	64
2.5. Управління конфліктами	67
3. ПРОФЕСІЙНИЙ ЕТИКЕТ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	81
3.1. Оцінка психологічних проявів споживачів	84
3.2. Основні принципи спілкування	87
3.2.1. <i>Вербальні засоби етикету ділового спілкування</i>	88
3.2.2. <i>Невербальні засоби спілкування та їх класифікація</i>	89
3.3. Особливості розмов по телефону	91
3.4. Правила спілкування в електронному просторі	95
4. ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКЕТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РЕСТОРАНАХ	101
4.1. Правила поведінки за столом	102
4.2. Правила поведінки обслуговуючого персоналу	109
5. МІЖНАРОДНИЙ ЕТИКЕТ ОБСЛУГОВУВАННЯ	113
5.1. Основні правила етикету за кордоном	113
5.2. Основні етапи прийому іноземних делегацій	119
5.3. Дипломатичні прийоми (прийняття)	123
6. СТАНДАРТИ ЕТИКЕТУ ОБСЛУГОВУЮЧОГО ПЕРСОНАЛУ	132
6.1. Етика працівників контактної зони	133
6.2. Вимоги до етичного спілкування зі споживачами	133
6.3. Приклади стандартів етикету обслуговування	134
ЗАКЛЮЧЕННЯ	145
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	146

## ВСТУП

*Якщо гостю необхідно  
про щось просити,  
то на господаря лягає  
тавро ганьби».*  
*Лареньє і Брилат  
Саварина.*

Зв'язок етики з життєвою практикою безпосередньо простежується у сфері професійної етики і це дає систему моральних вимог до професійної діяльності працівників сфери обслуговування.

Проблеми етики бізнесу мають так само давню історію, як і підприємництво. Проте особливої гостроти вони набули у наш час, коли ринок надання готельних і ресторанних послуг дуже змінився, конкуренція набуває найбільш жорстоких рис.

Зараз в усьому світі питання етики ділових відносин широко досліджуються і служать предметом наукових дискусій ще й форумів, вивчаються у багатьох вищих і середніх навчальних закладах, які забезпечують підготовку кадрів на ринку праці у сфері сервісу.

Етика сервісу являє собою систему еталонних трудових норм, високих духовних цінностей і етики поведіння, принципи якої погоджуються як з національними традиціями країни, так і з сучасними вимогами світових стандартів, і свідчить про якісне обслуговування споживачів.

Однією з видів професійної етики є етика ділових відносин. Ставлення до праці і професіоналізм є важливими характеристиками моральності особистості. Вони мають першорядне значення в особистісної характеристики індивіда, але на різних етапах історичного розвитку їх зміст і оцінка суттєво різнилися.

У результаті з'явилися суб'єктивні умови для прояву некоректності у поведінці персоналу контактної зони сфери обслуговування.

В очах споживача працівник контактної зони є тією людиною, яка несе всю відповідальність як за якість обслуговування, так і за інші сторони діяльності підприємства, часто не пов'язані із службовими обов'язками.

Складовою частиною зовнішньої культури суспільства є етикет. До нього входять ті вимоги, які набули характеру строго регламентованого церемоніалу і для дотримання якого має особливе значення певна форма поведінки.

Зміст тих або інших принципів моральності, поваги до людини виявляє етикет. Він діє в складній системі детально розроблених правил ввічливості, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і становища, з посадовими особами у відповідності з їх рангами, правила поведінки в різних колах (при дворі, дипломатичний прийом), етикет «вищого світу» тощо.

Порядок проведення певної церемонії – це етикет. Але варто пам'ятати, що сучасний етикет це не тільки правила прийому їжі за столом, а й уміння ви-

робляти приємне враження своїм зовнішнім виглядом на оточуючих, манерою говорити і спілкуватися.

Персонал сфери обслуговування обов'язково має знати основні правила етикету та хорошого тону.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОНЯТТЯ

Професійна етика – це сукупність моральних норм, які визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку. Моральні відносини людей у трудовій сфері регулює професійна етика. Суспільство може нормально функціонувати і розвиватися тільки в результаті безперервного процесу виробництва матеріальних і духовних цінностей.

Специфіка норм моралі в тому, що її приписи мають загальнолюдський характер, їх знання необхідне в різних ситуаціях спілкування людей.

Змістом професійної етики є кодекси поведінки, які є певними регламентуючими типами моральних взаємин між людьми і способами обґрунтування даних кодексів. Професійна етика вивчає:

- відносини трудових колективів і кожного фахівця окремо;
- моральні якості особистості фахівця, які забезпечують найкраще виконання професійного призначення;
- взаємини усередині професійних колективів і специфічні моральні норми, властиві для даної професії;
- особливості професійного виховання.

З'ясувати походження професійної етики – це простежити взаємозв'язок моральних вимог з поділом суспільної праці і виникненням професії. На ці питання багато років тому звертали увагу Аристотель, потім Кант, Дюркгейм. Вони говорили про взаємозв'язок поділу суспільної праці з моральними принципами суспільства. Вперше матеріалістичне обґрунтування цих проблем дали К. Маркс і Ф. Енгельс. Виникнення перших професійно-етичних кодексів відноситься до періоду ремісничого поділу праці в умовах становлення середньовічних цехів у XI–XII ст. Саме тоді вперше констатують наявність у цехових статутах ряду моральних вимог стосовно професії, характеру праці, співучасникам по праці. Однак ряд професій, що мають життєво важливе значення для всіх членів суспільства, виникли в далекій давнині, і тому такі професійно-етичні кодекси, як Клятва Гіппократа, моральні встановлення жреців, що виконували судові функції, відомі набагато раніше.

Поява професійної етики в часі передувало створенню наукових етичних навчань, теорій про неї. Повсякденний досвід, необхідність у регулюванні взаємин людей тієї чи іншої професії приводили до усвідомлення й оформленню визначених вимог професійної етики.

Професійна етика, виникнувши як прояв повсякденної моральної свідомості, потім вже розвивалася на основі узагальненої практики поведінки представників кожної професійної групи. Ці узагальнення містилися як у писаних, так і в неписаних кодексах поведінки, так і у формі теоретичних висновків. Таким чином, це свідчить про перехід від повсякденної свідомості до теоретичної свідомості в сфері професійної моралі. Велику роль у становленні і засвоєнні норм професійної етики грає суспільна думка. Норми професійної моралі не відразу стають загальноновизнаними, це буває пов'язано з боротьбою думок.

Взаємозв'язок професійної етики і суспільної свідомості існує й у формі традиції. Різні види професійної етики мають свої традиції, що свідчить про наявність наступності основних етичних норм, вироблених представниками тієї чи іншої професії протягом сторічч.

Професіоналізм і ставлення до праці є важливими характеристиками моральності особистості. Вони мають першорядне значення особистісній характеристиці індивіда, але на різних етапах історичного розвитку їх зміст і оцінка суттєво різнилися. У сучасному суспільстві вони визначалися соціальною нерівністю видів праці, протилежністю розумової та фізичної праці, наявністю привілейованих і непривілейованих професій.

Просто до деяких видів професійної діяльності суспільство виявляє підвищені моральні вимоги. В основному це такі професійні сфери, в яких сам процес праці вимагає узгодженості дій усіх його учасників. Ще приділяється особлива увага моральним якостям працівників тієї сфери, які пов'язані з правом розпоряджатися життям людей, тут мова йде не тільки про рівень моральності, але і в першу чергу про належне виконання своїх професійних обов'язків (це професії зі сфер послуг, транспорту, управління, охорони здоров'я, виховання, харчування). Трудова діяльність людей цих професій, більш ніж будь-яких інших, не піддається попередньої регламентації, не вміщується в рамках службових інструкцій. Вона по своїй суті є творчою.

Головною сферою прояву людиною своїх ділових та особистісних якостей є трудовий колектив. У трудовій моралі виділяється професійна етика. Вона визначає етичні принципи і норми поведінки людей у рамках конкретного виду трудової діяльності.

У зв'язку з цим актуальною проблемою професійної етики є забезпечення високих моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу.

У виробничому колективі існує складна система механізмів регулювання поведінки людей. Вживаються діяльні заходи щодо поліпшення правових механізмів регулювання вчинків людей у виробничих умовах.

У сучасному суспільстві особистісні якості індивіда починаються з його ділової характеристики, ставлення до праці, рівня професійної придатності. Все це визначає виняткову актуальність питань, що становлять зміст професійної етики.

Сьогодні, коли має місце випереджальний розвиток технічних аспектів і відставання культурного, дуже важливо зрозуміти, що для стабілізації суспільства необхідні етичні знання.

## **1.1. Основні терміни та визначення**

Професійна термінологія, яка застосовується в сфері обслуговування є достатньо обширною.

Приведені нижче терміни та визначення стосуються основних понять про етичні норми та правила етикету в сфері гостинності.

**Авторитарний (синонім директивний, вольовий)** – стиль, який базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При авторитарному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командує, і тих, що зобов'язані до виконання. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи прилучатися до прийняття рішень. Він не любить і не хоче, щоб з ним дискутували, обговорювали прийняті ним рішення, не виявляє гнучкості у спілкуванні.

**Активний керівник** – такий керівник, який прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача;

**Актуалізація** – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об'єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

**Актуалізатор** – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Вона чесна у своїх думках і діях. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

**Апперцептивно-комунікативна функція** – функція, яка виявляється у сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

**Бізнес** – ініціативна господарська діяльність, яка здійснюється за рахунок власних, і позикових коштів у свій ризик та під свою відповідальність, метою котрої є становлення та розвитку власної справи щоб одержати прибутки і вирішення соціальних проблем підприємця, колективу, суспільства взагалі.

**Ввічливість** – це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин. Ввічлива людина при спілкуванні завжди буде враховувати вік, стать, соціальний статус партнера. Ввічливість тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність.

**Вербальна комунікація** – це така комунікація яка здійснюється за допомогою усної і письмової мови.

**Віддалений тип спілкування** – такий вид спілкування, при якому людина не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

**Візитівка** – це необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів.

**Взаєморозуміння** – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів. Виділяють рівні взаєморозуміння

**Взаємоповага** – правила протоколу не є священними, але їх дотримання є елементом поваги до країни, національних особливостей, місцевих звичаїв, до партнерів по ділових стосунках.



**Врівноважений тип спілкування** – це послідовна і гармонійна поведінка людини. Вона ставиться до інших відкрито, чесно, ніколи не принижує гідності. Це цілісна особистість. Вона прямо передає свої думки, відкрито виражає свої почуття. Люди даного типу викликають повагу і довіру до себе і можуть об'єднати інших людей для спільної діяльності. Це особистості, які здатні до самозростання, мають потенційні можливості для підвищення рівня культури спілкування.

**Гідність** – це вміння виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), вміння з гідністю представляти свій народ, країну, організацію (фірму), почуття власної гідності, честі, вміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки в рамках ділового протоколу, незважаючи на його суворі рамки. Норми протоколу не можуть бути застиглими. Досвідчені партнери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Головне при цьому – повага, теплі та гуманні почуття до партнера, вміння подякувати за приємне ділове спілкування й увагу.

**Демократичний стиль** – він базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, по можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності. Якщо для авторитарного стилю спілкування характерним є виокремлення свого «Я», то для демократичного стилю типовим є використання займенника «Ми».

**Ділове спілкування** – визначимо як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

**Діловий протокол** – правила, що регламентують порядок зустрічей і проведень делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних стосунках використовується **дипломатичний протокол** – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

**Діловий етикет** – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

**Досвід роботи** – це головний блок в резюме. Вказується (в зворотному хронологічному порядку) період вступу та звільнення; назва організації; назва

посади; коротко описати коло обов'язків та професійні досягнення. Потрібно зазначити, що інтерес роботодавця концентрується на останніх місцях та періоді праці.

**Досягнення** – обґрунтовується як особиста професійність в певній галузі. Коротко повідомляються дані про освіту, досвід роботи, уміння працювати на певному обладнанні та ін.

**Дистанційно** – вид зв'язку, який дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів і значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей.

**Емоційно-комунікативна функція** – функція, яка належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції:

– **маніпулювання** (від грубого поводження з людиною до такої поведінки, де зовнішні прояви мають навіть приємний характер);

– **конкуренція, суперництво** (від спілкування на основі принципу «людина людині – вовк», до такого, коли чесне суперництво сприяє певному рухові вперед);

– **співробітництво** (спілкування на основі принципу «людина людині – людина»). Спілкування, в якому виявляються гуманістичні настанови, високий рівень його культури.

**Економічна етика** – це сукупність норм поведінки підприємця, вимоги, запропоновані культурним суспільством для її стилю роботи, характеру спілкування між учасниками бізнесу, їх соціального вигляду.

**Етика бізнесу** – це ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здібності ефективно функціонувати над ринком відповідно до чинним законодавством, встановленими правилами та традиціями.

**Етика ділових відносин** – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових відносин визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

**Етика 1** (з грецької *ethos* – норів, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини.

**Етика 2** – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

**Етикет** – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

**Жестикуляція** – це вираження своїх емоцій і слів за допомогою жестів. Вона має бути стриманою і щодо кількості, і щодо широти. Жести не повинні

притягувати надмірної уваги слухачів. Вони мають бути природними («Жест не можна одягнути на себе як смокінг» Д. Карнегі). Промова не повинна починатися і закінчуватися несподіваним жестом. Жестикулювати варто тоді, коли треба наголосити на значенні усного слова.

**«Жур-фікс»** – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність «жур-фіксу» у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих «плітках».

**Закон сенсорності** – інформація, що отримується сенсорно, сприймається і запам'ятовується краще, ніж абстрактна.

**Закон структурної чіткості** – інформація, що не є логічно послідовною, чітко структурованою, сприймається вкрай погано; цей закон не можна порушувати:

**Запобігливий тип спілкування** – це намагання догодити іншим. Людина в розмові часто вибачається, не вступає в суперечки. Перед тим як щось зробити, намагається дістати схвалення інших. Вона погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна людям вже за те, що з нею розмовляють.

**Зведення рахунків** – це скрита помста за стару образу.

**Звинувачувальний тип спілкування** – це намагання отримати владу над іншими, постійний пошук тих, хто винен. Такий тип людини – диктатор, нерідко веде себе зухвало, говорить різко і жорстоко, перебиваючи інших. Даний спосіб поведінки обумовлений намаганням сховати своє усвідомлення, що без інших вона нічого не варта. Людина радіє і дістає задоволення від того, що люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними.

**Згода** – це зовнішній формальний рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку відповідно до ситуації та поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності.

**Імідж** – (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

У психології під **іміджом** розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ когось-небудь або чогось-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи.

**Інформаційно-комунікативна функція** – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

**Категорії етики** – під цим поняттям розуміють основоположні, найбільш загальні поняття, які відображають моральні цінності суспільства.

**Компроміс** – це така стратегія керівника, коли він прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

**Контратака** – це негативна реакція на критичне зауваження.

**Культура спілкування** – це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкування, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку.

**Лексичні норми** – це норми, які передбачають розрізнення значень і семантичних відтінків слів, а також закономірності лексичної сполучуваності.

**Логічність мовлення** – це ознака культури мовлення. Логічність проявляється на рівні висловлювання (речення) та на рівні тексту.

**Маніпуляція** – це спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого використання іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.

**Маніпулятор** – це людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

**Мораль** (з лат. *moris* – морі, звичай, характер) – це теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з точки зору принципового протиставлення добра та зла.

**Моральні цінності** – це такі об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного. На поведінку людей та їхні взаємини з іншими, на характер і культуру спілкування впливають моральні цінності добра, морального обов'язку, відповідальності, справедливості, честі і гідності, совісті.

**Моральність** – це поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

**Навіювання** – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину:

- 1) коли вона перебуває в активному стані;
- 2) під гіпнозом;
- 3) під час сну.

**Невербальна комунікація** – це комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Так невербальні засоби класифікують за спорідненими ознаками:

а) **праксодика** – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

б) **екстра лінгвістика** – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Оптична:

а) **кінетика** – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

б) **проксеміка** – система організації простору і часу спілкування

(відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) **графеміка** – почерк, символіка, скорочення тощо;

г) **зовнішній вигляд** – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

**Ольфакторне сприйняття** (запахи) – запах тіла, запах косметики.

**Особистісні якості** – інформація про особисті властивості характеру претендента: працелюбство, комунікабельність, пунктуальність, уміння працювати в команді, захоплення та ін.

**Основні категорії етики** – такі категорії, до яких належать: добро і зло, обов'язок, совість, честь, гідність, щастя й сенс життя.

**Отримання емоційного розряду** – дії людини, завдяки яким деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

**Партнерство** – це прагнення отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.

**Пасивний співробітник** – такий співробітник, який демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує іншого виконати роботу за нього.

**Переконання** – це спосіб впливу, на свідомість, почуття і досвід людини з тим, щоб сформувані у неї нові настанови. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

**Переговори** – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

**Перестраховування** – це засіб завуальовування своєї невпевненості.

**Порядність** – це моральний принцип, який допомагає людині утримуватися від негативних вчинків: обман, підступність, приниження гідності іншої людини, шахрайство та ін. Навпаки, непорядна людина може підвести, написати анонімку, недбало ставитися до роботи, використовувати свій службовий стан в корисливих цілях тощо.

**Предмет ділової зустрічі** це питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі.

**Прилаштування** – це поведження керівника який не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

**Презентація** (від англо. present – представляти) – один з найпоширеніших, цікавих й одночасно ефективних видів подачі відомостей про діяльність, продукцію, технології організації. Презентацію влаштовують з різного приводу – виходу в світ нової книги, товару, відкриття виставок, фестивалів, нової лінії виробництва, автомобіля тощо. Навіть у процесі проведення переговорів на високому рівні інформацію доцільно подавати у вигляді презентації.

**Прийоми** – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

**Пропозиція** – інформація про те, в ролі кого претендент хоче співробітничати з роботодавцем. Назва спеціальності повинна бути сформульована чітко. При цьому потрібно звернути увагу на те, що закордонні компанії віддають перевагу спеціалістам вузького профілю, вважаючи універсальність ознакою дилетантизму.

**«Протокол»** (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). В наш час **протокол** являє собою сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

**Психологія** – наука про психічну природу та умови формування моральних норм і принципів, а етика пояснює моральне значення дій, звичок. Приміром, моральні вимоги усвідомлюються й сприймаються кожною людиною через її переконання.

**Психічне зараження** – засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки тощо. На відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних взаєминах, у разі взаємодії з організованою групою.

**Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція** – це обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, та взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

**Рекомендації** – інформація про рекомендаційні листи, які ви готові надати.

**Розважливий тип спілкування** – коректна, спокійна поведінка людина, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.

**Розуміння як осмислення** – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу.

**Смокінг** – піджак з чорного сукна, припасований до талії, з блискучими шовковими вилогами і застебнутий на один гудзик.

**Співпереживання** – такий вид взаєморозуміння, який передбачає здатність урахувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчувати.

**Спілкування** – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

**Спілкування** – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

**Спілкування дружнє** – така форма спілкування коли відбувається «розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

**Спілкування службово-товариське** – це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих.

**Спілкування субординаційне** – форма спілкування з елементами тиснення на всіх своїми інтелектуальними перевагами.

**Спосіб** – система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі **способи спілкування**:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю **етично-мотиваційною** визначеністю способів і мети спілкування.

**Стратегія спілкування** – загальна схема дій (або загальний план досягнення мети). На відміну від способів, моделей і стилів спілкування вона описує не одну його сторону, а характеризує в єдності мотиваційну, змістовну і операційну.

**Тактика спілкування** – система дій, що використовується для реалізації стратегії.

**Тактильно-кінетична тактика** – рукоштовання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

**Тактовність** – вміння дотримуватись такту у стосунках з іншими людьми.

**Такт** – почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки.

**Тропи** (гр. tropos «зворот») – це різноманітні способи вживання слів в переносному значенні, таким чином створюються образи.

**Уникнення** – спосіб поведінки, коли керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

**Упередження заслуженого звинувачення** – прийом який використовується, щоб нейтралізувати звинувачення, особливо під час наради, зборів тощо.

**Фігури речення** – трансформація структури речення, синтаксичні засоби виразності, які сприяють експресивності, динамічності, ясності висловлювання.

**Фрак** – це чоловічий костюм, рід сюртука з вирізаними спереду полами і довгими вузькими фалдами ззаду.

**Часові межі** – правильний вибір часу і дня тижня для договору, зустрічі з урахуванням обставин ділового життя, ділових звичок партнерів, години їх оптимальної працездатності.

## 1.2. Історичний розвиток , сучасні напрями професійної етики та етикету

Слово «етика» (грецьке ethical, від ethos – звичай, норов, характер) зазвичай вживається у двох сенсах. З одного боку етика – це область знання, наукова дисципліна, вивчає мораль, моральність, їх виникнення, динаміку, чинники та зміни. З іншого боку, під етикою розуміється сама сукупність моральних правил у тій чи іншій сфері поведінки людини чи організації. Як позначення особливої області знання цей термін запусив у вжиток Аристотель. Поняттям «етос» позначають узгоджені правил і зразки життєвого поведінки, уклад, стиль життя будь-якого людські спільноти (стану, професійної групи, соціального шару, покоління тощо) і навіть орієнтацію будь-якої культури, прийняту у ній ієрархію цінностей.

Безпосередній зв'язок етики з життєвою практикою добре простежується у сфері, так званої професійної етики, що дає систему моральних вимог до професійної діяльності. Однією з видів професійної етики є етика ділових відносин. Вона порівняно пізня з урахуванням загальної трудовий моралі. Натомість, основне місце у етики ділових відносин займає етика бізнесу (підприємництва). Вона містить у собі етику менеджменту (управлінську етику), етику ділового спілкування, етику поведінки та ін.

Існує два основних погляди на співвідношення загальнолюдських етичних принципів, і етики бізнесу:

1) правила звичайної моралі до бізнесу не ставляться, або залежать меншою мірою. Ця думка відповідає концепції з так званого етичного релятивізму, за якою кожній референтній групі (тобто, групі людей, на думку яких про свою поведінку, орієнтується даний суб'єкт) характерні свої особливі етичні норми;

2) етика бізнесу полягає в загальних універсальних етичних нормах (бути чесним, не зашкодити, дотримуватися даного слова тощо), які конкретизуються з урахуванням специфічної соціальної ролі бізнесу у суспільстві.

Теоретично правильнішою вважається друга думка.

Система і правила, затверджені зараз у світовому бізнесі, не виникли в готовому вигляді. Вона складалася протягом тривалого історичного періоду, з розвитком цивілізації, з урахуванням ненавмисного прямування людей певним традиціям та звичаям. Первинні основи професійної етики було закладено під час розквіту античних цивілізацій. Звідти беруть своє керівництво, наприклад, професійна клятва Гіпократата, правила і норми торгівлі, зокрема – (що особливо важливо задля ситуації у вітчизняному бізнесі) уявлення про важливість дотримання договорів. Однак у світі людини античної і середньовічної культур, заснованих на виключно насильницькому примусу людини до продуктивної праці, мало місце уявлення про зв'язок між власністю і багатством. Тому вони мислилися як окремі, навіть протилежні елементи людського життя.

Про класовий характер етики у сфері праці свідчить написана в першій третині II століття до н.е. християнська біблійна книга «Мудрість Ісуса, сина



Сираха», в якій є наука про те, як слід ставитися до раба: «корм, палиця і тягар – для осла, його хліб, покарання і справа – для раба. Займай раба роботою і будеш мати спокій; ослаб руки йому – і він буде шукати свободи». У Древній Греції фізична праця по цінності і значущості знаходився на самій нижній оцінці. А у феодальному суспільстві релігія розглядала працю як покарання за первородний гріх, а рай представлявся як вічне життя без праці. При капіталізмі відчуження робітників від засобів виробництва і результатів праці породжувало два типи моральності:

- хижацький – грабіжницький капіталістичний;
- колективістський – звільненський робітничого класу, розповсюджуваний і на сферу праці. Про це пише Ф. Енгельс: «... кожен клас і навіть професія мають свою мораль». Ті ситуації, в яких виявляються люди в процесі виконання своїх професійних завдань, роблять сильний вплив на формування професійної етики. У процесі праці між людьми складаються певні моральні відносини. У них є ряд елементів, притаманних усім видам професійної етики.

По-перше, це відношення до суспільної праці, до учасників трудового процесу.

По-друге, це ті моральні відносини, які виникають в області безпосереднього зіткнення інтересів професійних груп один з одним і суспільством. Професійна етика не є наслідком нерівності у ступені моральності різних професійних груп.

Проблеми етики бізнесу мають так само давню історію, як і підприємництво. Проте особливої гостроти вони набули у наш час, коли ринок дуже змінився, з жорстокої стала найжорсткішою конкуренція. Зараз в усьому світі питання етики ділових відносин широко досліджуються, і служать предметом наукових дискусій ще й форумів, вивчаються у багатьох вищих і середніх навчальних закладах, які забезпечують підготовку кадрів на ринку праці.

Р. Форд вважав, що щастя і добробут добуваються лише чесною роботою. Суть фордівської економічної етики у цьому, що вироблений продукт не просто реалізована «ділова теорія», а «щось більше» – теорія, мета якої створити зі світу речей джерело радощів. Сила й престижний автомобіль, гроші й майно корисні лише доти, оскільки вони сприяють життєвій свободі.

Етико-економічні установки Форда мають практичне значення й у наш час.

Сукупність норм поведінки підприємця, вимоги, запропоновані культурним суспільством для її стилю роботи, характеру спілкування між учасниками бізнесу, їх соціальному вигляді і є економічна етика.

Економічна етика – адаптовані до практичних потреб бізнесмена відомості про етичні поняття, про моральні вимоги до стилю праці та вигляд ділової людини.

Етика ведення переговорів із партнерами, етика складання документації, використання етичних методів конкуренції.

Економічна етика включає у себе діловий етикет, що формується під впливом традицій і суворо визначених сформованих історичних умов конкретної країни.

Розвиток етичних норм бізнесу в Україні має свої особливості, що пояснюється специфікою історичного шляху, пройденого нашою державою.

Розглядаючи історію європейської цивілізації, П.Я. Чаадаєв відзначав, що «крім загального всім обличчя, кожний з народів цих має свої особливі риси, але все це корениться в історії й у традиціях і становить спадкове майно цих народів». Особливість України полягала в тому, що той загальний шлях розвитку, що для інших країн полегшувався інтенсивним обміном традицій, вона часто проходила поодиночі.

Основи українських норм економічного поведіння складаються в період становлення Київського царства (XV – початок XVI ст.), коли київські князі реально усвідомили роль підприємництва для розвитку держави. Піднесенню Києва деякою мірою сприяла політика залучення робочого населення – всім бажаним було дозволено селитися на берегах Дніпра, майстри надовго звільнялися від сплати всяких податків. Розвиток ремесл з'явився основою економічного посилення Київського царства, передумовою до розширення внутрішньої й зовнішньої торгівлі, до виникнення нової верстви підприємців-купців. При цьому сильна централізація влади й посилення відчуженості від Заходу сприяли формуванню в поведінні киян, у тому числі київських купців, підозрілості до іноземців; звичку діяти « усім миром », схильності будувати на обмані торговельні відносини із чужими, слабкої поваги до « букви закону ».

Із середини XVII ст. починається швидке розширення торговельних зв'язків Києва. У міру включення у світову торгівлю відбувається поступове засвоєння загальних традицій, що стосуються приватної власності, договорів, обміну, торгівлі, конкуренції, прибутку. Перший поштовх до правового оформлення західних традицій дали реформи Петра I, а саме спроби здійснення державного контролю за якістю товарів, надання пільг і заступництва торговельним людям. Зросла взаємна довіра між підприємцями й державою це сприяло прояву й закріпленню нових рис ділових відносин.

Значно змінилося правове положення купців при Катерині II. Вони вийшли з розряду податних станів зі звільненням від внесення податей у подушний оклад, що був замінений обкладанням їхніх капіталів 1%-м збором, причому розміри капіталів оголошувалися самими купцями «по совісті», чим останні дуже пишалися. Дуже пожвавило торгівлю з іншими країнами зняття з її й промисловості різних обмежень, у зв'язку з відкриттям Катериною перших кредитних установ, розвитком торговельного мореплавання, установою закордонних консульств і висновком торговельних конвенцій.

Київська Русь XIX – початку XX ст. характеризується вже набором традицій, що дозволяють їй стати на один рівень із провідними націями миру.

Світову популярність одержали імена Мамонтових, Морозових, Третьякових, Путилова, Алексєєва, Чижова та ін. У цей час в Україні існував механізм, що дозволяє «відтинати» від підприємництва тих, хто не прагнув дотри-

мувати прийняті в усьому світі морально-етичні норми. У кожному місті діяло купецьке суспільство, що мало право рекомендувати або не рекомендувати підприємця в купецьку гільдію. Це право треба було заслужити сумлінністю й особистою чесністю. Кожний, хто вступав у гільдію, повідомляв про свій капітал, що значно спрощувало роботу податкової державної служби.

Існував суд совісті, що назавжди міг позбавити купця фактичного права займатися підприємницькою діяльністю. Завдяки цьому вироблялися, міцно укріплялися такі поняття й правила, як «слово-вексель», «не збідніє рука що подає», «торгуй правдою, більше баришу буде» тощо. Створювалися «товариства на вірі», які поєднували людей без усяких засновницьких договорів, одним тільки купецьким словом.

Характер внутріфірмових відносин у Україні кінця XIX ст., як правило, був такий, що службовці дуже дорожили роботою, ідучи тільки при намірі почати власну справу. Фірми, де через поганий обіг службовці часто мінялися, не користувалися повагою в суспільстві; їх презирливо називали «прохідними дворами». Чималу роль у формуванні такого типу відносин зіграло те, що й купці, і заводчики, і пролетарі, що працювали в них, були недавніми вихідцями із селян. Норми моральності, побутові звички в їхніх родинях мали відбиток норм і звичаїв селянства, що виразилося в «общинності», «соборності» і збігу понять «працівники» і «члени родини». Деякі дослідники відзначають, що в поведженні українських купців більш, ніж у представників інших держав, була присутня «ревність» у вчинках, і пояснюють це їхньою прихильністю до православної віри. Почасти це можна визнати справедливим, хоча й з тим же застереженням, що й відповідне затвердження про християнську основу ділової етики, наведене вище.

Тут можна згадати той факт, що в Японії – країні неправославній й навіть не християнській – існує аналогічний тип внутріфірмових відносин, що, поряд з опорою на традиційну японську працьовитість, припускає групову лояльність, прагнення «не втратити своєї особи» перед сусідами й знайомими, систему довічного або довгострокового наймання, покликану викликати в працівника почуття боргу й відповідальності у відповідь на турботу корпорації про заробітну плату, кар'єр і пенсію для робітника або службовця. Крім того цінується особиста скромність, бажання не виділятися, «бути як всі». Більшість цих рис характерні для країн, де моральні цінності більшої частини населення формувалися в селянській громаді.

В Україні соціалістичного періоду, строго говорячи, про етику бізнесу мова взагалі не могла йти, оскільки бізнес – це підприємницька діяльність, тобто «справа, заняття, що є «джерелом наживи» (Радянський енциклопедичний словник, 198, с. 138). Заняття бізнесом переслідувалося й спричиняло покарання, аж до страти.

Якщо професійна етика в дореволюційній Україні опиралася на етичні норми православного християнства, то основою професійної етики соціалізму, безумовно, служила марксистська етика. Обґрунтовуючи відносну самостійність моралі як форми суспільної свідомості, вона затверджувала класовий ха-

рактер моральних вимог і норм. Звідси в трудових відносинах суспільне завжди превалювало над особистим, дисципліна – над ініціативою тощо.

Слід зазначити, що в середовищі керівників у період сталінського тоталітарного режиму панувала дуже тверда етика, головним стрижнем якої була лояльність до системи. У пост сталінський період відбулося поступове заміщення цілей: бюрократичний, технократичний апарат став орієнтуватися на власні вузькі цілі особистого (відомчого) характеру. У підсумку декларована соціалізмом професійна етика розмивалася «подвійною мораллю». У той же час етика підприємництва, заснована на православних підвалинах і духовності виховання, будучи поставлена поза законом, виявилася втраченою.

У період перебудови система цінностей і етичні подання людей почали швидко мінятися. Етика українського бізнесу виявилася під впливом відразу двох культур ділового поведіння, які існували в країні при соціалізмі.

Перша культура пов'язана з описаною вище традиційною адміністративно-командною системою, що панувала з початку 30-х років. Погляди, пов'язані з нею, залежать від походження суб'єктів-учасників підприємницької діяльності, що склали клас українських бізнесменів. Тут виділяються наступні варіанти.

1. Представники партійної (комсомольської) номенклатури, а також господачники, що займали командне положення в промисловості в 80-ті роки. Ці люди багато в чому дотримуються етичних цінностей колишніх бюрократичних структур, у тому числі традицій «годівлі» при державі, однак деякі з них принесли із собою в бізнес і подання про служіння суспільству.

2. Люди, що прийшли на підприємництво з «нормального» життя. Вони в цілому характеризуються високим рівнем інтелекту й досить високими моральними якостями. Їхніми відмітними рисами є інтерес і увага до дореволюційних традицій українського підприємництва, прагнення відновити ці традиції з обліком прийнятих у світовій практиці норм ділової етики. Однак їхня діяльність лежить в основному в сфері дрібного бізнесу.

Друга культура – це тверда ділова культура «тіньової», напівкримінальної й кримінальної економіки. Незважаючи на величезну особисту небезпеку приватного підприємництва для людини в радянський період, вона однаково існувала, базуючись на недоліках системи, і в останній період соціалістичного розвитку сильно впливала на суспільство. Уже до початку 90-х років, за деякими оцінками, у тіньовому секторі економіки провадилося близько 20% сукупного суспільного продукту й було зайнято приблизно 25–30 млн осіб. Діячі тіньової економіки, поповнюючи ряди легальних бізнесменів, принесли із собою в український бізнес, що відроджується, своєрідні етичні вимоги й моральні норми з іншої, більше «твердої» культури. При цьому вони продовжують паразитувати на недоліках, але вже нової системи (такий паразитизм – єдиний спосіб існування тіньової економіки в будь-якій країні).

По суті всі ці групи позбавлені історичної перспективи. У цей час на етику поведінкових традицій цих груп відбувається своєрідний процес мутації, пошук нових життєздатних форм. Відповідно етика нового класу бізнесменів в

Україні являє собою явище складне й суперечливе. На нього впливають різні чинники, різні етичні традиції й системи цінностей, тому що в українському бізнесі зайнята велика кількість людей різних національностей, різного віросповідання й різних етичних поглядів, що мають різний економічний базис. Крім того, у український бізнес в 90-ті роки прийшли громадяни закордонних держав, діяльність яких заснована на канонах устояної західної етики. Контакти з ними обумовлюють досить своєрідне переплетення відновлюваних національних українських рис із загальносвітовими, що почасти полегшує включення українського бізнесу в систему світових етичних норм ділового поведіння.

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – (з французького *etiquette* – у перекладі означає ярлик, етикетка й церемоніал, тобто порядок проведення певної церемонії) – у вузькому значенні – кодекс правил поведінки, прийнятих при королівському дворі; у дипломатичних колах.

Етикет – явище історичне. Правила поведінки людей змінювалися з змінами умов життя суспільства, конкретного соціального середовища. Етикет виник в період зародження абсолютних монархій. Дотримуватися певних правил поведінки, церемоніалу було необхідно для возвеличення царствених персон: імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів тощо, для закріплення ієрархії всередині самого класового суспільства. Від знання етикету, виконання його правил часто залежала не тільки кар'єра, а й життя людини. Так було в Давньому Єгипті, Китаї, Римі, Золотій Орді. Порушення етикету приводило до ворожнечі між племенами, народами і навіть до воєн.

Етикет завжди виконував і виконує певні функції. Наприклад, поділ зачинами, станам, знатності роду, званнях, майновому положенню. Особливо строго дотримувалися і дотримуються правила етикету в країнах Далекого та Близького Сходу.

Свідоме культивування правил, які визначають зовнішні форми поведінки – етикету, ряд дослідників відносять до періоду античності (Стародавня Греція, Стародавній Рим). Саме у той час спостерігаються перші спроби спеціального навчання людей красивій поведінці.

Правила повсякденної поведінки лиш у самій загальній формі орієнтували людину на прояв його особистих чеснот. Норми поведінки не вказували як слід діяти у певних ситуаціях, а надавали тільки загальний напрямок діяльності, даючи кожному максимальну свободу вибору поведінки.

Норми поведінки були орієнтовані на людську розумність, розсудливість і несли у собі заряд доцільності.

Гарним вихованням вважалось виховання, яке навчало людину насамперед самостійно мислити, міркувати, а якщо людина вміє мислити, то вона і сама второпає, де і як себе поводити, який варіант поведінки вибрати.

Тому насамперед у епоху античності набули таку популярність діалоги як форма пошуку найбільш правильного, істинного варіанту відповіді на задані

питання. У цьому сенсі варто згадати «Застільні бесіди» Плутарха, які будувались на принципах діалогу, спору мудреців з питань поведінки у тих чи інших обставинах.

Найважливіший принцип культури античності – принцип «золотої середини», «розумної міри» – в трохі трансформованому вигляді увійшов в число основних принципів етикету, правил хорошого тону.

Аристотель виклав його у своїх працях: «Бути достойною людиною – означає мати чесноти... чесноти є певна середина між протилежними страстями. ... надлишок та недолік присущі порочності, а той хто володіє серединою – чеснотами. ...чесноти є свідомо обраний склад душі, який складається у володінні серединою по відношенню до нас, причому визначеною таким судженням, ким визначає її розсудливий чоловік. Недарма людина, яка бажає бути за поважну за свій норов, повинен додержувати середину у всякому руху почуттів. Тому і важко бути достойною людиною, тому що у всякому ділі важко дотримуватися середини».

Благородна людина «щедра та широка по натурі, додержуючись однак середини між плебейським киданням грошей на вітер і дріб'язковою прив'язаністю до грошей. Сама вона надає благодіяння, але приймати їх соромиться. За благодіяння вона воздає ще більшим благодіянням, щоб у всьому мати першість.

Термін «етикет» з'явився в XVIII сторіччі. Але сукупність правил створювалися ще в Древньому Єгипті: біля 2350 р. до н.е. Тут була написана книга, що називалася «Інструкція з поведіння». Великий мислитель Древнього Китаю Конфуцій (Кун-цзи) (551– 479 р. до н.е.), фундатор самого впливового з древніх китайських філософсько-релігійних течій – конфуціанства – відводив етикету (лі) особливу роль. Лі-етикет, на думку Конфуція, повинний був формувати гармонічні відношення між людьми, регулювати поведінку людини в різних життєвих ситуаціях. Поняття «лі-етикет» дуже близько до значення сучасного європейського терміну «етикет». Лі-етикет, крім багато чого іншого, – це норма поведінки в сім'ї, правила відношень підлеглих і володаря.

Як сформована і детально розроблена нормативна система, етикет виник в епоху середньовіччя, у середовищі феодалів. Лицарський стан виробив свій власний кодекс честі, моральні норми, ввів детально регламентований правилами етикету спосіб життя. У лицарському стані існувала чітка ієрархія, приналежність до цього шляхетного стана потребував особливої уваги до всіляких ритуалів, символів, атрибутів. Деталі одягу, особливо головні убори, у точності відбивали соціальний статус, ранг людини. Лицарі підтримували свій престиж дорогим одягом, рясно прикрашеним дорогоцінностями.

Навіть у бої ідеальний лицар повинний був піклуватися не стільки про перемогу, скільки про власну честь. Він не мав права завдати удару супротивнику зі спини, убивати беззбройного; якщо супротивник падав із коня, шляхетному лицарю належало також спішитися - щоб зрівняти шанси. Лицар зобов'язаний був бути чемним, піклуватися про слабких, виявляти щедрість. Витонченою ввічливістю, вишуканістю відрізнялося його відношення до жінки. Водно-

час, із людьми, що не належали до лицарського стана, він був пихатим, грубим і жорстким.

Особливо складними і суворими були правила поведження при дворі монарха. Самий термін «етикет» виник після того, як на однім із чудових, вишуканих прийомів у французького короля Людовика XIV гості одержали картки (етикетки), де були перераховані правила поведження.

Порушення вимог придворного етикету розцінювався як злочин. От, наприклад, випадок, що якимось відбувся в Іспанії в часи царювання Пилипа II. Королева впала з коня, її нога застрягла в підпрузі, а кінь нісся, волочачи за собою її величність. Все це відбувалося під стінами палацу, на очах у короля, що знаходився на балконі, і багатьох придворних, що були надворі, проте не вирішувалися допомогти королеві, оскільки ніхто з них не мав прав доторкнутися до ноги її величності. Зрештою двоє придворних, що насмілилися звільнити королеву, негайно підхопилися на коні і умчалися геть, врятовуючись від гніву Пилипа II.

Поступово лицарство втрачало своє значення, але незважаючи на те, що багато дворян були куди бідніші заможних городян, знання і дотримання правил етикету, яким володів вищий стан, еліта товариства, піднімало їх над простолюдинами. Етикет став настільки складною, деталізованою системою, що виник цілий ряд професій, представники яких забезпечували виконання її вимог: церемоніймейстери відповідали за дотримання етикету при дворі, численні гувернери і вчителі навчали дворянських паростків (і дітей багатих городян) вишуканим манерам і іншим необхідним речам. Видавалися також відповідні посібники з питань політесу, такі як, наприклад, «Галатео, або Книга гарних манер» (Італія, 1558 р.): «Кожний повинен вдягатися у відповідності (у згоді.) із своїм віком і положенням у товаристві. Якщо цього не робити, то можна зауважити на собі презирливі погляди навколишніх людей; утримуйтеся, наскільки можливо, робити звуки, що ображають людські почуття, скреготнею зубів або плямканням. За столом ніколи не втирайте брудні пальці об скатертину, щоб не псувати апетит іншим. Хлібом їх також, не варто втирати; людина не повинна хвастатися своїм походженням, багатством, знатністю, а також і своїм розумом; ви не повинні, розмовляти ні занадто повільно, розтягуючи слова, ні занадто швидко, ковтаючи їх. Говорити потрібно спокійно, із гідністю, так; щоб вас розуміли; людина... повинна усе робити красиво, вишукано, бути люб'язною».

С розвитком буржуазних відносин, роль етикету декілька змінилася. Мислителі-раціоналісти розглядали його як інструмент, покликаний отримувати бурхливі емоції, прояви сильного хвилювання, небажані в товаристві. Для вихованої людини стала обов'язковою «елегантна незворушність», що і високо цінується англійцями. «Слова «тримай себе в руках» – воістину можна назвати їхньою першою заповіддю. Чим краще людина уміє володіти собою, тим, на їхній погляд, вона достойніша. У радості й у горі, при успіху і невдачі він повинен зберігати «жорстку верхню губу», тобто залишатися незворушним хоча б зовнішньо, а ще краще якщо і внутрішньо. З дитячих років у англійця виховували спроможність до самоконтролю. Його привчали спокійно зносити холод і

голод, переборювати біль і страх, приборкувати симпатії й уподобання. Йому вселяли, що людина повинна бути капітаном власної душі».

Прагматичні, розважливі буржуа поступово відкинули ті елементи середньовічного етикету, що були несумісні з діловими, комерційними відношеннями. Так, наприклад, кодекс честі дворянина зобов'язував сплачувати тільки карткові борги («борги честі»). На всі інші можна було не звертати уваги. У Новий час, коли навіть багато дворян стали активно займатися комерцією, питанням честі стала своєчасна сплата будь-яких боргів, так само, як і необхідність рахуватися з навколишніми, із їхніми інтересами і смаками.

Надзвичайність етикетної культури цієї епохи відбилася в ряді основних характеристик, таких як: практичності норм етикету, їх апеляції до здорового глузду людини; людяного змісту етикету, цінності людських чеснот, як смислу етичних норм; рівність людей різних соціальних статусів перед вимогами суспільної пристойності; не догматичності етикету, динамізмі та змінюваності його правил.

Етикет Нового часу, що складає основу сучасного етикету, з'єднав у собі «купецьку солідність із лицарською честю». Не тільки на Заході, але й у наших краях, дотримання правил гарного тону стало необхідним для досягнення і ділового, і особистого успіху. Величезне значення надавалось зовнішньому вигляду і світським манерам. Ідеал світської людини визначався французьким вираженням *comme il faut* («як треба», «як повинно бути»). Бути «комільфо» означало віртуозно виконувати усі вимоги етикету, цілком відповідати правилам гарного тону в зовнішньому вигляді, манері вдягатися і спілкуватися.

Л.М. Толстой вустами одного з героїв трилогії «Дитинство», «Отроцтво», «Юність» яскраво висловив прагнення дворянської молоді наслідувати етикету: «*Comme il faut* було для мене не тільки важливою заслугою, прекрасною якістю, досконалістю, якої я бажав досягти, але це було необхідною умовою життя, без якої не могло бути ні щастя, ні слави, нічого гарного на світі... Я не шанував би ні знаменитого артиста, ні вченого, ні благодійника роду людського, якби він не був *comme il faut*».

Вкрай витончені правила поведінки, звичайно, могли процвітати тільки на основі матеріального добробуту, точніше, багатства і розкоші. Аристократи і нувориші, не обтяжені турботами про хліб насущний, піклувалися про зовнішній лиск, виставляючи напоказ свою привітність. Доведені до абсурду манери паризького і лондонського вищого світу збільшували прірву між заможними прошарками товариства і незаможними. Ненависть експлуатованої більшості до меншості, яку експлуатували, події 1917 року і перших післяреволюційних років призвели до так названого етикетного нігілізму. За ліквідацією дворянства і буржуазії як соціальних груп пішло викорінювання норм етикету, що прийняло форми не менш несуразні, ніж багато вимог цього етикету. Так, наприклад, у 20-і роки рукостискання оголосили переносником інфекції, а дівчата вважали себе ображеними, якщо їм подавали пальто.



Поступово, у міру загасання непримиренної класової боротьби і підвищення матеріального добробуту наших людей, класичні норми етикету стали повертатися в життя.

В останні роки, у зв'язку з формуванням ринкових відносин, а виходить, і появою знову класу багатих, стають актуальними світські манери, тонкощі ведення бесіди, сервіровки, правил розміщення за обіднім столом і в автомобілях тощо. Але не тільки в цьому справа.

Етикет вільний від застарілих формальностей, не ускладнює, а спрощує і робить приємніше повсякденне життя. Його правила засновані на таких моральних категоріях як ввічливість, тактовність, коректність, порядність. Таким чином, засвоєння правил етикету сприяє розвитку почуття такту (вміння, говорити і діяти з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей і настрою інших людей), привчає зберігати власну гідність і шанувати навколишніх навіть у складних, конфліктних ситуаціях.

Невід'ємною складовою етикету є порядність. Етикет допомагає людині утримуватися від непорядних вчинків – таких як дрібне шахрайство або злодійство, обмова, клязництво.

Володіння правилами етикету усуває скутість, дозволяє не скривдити ділового партнера недбалим словом або дією, і водночас не упустити власну гідність і престиж фірми. Засвоєння стереотипів поведінки, запропонованих етикетом, дає можливість встановити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що робить бізнес і успішним, і приємним. В даний час українські підприємства й організації інтегруються в економічне, політичне і культурне життя Європи, розвиваються зв'язки з діловими і політичними колами інших регіонів планети. Спілкування з представниками інших держав потребує особливої уваги до етикету, безперечного дотримання його спеціальних правил. Плідні, взаємовигідні відносини між державами ґрунтуються на принципах поваги суверенітету; рівності; територіальної цілісності; невтручання у внутрішні справи.

Сучасні дослідники життя суспільства і історики стверджують, що батьківщиною етикету є Італія XIV ст., яка не тільки відрізнялася від варварської Англії, Німеччини і навіть Франції повагою до сили, багатства і рід, але також і вважала обов'язковим наявність у багатих і знатних людей приємних манер, люб'язного поведіння, вміння вести себе в суспільстві. Більш того, вельми бажаною вважалася також освіченість – і це тоді, коли Франція, наприклад, не поважала представників наук, зневажала вчених, вважала їх заняття безглуздими. Історично етикет виник перш за все в палацах, тому був названий палацовим, або державним. Дотримуватися певних правил поведінки було необхідно для звеличення царствених осіб (імператорів, королів, царів, князів, принців, герцогів та ін.). Для закріплення ієрархії усередині самого класового суспільства. Від знання етикету і його виконання часто залежала не тільки кар'єра, а й життя людини. Порушення етикету приводило до ворожнечі між державами, воєнними тощо.

Природним чином норми поведінки государів при зустрічах, розвиваючись, дали життя дипломатичним етикетом, оскільки дипломати при зустрічах висловлювали державну точку зору.

Одночасно розвивався і військовий етикет, що підтримує стрункість і строгість правил поведінки в армії, без чого порядок був просто неможливий.

З'явилися і інші види етикету – світський, іноді зараз званий суспільним. «Наймолодший» з них – діловий етикет.

Становлення професійного і ділового етикету в Україні також відбувалося поступово. Перші письмові правила поведінки були дані в «Повчаннях» Володимира Мономаха. Наведемо деякі уривки з цього твору: «Хоч куди підете по своїй землі, ніде не дозволяйте ні своїм, ні чужим отрокам кривдити жителів ні в селищах, ні в полях ... де не зупинитеся в шляху, всюди напоїть і нагодуйте всякого прохача ... шануйте гостя, звідки б до вас не прийшов, – проста людина, чи знатна, чи посол, – ... почастиєте їжею або питвом ... Хворого відвідайте, мертвого підіть проводити ... Не пройдіть повз людину, не вітаючи її, а скажіть кожному при зустрічі добре слово ...»

Пізніше, в першій половині XVI століття, в Росії була написана «Книга, яка називається Домостроєм, яка містить в собі корисні відомості, повчання і повчання кожному християнинові – і чоловікові, і дружині, і дітям, і слугам, і служницям». Скорочена назва цього унікального твору, написаного Сильвестром, – «Домострой» – дотепер відомо кожному російській людині. Автор «Домострою» розробив своєрідний кодекс поведінки городянина, заснований на справедливому і гуманне ставленні людей один до одного. Ця книга охоплювала всі сторони життя людей багатих вважають: вчила, як ставитися світському суспільству і в звичайних життєвих ситуаціях.

Молодий дворянин повинен був бути, перш за все, чесним, з повагою до нього ставилися з великою повагою і пошаною. Право першого сісти за стіл належало главі сім'ї. У Санкт-Петербурзі в 1890 році була опублікована книга «Життя в світлі, будинку і при дворі».

Жовтнева революція 1917 року різко змінила уявлення про життя. З цього моменту хороші манери, шляхетність, ввічливість, тактовність, володіння іноземними мовами стали вважатися ознакою буржуазного суспільства. «Пролетарські» правила етикету багато в чому суперечили раніше існуючим. Чоловіки перестали бути галантними кавалерами, а жінки – прекрасними дамами. Всі стали товаришами. Велика частина інтелігенції (тобто вихованих людей, що живуть відповідно до правил етикету і моральними нормами) була змушена виїхати за кордон.

В Україні на початку XVIII ст. став посилено впроваджуватися західний етикет. На національний ґрунт переносилися одяг, манери і зовнішні форми поведінки. За дотриманням цих правил боярами і дворянським станом (особливо в столичних містах) постійно і наполегливо, деколи жорстоко, стежив сам цар Петро I. За їх порушення строго карали. Надалі, в царювання Єлизавети і Катерини II, відбиралися ті правила етикету, які відповідали вимогам і особливостям національної культури Росії. Росія як євразійська країна багато в чому спо-

лучала протилежності Європи і Азії. А цих протилежностей було багато не тільки в XVIII ст., але і зараз.

Громадський прогрес сприяв взаємопроникненню правил поведінки, збагаченню культур. Процес взаємного збагачення правилами поведінки дозволив виробити взаємоприйнятний, визнається в головних рисах етикет, який закріплюється у звичаях і традиціях. Етикет став наказувати норми поведінки на роботі, на вулиці, в гостях, на ділових та дипломатичних прийомах, в громадському транспорті тощо.

### 1.3. Професійна етика і психологія

В етиці визначені вищі моральні цінності – це життя, свобода, повага честі та гідності кожної особи. Саме ці вищі моральні цінності роблять повсякденне життя людини духовно насиченим. Етика у вивченні поведінки людей, їх спонукань і мотивів тісно пов'язана з психологією.

Психологія досліджує залежність психічних явищ від об'єктивних умов життя і діяльності людини: формування характеру, наполегливості, працелюбства, сумлінного ставлення до навчання. Вивчає також психічні процеси в єдності з процесами нервово-фізіологічними, що є основою відображуваної діяльності мозку.

Знаходити психологічно правильне рішення людям у різних професійних ситуаціях дозволяють знання основних психологічних закономірностей. Ці знання допомагають не тільки впливати на інших людей, а й розвивати в собі ті якості, які необхідні для діяльності в сфері гостинності.

#### *Професійна психологія*

Методи психології придатні для застосування у професійній психології зокрема в сфері обслуговування. Основними методами психології є спостереження і експеримент. Використовують і окремі методи: метод бесіди, анкетний метод, аналіз процесів діяльності, тестовий метод та деякі інші.

**Спостереження.** За допомогою спостереження можна досконало вивчити особливості та закономірності психічних проявів людини, зокрема пам'ять, увагу, швидкість мислення, характер, здібності, настрої. Цей метод зручний для застосування, оскільки вивчення зовнішніх проявів психіки людини відбувається в природних життєвих умовах. Спостереження має бути цілеспрямованим, проводиться за певною схемою, систематичним і тактовним.

**Експеримент.** У психології застосовують два види експерименту: лабораторний та природний. В умовах підприємства харчування придатний лише природний. Він поєднує в собі позитивні сторони методу спостереження і лабораторного експерименту. Такою обстановкою, навмисне створеною для вивчення психічної діяльності випробовуваних, можуть бути спеціально організовані навчання в умовах бенкетного або навчальної торгової зали.

За допомогою цих умов доволіно викликають і вивчають ті чи інші процеси (пам'ять, увагу, мислення, мову) або індивідуальні особливості людини (інтереси, характер, темперамент).

Про психічне життя і особливості людини можна судити також за продуктами її діяльності, тобто за такими матеріалами, як малюнки, письмові твори (вірші, проза), технічні вироби. Дуже важливо навчитися аналізувати прояви поведінки, манеру одягатися, говорити, рухатися.

Для обслуговуючого персоналу дуже важливо навчитися такого допоміжного прийому, як самоспостереження. Людина сама спостерігає у себе перебіг тих чи інших психічних процесів, веде щоденник, перераховує його час від часу і робить певні висновки. Це допомагає уникати помилок у роботі, збагачує досвідом, який позитивно впливає на подальшу працю.

Людина, під час надання послуг, має справу не тільки з машинами, виробничими процесами, ресурсами тощо, але перебуває в постійній комунікації: керує підлеглими або ж сама виконує вказівки керівництва, спілкується з колегами із приводу виробництва або із приводу неформальних ситуацій, радиться з фахівцями, веде переговори з партнерами, обслуговує споживачів тощо. Від того, наскільки грамотно він це робить, залежить ефективність його роботи, успіх справи в цілому, а виходить, і його матеріальне благополуччя й емоційна задоволеність. Фахівець із сервісу повинен опиратися у своїй діяльності на знання, зокрема, на знання загальнолюдських потреб. В основі будь-якої дії людини лежить якесь бажання, прагнення, незадоволена потреба, якість цієї потреби мотивує (спонукає) його до певної форми поведінки. Спеціаліст по сервісу повинен виявити і задовольнити цю потребу. В результаті цього виникають ділові контакти, які носять морально-психологічний характер.

*Етика сервісу* – це система еталонних трудових норм, високих духовних цінностей і етики поводження, принципи якої погоджуються як з національними традиціями країни, так і з сучасними вимогами світових стандартів, свідча про якісне обслуговування споживачів

Етику і психологію об'єднує те, що обидві науки вивчають людську поведінку і причини, що зумовили цю поведінку. Різниця – в тому, що об'єктом психології є психічні процеси, що протікають на рівні вищої нервової діяльності і які спонукають індивіда до тієї чи іншої діяльності, а також специфічні властивості особистості і типи нервової системи, які проявляються в безпосередній діяльності людини. Етика ж розглядає діяльність (вчинки і поведінку) людини з точки зору того, чи відповідає вона чи не відповідає традиційним моральним вимогам, нормам поведінки, прийнятим в певних професійних групах; розглядає моральні якості окремої людини, які також виявляються в його безпосередньої діяльності.

Знання психології сприяє лояльному управлінню етичності поведінки працівників сфери гостинності і переважно використовується в двох напрямках:

- *прогнозування поведінки осіб*, що беруть участь в діловому спілкуванні, в разі, коли їх власні етичні правила не суперечать професійним і загальнолюдським;

- *мотивація поведінки* і забезпечення впливу на поведінку осіб, які беруть участь в діловому спілкуванні, в разі, коли їх власні уявлення про етичність і розумність деформовані.

### ***Поняття комунікативної компетентності***

Розвиток комунікативної компетентності – необхідна умова ефективної сервісної діяльності. Вона означає вміння тактично і стратегічно вибудовувати свої відносини з учасниками ділового спілкування, спираючись на знання особливостей комунікативного процесу, засобів спілкування (вербальне, невербальне), комунікативних типів партнерів, прийомів впливу на людей, саме презентації.

Існують загальні рекомендації ефективного використання свого впливу на людину.

По-перше, бажано створити образ, що викликає довіру і відчуття надійності. Для цього слід ретельно опрацювати свій імідж (про це мова піде нижче). Мистецтво саме презентації (вміння «подати» себе в певному ракурсі) тут стає вирішальним.

По-друге, необхідно максимально точно визначити потреби суб'єкта спілкування (партнера, гостя, споживача) і від них відштовхуватися. Потреба повинна бути актуальною і сильною. Людина, з якою вступають в спілкування, маючи на увазі певну мету (наприклад, продати послугу), повинна розглядати вплив, який на неї здійснюється, як джерело задоволення своєї нагальної потреби. Тут фахівцеві по сервісу і стануть в нагоді знання в області проксемики і кінестетики, вироблених (виражених словами) і невербальних (безсловесних) засобів спілкування.

По-третє, вибудовуючи бесіду з потенційним споживачем, необхідно узгоджувати власні дії з інтересами співрозмовника, а не зі своїми власними, і намагатися говорити те, що співрозмовник хотів би почути. Це досить складне завдання, але здійсненне, якщо хоча б мати на увазі, що існує теорія про домінуючою модальності сприйняття. Ця теорія заснована на тому, що кожна людина має базовий словник вираження своїх думок і сприйняття інформації, обумовлений домінуванням того чи іншого органу чуття. Фахівці виділяють всього три основних модальності: аудіал, візуал, кінестетик.

***Аудіал*** основні враження отримує за допомогою слуху, ***візуал*** – за допомогою зору, а ***кінестетик*** – через дотик, тілесні відчуття. Залежно від того, слова якої модальності найбільш часто вживає співрозмовник, фахівець може визначити тип співрозмовника і вибудувати подальше спілкування очікуваним типом співрозмовника. У наведеній нижче таблиці (табл. 1.1) позначена залежність основи сприйняття, типу провідної модальності і базового словника.

Наведемо приклад. Спеціаліст по сервісу просуває на ринку якийсь програмний продукт. Йому вдалося привернути увагу споживача. Але цього не достатньо. Споживач повинен захотіти придбати цей продукт. Тому, необхідно

визначити, що його цікавить в пропонованій послугі: надійність, зручність, простота, швидкість надання послуги; або його цікавить оформлення, яскравість подачі; або для нього цікава оздоблення процесу надання послуги і йому важливо почути знайомі назви інгредієнтів у страві. У першому випадку ми маємо справу з кінестетиком, у другому – з візуалом, в третьому – з аудіалом.

Таким чином, фокусуючи увагу споживача саме на тому, відносно чого він несвідомо висловлює інтерес, досягається взаємовигідний результат: споживач задовольняє свою потребу (набуває ту послугу з почуттям «Це те, що мені треба»), фахівець з сервісу просуває послугу на ринку (з усвідомленням «я дію професійно»).

Теорія домінуючої модальності сприйняття є елементом так званого нейролінгвістичного програмування (НЛП). описаний метод впливу на поведінку співрозмовника (відвідувача, партнера, споживача) – один з найпростіших і не несе істотного морального навантаження.

Однак кожен фахівець повинен усвідомлювати різницю між впливом і маніпуляцією. Маніпуляція на відміну від простого надання впливу відбувається з метою задоволення власних інтересів маніпулятора (до речі, не завжди гідних). Задоволення особистих амбіцій і потреб за рахунок матеріальної, моральної і емоційної експлуатації інших розцінюється як психологічне насильство. А всяке насильство над особистістю аморальне за своєю суттю.

Таблиця 1.1 – Домінуюча модальність сприйняття

Основа сприйняття	Тип ведучої модальності	Базовий словник (слова, які найбільш вживаються у мові)
Слух	Аудіал	Чути, слухати, звучати, бути на чутках, шум, три дзвін, гармонія, комплімент тощо.
Зір	Візуал	Помітити, бачити, дивитися, виглядати, колір, форма, естетика, краса тощо.
Дотик	Кінестетик	Відчувати, надійність, зручність, комфорт, простір

### ***Типи споживачів послуг і взаємодія з ними***

Щоб найбільш ефективно налагодити комунікацій, необхідно адаптувати свою поведінку до партнера, а це можливо, коли є уявлення про те, який тип особистості являє він в етико психологічному плані. Бальтасар Грасіан, іспанський письменник XVII століття, говорив, що мистецтво управління людьми полягає у вмінні до кожного підібрати відмичку.

Існує безліч типологізацій особистості. Серед найбільш відомих:

- класифікація особистостей по типу темпераменту: холерик, меланхолік, флегматик, сангвінік;
- психогіометрична характеристика особистості, підрозділяє людей на «квадрати», «трикутники», «прямокутники», «кола», «зигзаги» (Тест С. Деллінгера);
- рольова теорія Е. Берна, сутність якої полягає у тому, що в контактах з

різними людьми (в тому числі і в ділових контактах) ми ведемо себе по-різному і нашу поведінку продиктовано логікою одного з трьох его-станів (станів свідомості): Батько, Дорослий, Дитина;

- маніпулятивна типологія американського психолога Еверетта Шострома, автора книги «Анти-Карнегі, або Людина-маніпулятор»; на його думку, в кожній людині «сидить» маніпулятор, який керує нами в ті чи інші моменти життя: диктатор, ганчірка, калькулятор, прилипала, хуліган, славний хлопець, суддя, захисник.

Найбільш «проста у використанні» – психогеометрична класифікація. Володіючи інформацією по псих геометрії, фахівець в процесі спілкування з діловими партнерами досить швидко і адекватно «Поставить діагноз» і далі розробить такі сценарії комунікативної поведінки, які дозволять диференційовано управляти комунікацією з метою ефективною, конструктивною взаємодії і досягнення поставлених цілей.

На думку фахівця в області ділових відношень А.П. Панфілової, для отримання бажаного результату взаємодії доцільно мати наступну інформацію:

- як розпізнати тип споживача;
- як продати товар, послугу даного типу.

Разом з тим слід пам'ятати, що в реальній практиці людської взаємодії чисті типи людей зустрічаються рідко. Здебільшого люди представляють змішаний тип, наприклад діади: трикутник з зигзагом (сам генерує ідеї і сам їх реалізує) або квадрат з кругом (організований, педантичний, але людяний), або тріади: наприклад, провідна фігура трикутник, супутня – квадрат і деякі елементи кола.

Етика сфери послуг містить у собі низку аспектів, які в сукупності й свідчать про рівень розвитку якості сервісу в сфері гостинності.

Вихідним, найважливішим аспектом етики сервісу є *технологічний*. Він свідчить про якість товарів і послуг, реалізованих сферою сервісу. Звичайно, можна продати іноді споживачу неякісну послугу, але це не буде мати до чесного бізнесу ніякого відношення. Такий сервіс рано або пізно дискредитує себе й приречений на провал. Якщо ж розвивати стійкий, довгочасно успішний сервіс, то починати його треба з якості надання послуг. Вона залежить насамперед від рівня розвитку техніки й технології, від культури виробництва та надання послуг.

Далі важливим аспектом етики сервісу є *економічний*. Процвітаючому сервісу повинно бути не байдуже, якою ціною йому дається виробництво та надання послуг споживачу. Висока якість наданих послуг повинна сполучатися з найбільш ефективним використанням всіх ресурсів (сировинних, енергетичних, фінансових, людських, тощо) і високою продуктивністю праці, у сфері гостинності. Високі економічні показники сфери гостинності свідчать не лише про високу етику сервісу, але й про його високу конкурентоспроможність, стійкість.

З технологічним аспектом тісно зв'язаний *естетичний*, тобто рівень розвитку й використання естетичних цінностей працівниками сервісу в процесі діяльності з обслуговування споживачів. Усе, що робить людина, вона робить не лише заради користі, але й заради краси. У сучасному виробництві й сфері сервісу технічна естетика й дизайн відіграють важливу роль. Вони з естетичних позицій розробляють форми й композиції інтер'єрів і послуг, упорядковують предметне середовище з метою досягнення єдності його функціональних і естетичних сторін.

Естетична виразність необхідна для того, щоб виріб (послуга) сподобалася споживачу й користувалася попитом. Дизайнер через предмети й послуги формує естетичний смак споживачів. У завдання дизайнера входить також організація естетичного середовища в приміщеннях підприємств сервісу. Об'єктом дизайну на підприємствах сфери гостинності є й робочий одяг персоналу, засоби візуальної інформації, реклама, упакування, документація тощо. Психологічна етика сервісу – це рівень розвитку психологічних знань, навичок і вмінь працівників сфери готельно-ресторанного господарства для обліку індивідуально-психологічних особливостей споживачів з метою вибору найкращої тактики їхнього обслуговування.

Технологічний, економічний і естетичний аспекти культури сервісу характеризують переважно речовинну, предметну сторону. Діяльну, людську сторону культури сервісу характеризують такі аспекти, як психологічний і етичний

*Етичний аспект етики сервісу* пов'язаний з рівнем прояву етичних норм і правил поведінки в діяльності працівників сфери сервісу. Мораль як форма суспільної свідомості регулює поведінку людей у суспільстві за допомогою таких етичних категорій як добро, зло, борг, совість, честь, достоїнство, щастя й сенс життя.

У сфері обслуговування загальна закономірність у психології має своєрідне забарвлення. Тому для розуміння поведінки людини (споживача) працівникові сервісу потрібно знати психологію процесу обслуговування, зокрема мотиви, причини, цілі, якими керується споживач при відвідуванні готелю або ресторану. Індустрія готельного та ресторанного господарства – це специфічна сфера, де спілкування людей займає більше 20% робочого часу. Вміння встановити психологічний контакт зі споживачем – це професійна якість працівників сфери гостинності.

Знання психології обслуговування допомагає персоналу:

✓ Зрозуміти поведінку споживачів, для вибору найкращого варіанта їх обслуговування.



✓ Пізнати свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання власної поведінки.

Кожен працівник з погляду психології, повинний під час обслуговування споживачів використовувати спеціальні прийоми, що полягають у наступному:

1. Заслужити довіру. Вірити у те, що говорите. Переконати гостя, що ви – його щирий друг.

2. Бути бездоганним. Важливо, щоб з перших же секунд гість зрозумів, що потрапив до енергійної і симпатичної людини. Для цього необхідно звернути увагу на мову (особливо перші слова), вираження особи (невимушена посмішка); зовнішній вигляд (акуратна стрижка, відмінний костюм, чисті руки і нігті, відсутність прикрас тощо).

3. Стати господарем становища. М'яко зайняти в розмові це місце. Перетворитися в людину, якій гість як би делегує своє право скласти замовлення.

4. Збудити увагу споживача. У даному випадку доречно впливати по ланцюжку: увага – інтерес – бажання – замовлення.

5. Вміти задати питання, питання як правило, допомагають уникнути спірних ситуацій.

6. Розговорити гостя. А самому уважно слухати. Гість може відчутти при цьому себе як удома. Вивчення спілкування показує складність, розмаїтість, багаторівневість проявів і функцій цього феномена. До числа основних складових феномена спілкування можна віднести три взаємозалежні сторони спілкування: комунікативну, інтерактивну й перцептивну:

– комунікація полягає в обміні інформацією між індивідами, що спілкуються;

– інтерактивна сторона спілкування проявляється в організації взаємодії між учасниками спілкування, тобто в обміні не лише знаннями, ідеями, станами, але й діями;

– перцептивність спілкування – це процес сприйняття партнерів по спілкуванню й установа на цій основі взаєморозуміння між ними.

Комунікація у вузькому сенсі слова означає, що в ході спільної діяльності люди обмінюються різними поглядами, ідеями, інтересами, почуттями тощо. Якщо все це представити як інформацію, то сам процес комунікації можна назвати обміном інформацією, але оскільки ми говоримо про сервісну діяльність, то передбачається обмін між людьми не лише інформацією різного роду, але й послугами. Сам процес надання послуги має на увазі уточнення інформації, її видозміну, розширення поля інформації по відношенню до чогонебудь (наприклад, консультація фахівця з використання різного роду побутової техніки) тощо.

Від працівників сфери сервісу потрібна висока психологічна культура, оскільки їхня діяльність характеризується великим повсякденним психологічним змістом. Вони повинні розуміти поведінку покупців (замовників) для вибору найкращого способу їхнього обслуговування, знати свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання свого поведінки, розбиратися в поведінці своїх колег, щоб надати їм за необхідності допомогу й підтримку.

Конкурентні психологічні рекомендації з культурного обслуговування споживачів залежать від специфіки сфери готельного і ресторанного сервісу.

Оскільки праця працівників сфери сервісу пов'язана з людьми, тому від них потрібне глибоке усвідомлення свого морального боргу перед кожним споживачем. На основі цього погляду було розроблено правила професійної етики для працівників у галузях сервісної діяльності.

Загальні положення професійної етики повинні міцно затвердитися у свідомості працівників сервісу, перейти в їхні переконання.

Серед психологічних властивостей персоналу обслуговування особливе значення мають увагу, пам'ять і мову. Операція з обслуговування споживачів вимагає постійної концентрації уваги. Розвинена пам'ять дозволяє працівникам контактної зони легко запам'ятати необхідну і важливу інформацію і технологію обслуговування.

Працівник контактної зони повинен бути завжди готовий швидко і правильно відтворити по пам'яті всі відомості необхідні для обслуговування конкретного споживача. Споживачеві потрібно пропонувати тільки те, що, на думку службовця, йому може сподобатися.

Потрібно пам'ятати про те, що не варто ототожнювати свій смак зі смаком гостей, тому що якщо смаки не співпадають, виникнуть ускладнення. При виборі професії слід мати на увазі, що в більшості випадків інтерес до цієї професії та матеріальну винагороду за працю ще не забезпечують сталого задоволення роботою. Працівник сфери обслуговування повинен усвідомлювати, що його праця потрібна людям і його професія цінується в суспільстві.

З іншого боку, працівнику сфери обслуговування адресуються часом незаслужені закиди щодо якості надання послуги. Таким чином, він як би несе відповідальність не тільки за конкретне підприємство, але і за суміжні галузі народного господарства.

Праця співробітників сфери гостинності знеособлена. Споживачам, в принципі, байдуже хто буде їх обслуговувати.

Важливо те, щоб були задоволені їхні потреби. Прийшовши на підприємства готельного або ресторанного господарства, відвідувачі мало піклуються про враження, яке вони справляють про працівника, у той час як останніх дуже хвилює, що подумують про них споживачі. Без особливостей спілкування (в наших закладах не прийнято працівників називати за прізвищем), а також низький рівень взаємної значущості його учасників створюють ґрунт для відсутності турботи про справлене враження один до одного.

У результаті з'являються суб'єктивні умови для прояву неухважності, безтактності, невтриманість, грубість. В очах споживача працівник контактної зони є тією людиною, яка несе всю відповідальність як за якість обслуговування, так і за інші сторони діяльності підприємства, часто не пов'язані із службовими обов'язками. Конфліктні ситуації через те й виникають, що споживачі висловлюють працівнику свої необґрунтовані претензії.

**Професійна етика працівників сервісу містить у собі такі положення:**

- Кожний відвідувач – потенційний замовник.
- Приймайте замовника таким, який він є.
- Не намагайтеся його переробити за кілька мінут спілкування з ним.
- Кожний замовник повинен відчувати, що йому щиро раді.
- Неуважність – найбільше зло у взаєминах із замовником.
- Відповідайте на брутальність витримкою й увічливістю.
- Ніколи не залишайте без уваги претензії й заперечення замовника.
- Щиро й вчасно вибачитися – це не приниження, а гідне визнання певної провини й ознака культури.
- Кожний вчинок працівника сервісу повинен бути мотивований і не викликати в замовника сумніву в його справедливості.

Узагальнене вираження стійкої системи прийомів сервісної діяльності персоналу підприємства сервісу називається *стилем обслуговування споживачів*.

Важливою характеристикою стилю обслуговування виступає культура спілкування працівника сервісу із споживачами й культура мови.

Діяльність конкретного працівника також може відповідати – повністю або частково – вимогам етики сервісу, виробленим у рамках того різновиду послуг, де він працює. Разом з тим етика сервісу на всіх зазначених рівнях пов'язана між собою, формуючи однакові норми обслуговування. Етика сервісу в окремій галузі або в будь-якому колективі не виникає на порожньому місці. Коріння багатьох особливостей цього процесу завжди пов'язані з національними елементами культури праці, із професійною культурою галузі й корпоративного середовища. Підрив приватнопідприємницьких традицій у виробництві послуг руйнівню позначився на багатьох аспектах культури обслуговування. Однак певна частина конструктивних елементів обслуговування минулих часів, тісно пов'язана із психологією, рисами національного характеру слов'ян, зберігається до наших днів. Споживачі найчастіше не підозрюють про це, зважаючи в основному на недоліки вітчизняного сервісу. У наші дні йде відродження багатьох конструктивних традицій, пов'язаних з культурою сервісу.

Безліч нових аспектів культури сервісу здобувають у наші дні загальний, інтернаціональний характер. У цьому зв'язку в першу чергу варто вказати на раціональні вимоги до культури праці, пов'язані з технічною й технологічною стороною сервісу, з якістю й динамікою його розвитку, із психологією й естетикою обслуговування. У будь-якій країні підприємці й менеджери

сервісу готові використовувати національні традиції обслуговування, якщо вони не суперечать сучасним вимогам і підвищують ефективність сервісної діяльності в цілому.

Відомо, що культурно, тобто якісно, з високим ступенем досконалості обслуговувати споживачів вигідно, насамперед, для самих працівників. Навпроти, відсутність культури сервісу помітно відбивається на зниженні доходів підприємства

Професіоналізм у роботі формує позитивний імідж фірми в уявленні споживачів, що супроводжується зростаючими доходами, гарною репутацією в професійному середовищі.

У діяльності закладів готельного і ресторанного господарства чималого значення набувають психологічні особливості процесу обслуговування споживачів. У цьому напрямку керівники й працівники фірми повинні звертати увагу на наступні сторони своєї роботи:

- культивувати конструктивні індивідуально-психологічні якості працівників, які контактують із споживачами;
- направляти в позитивне психологічне русло цілісну обстановку обслуговування;
- створювати умови для прояву позитивних психологічних властивостей споживачів.

Специфіка готельно-ресторанного сервісу визначається подвійністю, що проявляється в процесі її функціонування в суспільстві.

З одного боку, відкриття ресторану є суспільним благом, з іншого боку – це виступає як товар, і в цій якості є об'єктом власності.

Особливістю сервісної діяльності є комунікативна взаємодія, спілкування зі споживачами. Для успішної взаємодії надання й споживання послуг необхідне визначення моделі комунікативної взаємодії й умов міжособистісного спілкування.

У найзагальнішому виді людське спілкування нагадує піраміду, що складається із чотирьох граней: ми обмінюємося інформацією, взаємодіємо з іншими людьми, пізнаємо їх і разом із цим переживаємо власний стан, що виникає в результаті спілкування.

Спілкування можна розглядати як спосіб об'єднання індивідів, а також як спосіб їхнього розвитку. Найчастіше під спілкуванням розуміється універсальна реальність, у якій зароджуються, існують і проявляються протягом всього психічного життя процесу, стан людини.

### ***Психологічний темперамент споживачів послуг***

Психологія розрізняє людей за темпераментом, він служить самої загальною характеристикою людини, накладає відбиток на його діяльність.

Тож, персонал обслуговування повинен враховувати особливості темпераменту кожного споживача, так як, при обслуговуванні кожного з них потрібно зовсім різна тактика.

Варто сказати і про психологічні особливості самообслуговування. В даний час найбільш прогресивним методом реалізації послуг є самообслуговування. Цей метод має ряд незаперечних переваг у порівнянні із традиційними. Для споживачів це перш за все економія часу; доступність великої маси товарів, що спрощує пошук і вибір послуги; значно більша незалежність від персоналу підприємства, що знімає багато ситуацій, що приховують небезпеку конфлікту. Для підприємств самообслуговування полегшує рішення проблеми кадрів, а також відкриває широкі можливості для впровадження сучасної техніки і технології і істотного поліпшення умов праці персоналу.

Загальні закономірності психології мають своєрідне забарвлення. Так, спілкування обслуговуючого персоналу з відвідувачами характеризується особливостями, які відсутні в трудовому колективі, в колі сім'ї, і притаманні лише колективам сервісної служби.

Весь спектр психологічних аспектів, для розуміння поведінки людини, який виступає в ролі відвідувача, працівникові сервісу не тільки потрібно знати, а й що дуже важливо, вміло застосовувати на практиці під час процесу обслуговування споживача. Тому так важливо приділяти значну увагу вивченню особи споживача, особи персоналу підприємства сервісу, їх взаємин в процесі обслуговування. Не менше важливі і питання взаємовідносин між членами трудового колективу підприємства сервісу.

Завданням психології сервісу є:

– розробка методів впливу на споживача для стимулювання його бажання скористатися послугами підприємства сервісу;

– вивчення потреб замовників, якими керуються при розміщенні замовлень;

– вивчення попиту на різні послуги в залежності від статі, віку та індивідуальних особливостей споживачів;

– розкриття психологічних чинників організації процесів обслуговування;

– вивчення харчування з точки зору психології моди, психології впливу реклами;

– розгляд психологічних умов організації праці працівників контактної зони. Враховуючи на весь спектр з вищесказаного, можна дати наступне визначення психології сервісу – це спеціальна галузь психологічної науки, яка вивчає особливості та роль психічних явищ в обслуговуючій діяльності працівників контактної зони та споживчої діяльності відвідувачів. Знання психології сервісу допоможе персоналу:

• зрозуміти поведінку замовників (споживачів послуг сервісу) для визначення найкращого варіанту (способу) їх обслуговування;

• пізнати себе, свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання своєї поведінки;

• розібратися в поведінці своїх колег для надання їм (у разі виникнення такої необхідності) допомоги та підтримки. Працівникам контактної зони необхідно знати (і вміло застосовувати в процесі трудової діяльності) психологію сервісу, оскільки їх діяльність характеризується великим повсякденним психо-

логічним навантаженням. Насправді успішне обслуговування багато в чому залежить від вміння працівника сервісу зрозуміти психіко-індивідуальні особливості споживача і розпізнати його стан у дану мить і на цьому побудувати тактику спілкування з замовником. Тому сьогодні працівники сервісу, особливо працівники контактної зони, зобов'язані знати психологію взаємин із споживачем послуг не менше, ніж технологію надання послуги з виготовлення певного виробу.

Уміння працівників служби сервісу вибирати доцільну стратегію поведінки при обслуговуванні – одна з необхідних складових успіху бізнеса. Однією з особливостей обслуговування в підприємстві сервісу є те, що відвідувач часто приходиться не один, тому працівник фірми має бути готовий спілкуватися відразу з декількома типами людей.

Перемовини є важливим етапом у процесі обслуговування, тому до них слід ретельно готуватися. Чим важливіші перемовини, тим більше ретельної підготовки вони вимагають. Слід заздалегідь продумати кілька варіантів перебігу перемовин, прораховувати результати, в процесі перемовин відібрати потрібний варіант і намагатися його дотримуватись. «Психологи виділяють 6 рівнів взаємодії людей: примітивний, маніпулятивний, стандартизований, конвенціональний, діловий, і духовний.»

*Примітивний* (спрощена) рівень – споживач сприймається як предмет, функція, джерело коштів. Ними треба заволодіти, якщо неможливо – споживача відштовхнути.

*Маніпулятивний рівень* – споживача-простака треба «обіграти», отримати вигоду хитрістю, підтасовуванням, використовуючи його слабкості, або іншими обманними прийомами.

*Стандартизований рівень* – взаємодія заснована на відповідних стандартах поведінки. Кожен учасник взаємодії носить своєрідну маску: виконавець послуги – професійну маску, споживач – готовий задовольнитися стандартним підходом. «Контакт масок» – мінімум зусиль і включеності, дистанційність – ось що характерно для стандартизованого рівня.

*Конвенціональний рівень* – партнери намагаються проникнути в стан один одного, зрозуміти проблеми на взаємоприйнятному рівні і діють коректно, відповідно до прийнятого в суспільстві правилами, «конвенціями» поведінки. В основі цього рівня – особисті відносини, моральний фактор, справа – на другому плані.

*Діловий рівень* – партнери об'єднані справою, спільною турботою, спільною діяльністю. Характерно: участь, доброзичливість, співпраця і взаємодопомога.

*Духовний рівень* – досягається в тому випадку, якщо в результаті ділових взаємодій виникає не тільки певний результат спільної діяльності (рішення проблеми споживача послугою), а й почуття симпатії, довіри, теплоти, взаєморозуміння. В процесі надання послуги найбільш прийнятні два останніх рівня, хоча на практиці зустрічаються і знижені варіанти: конвенціональний і стандартизований рівні. Якщо споживач зустрічається з більш низькими рівнями взаємодії, то, як правило, виникає невдоволення споживача, міжособистісний кон-

флікт. Можна зробити висновок про те, що взаємодія в процесі надання послуги – досить складне за структурою явище. Ідеальним результатом в цьому випадку є комфортні для обох сторін параметри взаємодії, рівень взаєморозуміння і згоди, задоволеність споживача. «Досягнення результату припускає використання працівником сервісної організації, що надає послугу, ряду спеціальних психологічних механізмів, що ще раз підкреслює значення психологічної підготовки фахівця сфери сервісу.

*Психічні властивості особистості* – це психічні явища, які реалізуються в певному соціумі (соціальної групи або у взаєминах з іншими людьми). У їх структуру входять спрямованість, темперамент, характер і здібності.

*Спрямованість* – це складна психічна властивість, що представляє собою відносно стійку єдність потреб, мотивів і цілей особистості, що визначають характер її діяльності.

*Темперамент* – сукупність типологічних особливостей людини, що виявляється в динаміці, тонусі, ступеня врівноваженості його психічної діяльності.

*Характер* – чітко виражені риси поведінки.

*Здібності* – це сукупність вроджених і набутих властивостей регуляції, які визначають фізичні та психічні можливості людини в конкретному виді діяльності.

Виходячи з цього, для розуміння поведінки людини, що виступає в ролі споживача, працівникові сервісу не тільки потрібно знати принципи загальної психології, але і знати і, що дуже важливо, вміло застосовувати на практиці психологічні принципи процесу обслуговування споживача.

Тому так важливо приділяти велику увагу вивченню особистості клієнта, особистості персоналу підприємства сервісу (і керування ним), їх взаємовідносинам в процесі обслуговування.

### Запитання для самоперевірки

1. Що вивчає професійна етика?
2. Які етапи перетворення пройшла професійна етика?
3. Трудова діяльність яких професіоналів не вміщується в рамках службових інструкцій і є творчою?
4. З якою метою необхідно познайомитися з професійною термінологією, яка застосовується у сфері обслуговування?
5. У сфері якого напрямку етики простежується безпосередній її зв'язок з життєвої практикою?
6. В якому столітті та у якій книзі вперше написано про класовий характер етики в сфері праці?
7. Які елементи включає економічна етика і на підставі яких умов суспільства?
8. Які сторони прояву має культура спілкування?
9. Які ви знаєте найважливіший принцип культури античності. Що з цього принципу виклав Аристотель?

10. Коли з'явився термін «етикет»?
11. Яку країну вважають батьківщиною етикету?
12. Для кого дуже важливо навчитися такого допоміжного прийому, як самоспостереження?
13. Охарактеризуйте етику сервісу.
14. Які аспекти досліджує психологія?
15. Від яких аспектів залежать психічні явища формування характеру людини?
16. Поняття комунікативної компетентності.
17. Типи споживачів послуг і взаємодія з ними.
18. Технологічний, економічний і естетичний аспекти культури сервісу
19. Які положення містить в собі професійна етика працівників сервісу.
20. Що ми називаємо стилем обслуговування споживачів.
21. Психологічний темперамент споживачів послуг.



## 2. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Кожний заклад готельно-ресторанного господарства функціонує в економічному просторі, де склалися певні моральні цінності, принципи, культура. Тому підприємці та менеджери повинні будувати свої стосунки з підлеглими, партнерами на засадах етики.

*Основними нормами поведінки* в закладі готельно-ресторанного господарства, які позитивно сприймаються суспільством, є:

- законослухняність;
- чесність у відносинах з державою, суспільним середовищем, партнерами і громадянами;
- відкритість інформації про діяльність (за винятком даних, що становлять комерційну таємницю);
- чесна конкурентна боротьба;
- турбота про навколишнє середовище.

Про дотримання чи недотримання цих норм свідчать засоби, якими користуються заклади готельно-ресторанного господарства для досягнення цілей діяльності. Якщо представники закладу вдаються, наприклад, до підкupu чиновників з метою отримання вигідних замовлень або пільг, приховують інформацію про можливі негативні наслідки виробленої продукції для споживачів, приховують доходи від оподаткування тощо, це свідчить про її неморальну поведінку.

*Етична поведінка у закладі готельно-ресторанного господарства* – потужний засіб формування його позитивного іміджу. Такі заклади несуть як юридичну так і соціальну відповідальність. У закладах формуються методи менеджменту на підставі вироблення управлінських рішень і таким чином реалізуються функції менеджменту.

Кодекс може бути також розроблений для певних функціональних підрозділів, наприклад служби прийому та розміщення готелю, і торкатися лише специфічних для даної служби професійних і етичних проблеми.

Заклади, менеджмент яких розуміє це, розробляють внутрішні кодекси етики, створюють комітети з етики, здійснюють соціальні ревізії, організують відповідні навчання працівників.

*У кодексах етики* визначаються види етичної і неетичної поведінки. Як правило, вони складаються з двох частин. У першій перераховують загальні основи етичної поведінки закладу, у другій – конкретизуються дії, які з погляду закладу слід вважати неетичними.

Кодекси етики є своєрідними внутрішніми нормативними актами, обов'язковими для виконання всіма працівниками організації. Здебільшого вони не передбачають конкретних покарань за порушення етичних норм ведення бізнесу, однак працівник може бути покараний заходами дисциплінарного впливу або отримати громадський осуд.

Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації.

Так, етичними нормами заборонено хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям тощо. Такі норми прописуються рішенням комітетів з етики в кожному підприємстві.

*Комітети з етики*, до складу яких входять керівники вищого рівня, функціонують переважно у великих готельно-ресторанних комплексах. Вони розглядають вчинки і діяльність представників своїх підрозділів у разі необхідності дати їм оцінку з позицій етичних норм корпорації. У деяких закладах комітети з етики не створюються, однак запроваджується посада фахівця з етики бізнесу, якому доручається експертиза дій працівників щодо дотримання ними етичних норм і правил.

*Соціальні ревізії* застосовують для оцінювання і висновків про наслідки реалізації соціальних програм організацією у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Для цього запрошують незалежних фахівців, які на підставі оцінювання результативності соціальних програм роблять висновок про соціальну відповідальність організації. Ці висновки оприлюднюються в засобах масової інформації і є ефективним засобом формування позитивного іміджу організації в суспільстві.

*Навчання етичній поведінці* полягає в ознайомленні керівників і рядових співробітників з основами етики бізнесу.

Дотримання етичних норм бізнесу є характерною ознакою успішної діяльності більшості закладів готельно-ресторанного господарства. Це забезпечує організаціям позитивне сприйняття в суспільстві їх діяльності, а часто й відчутну економічну вигоду.

Етичний аспект завжди присутній у повсякденній діяльності фахівця, в його контактах з колегами, підлеглими, вищим керівництвом, представниками зовнішнього середовища.

Його професійна самореалізація залежить і від того, наскільки він усвідомлює свою моральну відповідальність, виявляє готовність до бездоганного виконання професійних обов'язків. Отже, етика поведінки фахівця є похідною від його індивідуальної моралі, яка відповідає чи не відповідає моралі суспільного середовища його діяльності.

У даний момент в Україні виявляється необхідність вироблення нового типу професійної моралі, яка відображає ідеологію трудової активності на основі розвитку ринкових відносин. Мова йде насамперед про моральну ідеологію нового середнього класу, що становить переважна більшість робочої сили в економічно розвиненому суспільстві.

Мораль будь-якої людини виявляється в її моральних якостях: великодушності, правдивості, скромності, щедрості, віроломності, скупості, зазнайстві тощо. Кожна позитивна якість має свою протилежну (негативну) характеристику і навпаки.

В даний час зростає значення професійної етики в регулюванні різних видів трудової діяльності. Це пов'язано з прагненням постійно удосконалювати про-

фесійні норми стосовно до змінних суспільних відносин. Професійна етика суспільства не може представляти абсолютну істину в поведінці людей. Кожне покоління має вирішувати їх знову і знову самостійно. Але нові розробки повинні спиратися на моральний запас, створений попередніми поколіннями.

Справжній професіоналізм спирається на такі моральні норми як обов'язок, чесність вимогливість до себе і своїх колег, відповідальність за своєї праці.

Знання цього необхідно керівнику при здійсненні управління виробництвом, для додання діям людей цільового морального характеру.

Найважливіші категорії етики: «добро»; «зло»; «справедливість»; «борг»; «совість»; «відповідальність» тощо.

У нашій країні етичні правила закріплені в законодавстві. Фактично всі правові норми є відображенням етичних поглядів, носієм яких в момент прийняття законів був законодавець.

Таким чином, в різних законах, у тому числі в цивільному та трудовому законодавствах, є норми, які мають чітко виражену етичну спрямованість. Крім того, забороняється використання цивільних прав з метою обмеження конкуренції, а також зловживання домінуючим становищем на ринку. Положення цивільного кодексу України про захист честі, гідності і ділової репутації громадян дає право громадянину по суду вимагати спростування ганебних його честь і гідність відомостей, якщо поширив такі відомості не доведе, що вони відповідають дійсності. Цивільний кодекс дає право громадянину захищати не тільки честь і гідність, але і ділову репутацію.

**Основними принципами етичної поведінки фахівця** в процесі здійснення ним професійної діяльності є:

1. Задоволення потреб та інтересів особи, з якою фахівець контактує. При цьому він має вирішувати лише ті питання, які входять до його компетенції, не робити ніяких помилкових заяв, а за необхідності скерувати людину, з якою контактує, до іншого працівника, в компетенції якого вирішення проблеми. Укладаючи угоду про надання послуг, необхідно чітко домовлятися із партнерами про масштаб і характер послуг, засади їх оплати. Будь-який перегляд цих положень повинен бути попередньо обговорений і погоджений із зацікавленою стороною. Фахівець повинен строго конфіденційно користуватися інформацією про стан справ споживача, не розголошуючи секретів, які стали йому відомі під час контактів, не запрошувати до співпраці і не заохочувати службовців суб'єктів господарювання, з якими він співпрацює. Його поради, рішення й рекомендації мають бути засновані на аналізі реальних фактів, ретельних і безсторонніх судженнях, зрозумілими іншим суб'єктам господарювання.

2. Чесність, незалежність, об'єктивність. Фахівець повинен уникати будь-яких дій, ситуацій, які можуть зашкодити виконанню його професійних обов'язків, його чесності. Він завжди має керуватися власною об'єктивною думкою, діяти з урахуванням інтересів своєї організації і зацікавлених осіб, з'ясовувати обставини, ділові інтереси, які можуть зашкодити організації або негативно вплинути на об'єктивне ставлення до неї суб'єктів зовнішнього середовища.

Фахівець повинен знати всіх причетних до справ закладу, його контактів із середовищем, а також його особисті, фінансові та інші інтереси. Це стосується контролю з боку бізнесу, що конкурує з бізнесом закладу, та його споживачів; фінансової зацікавленості інших фізичних і юридичних осіб у товарах і послугах, що надаються споживачам або отримуються від них; особистих взаємин з персоналом споживача; особистих інвестицій в закладі споживачів, їх материнські і дочірні компанії. Він не повинен користуватися їх знижками, гостинністю, комісійними винагородами або подарунками;

3. Відповідальність перед професією. Поведінка фахівця повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації і суспільного визнання його професії. Він має постійно підвищувати свій професійний рівень, поважати професійні обов'язки і кваліфікацію осіб, з якими співпрацює. Будь-яка інформація, що виходить від нього і стосується його роботи, повинна бути об'єктивною, достовірною. Він має дбати про свою репутацію і авторитет своєї професії, бути вимогливим до себе і справедливим до своїх партнерів.

Фахівець готельної індустрії (менеджер) повинен підтримувати основні стандарти обслуговування гостей у готелі, а саме:

- надавати відвідувачам сервіс на рівні світових стандартів, який сполучує в собі ефективність та людську увагу;

- під час особистої бесіди (зустрічі) з відвідувачами менеджер повинен привітати споживачів та вести розмову тільки стоячи;

- швидко і чітко реагувати на прохання відвідувачів;

- вміти встановлювати особистий контакт з відвідувачем, що надає йому можливість відчувати піклування і увагу до себе;

- розуміти та попереджувати бажання та потреби споживача;

- проявляти високий рівень професійної майстерності, вміти у будь-яких ситуаціях залишатися холоднокривим і при необхідності заспокоїти відвідувача.

Загалом етика фахівця функціонує і розкривається в контексті загальнолюдської моралі, вбираючи в себе особливості професії і середовище, в якому реалізується ця діяльність. У сучасному діловому світі широкі знання у певній сфері діяльності не завжди достатні для досягнення успіху. Надзвичайно важливими є також вміння співпрацювати з іншими, демонструючи при цьому хороші манери та здатність створювати робочу обстановку, у якій кожен почуває себе комфортно, а отже, має можливість максимально сконцентруватися на справі. Без такого вміння можна просто втратити свій бізнес. У сучасному житті багато послуг мало чим різняться між собою, саме тому часто вирішальним моментом для прийняття рішення споживачем про вибір конкретної послуги, конкретної фірми/компанії може стати (і стає) те, як саме ми ставимося до потенційних і наявних споживачів.

Ввічливі професійні манери є ключовим компонентом якості (яка і привертає увагу до послуги тощо).

## 2.1. Корпоративна етика

Корпоративна етика – це система моральних принципів, норм моральної поведінки, які регулюють вплив на відносини всередині одного закладу і на взаємодію з іншими закладами готельно-ресторанного господарства.

Суб'єктами корпоративної етики є: власники, керівники та працівники закладів готельно-ресторанного господарства. Уже в середньовіччі почали формуватися певні системи корпоративних поглядів. Їх найбільш характерними рисами були: солідарність людей однієї професії, сувора регламентація прав і обов'язків професійної діяльності тощо.. Що стосується безпосередньо діяльності підприємств, то ціннісно-мотиваційні, культурні компоненти господарського життя досить тривалий час оцінювалися як другорядний, що не лімітує економічне зростання і ресурс. Відтворення ціннісної середовища на підприємстві відбувалося здебільшого стихійно, хоча увагу до неї з боку управлінців і вчених постійно зростала. Однак починаючи з 70-х років ХХ століття, вплив на культурні складові діяльності організацій стає безперервним і з одиничного - масовим, набуває рис добре скоординованою і пріоритетною стратегії їх керівництва.

Науковці вважають що «під впливом корпоративної етики діяльність працівників організовується не стільки на основі наказів або компромісів, скільки за рахунок внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників».

Організація, побудована на єдності світогляду і ціннісних установок її членів, стає найбільш гармонійним і динамічною формою корпоративного співтовариства». Таким чином, призначення корпоративної етики – регулювання взаємовідносини представників різних професій, об'єднаних спільністю трудового колективу, які працюють в одній організації.

Корпоративну етику можна уявити як систему з двома підсистемами. По-перше, це моральні і етичні цінності організації і її пріоритети в розвитку. По-друге, це норми і правила поведінки співробітників організації в формальних і неформальних ситуаціях.

Корпоративна етика базується на ряді принципів.

Принцип корпоративної етики – правило діяльності в системі норм моральної поведінки суб'єктів корпоративної етики при виконанні ними своїх обов'язків. Відсутність чітко сформульованих правил корпоративної етики неминуче призводить до відсутності певної відданості своєму підприємству, що негативним чином позначається і на роботі конкретного співробітника (співробітників), і на прибутку всього підприємства в цілому. Наприклад, передача конфіденційної інформації конкуруючому підприємству практично є етичною нормою, адже працівник не зобов'язаний піклуватися про те суспільство, де він не є членом. І лише введення правил корпоративної етики дозволяє людині відчути себе не просто гвинтиком у виробничій машині, не інструментом, за допомогою якого хтось «робить гроші», а повноправним членом колективу, майже що – членом сім'ї.

Корпоративна етика обумовлює колективні принципи поведінки. Наприклад: турботу про спільні інтереси організації і кожного співробітника окремо, забезпечення зростання цінностей організації, дотримання норм ділового спілкування, створення і підтримання ділового іміджу та бездоганної репутації організації (при цьому розмови про те, як погано йдуть справи в організації і який начальник – є хам зі сторонніми стають етично неможливими), підтримка загальної стратегії і пріоритетів організації, невикористання іміджу організації на шкоду їй в особистих цілях, конфіденційність отриманої інформації тощо.

Корпоративна етика обумовлює етичні принципи службових відносин. Наприклад, співробітники організації повинні з повагою ставитися до всіх людей, вони повинні виконувати свої обіцянки, проявляти терпимість до чужої думки, дотримуватися ввічливості і коректності, не втручатися в особисте життя іншої людини без його особистого прохання тощо.

Над правилами, які встановлюються корпоративним кодексом для співробітників, знаходяться правила, встановлені для самого закладу готельно-ресторанного господарства. Наприклад: побудова відносин зі споживачами і партнерами виключно на правовій основі, повна відповідальність за якість своєї продукції і виконання договірних зобов'язань, створення і підтримка взаємовигідних відносин з постачальниками і споживачами, визнання трудових заслуг співробітників і забезпечення їм справедливої винагороди, забезпечення соціальних гарантій працівників тощо.

Іншими словами корпоративна етика повинна задовольняти принципам SMART:

S (specific) – конкретна;

M (measurable) – вимірنا;

A (acquirable) – досяжна;

R (realistic) – реалістична;

T (time bound) – здійсненне в обмежений час.

Оснoву норм корпоративної етики становлять цінності. Цінності - це відносно загальні переконання, які визначають, що правильно і що неправильно, і встановлюють загальні переваги людей.

Цінності можна також розділити на індивідуальні та організаційні, проте вони багато в чому збігаються, але є і такі, які можуть бути віднесені виключно або до однієї групи, або до іншої. Наприклад, такі як «добробут», «безпека», «ініціатива», «якість», «незалежність» можуть ставитися до обох груп, а такі як «сім'я», «передбачуваність», «робота», «авторитетність» відносяться до індивідуальних, а «взаємозамінність», «гнучкість», «зміна» пов'язані з організацією.

### ***Позитивні цінності, виражені такими висловлюваннями:***

- Робота може бути виконана на «відмінно».
- У суперечці народжується істина.
- Інтереси споживача понад усе.
- Успіх компанії – це мій успіх.

Настрій на взаємодопомога і підтримка хороших відносин з коле

Кожен вкладає свій зміст у назву цінності, тому варто при вивченні ціннісних орієнтацій просити уточнити зміст цієї цінності, що вони мають на увазі під нею.

**Негативні цінності, виражені такими висловлюваннями:**

- Начальству довіряти не можна, довіряти можна тільки друзям.
- Ти начальник – я дурень, я начальник – ти дурень.
- Не висовуйся.
- Добре працювати – це не найголовніше в житті.
- Всією роботи не переробити.

Основоположне значення, на основі яких формується корпоративна етика, як правило, є:

**Компетентність і професіоналізм.** Суб'єкти корпоративної етики повинні: володіти якісною освітою, досвідом роботи, вмінням приймати зважені і відповідальні рішення; прагнути підвищувати свій професійний рівень; мати ініціативність і активність при виконанні посадових обов'язків, відповідальність і дисциплінованість.

**Чесність і неупередженість.** Це фундамент діяльності організації, її ділової репутації. В організації не допускається конфлікту між особистими інтересами та професійною діяльністю.

**Відповідальність.** Відповідальність – гарантія якості діяльності організації.

**Повага людської особистості.** Працівники організації мають право на чесне і справедливе ставлення до них, незалежно від раси, мови, політичних і релігійних переконань, статевої, національної та культурної приналежності.

**Патріотизм.** Працівник повинен бути як патріотом своєї держави, так і патріотом своєї організації. Він повинен сприяти розвитку організації і держави.

**Безпека.** Виражається в прагненні зберегти комерційну таємницю, і в турботі про збереження організації, і в забезпеченні нешкідливих і безпечних умов праці.

**Благополуччя.** Націленість на матеріальне благополуччя, як умова реалізації потреб людини, його сім'ї, спільності, в рамках якої він живе.

**Взаємозамінність.** Вона дозволяє організації бути гнучкою під час реагування на несподівані зміни в навколишньому середовищі і позаштатні ситуації в самій організації.

**Гармонія.** Орієнтація на відповідність різних аспектів, сторін життєдіяльності організації незалежно від того чи ефективні дані явища чи ні, головне не порушувати рівновагу, гармонійність відносин.

**Гнучкість.** Націленість на гнучкість і спонукання працівників до ефективній взаємодії, спільним пошукам оптимального рішення проблеми, прийнятних для представників різних служб способів реалізації намічених цілей, своєчасне реагування на зміни довкілля (особливо актуальна в нестабільному зовнішньому середовищі).

Слід перерахувати і моральні якості, на яких базується корпоративна етика: чуйність; уважність; доброзичливість; здатність сприймати критику; відданість; порядність, чесність; скромність; відкритість тощо.

### **Види корпоративної етики**

Розрізняють декілька видів корпоративної етики. Це традиційна, висококваліфікована, інноваційна і громадська етика. Традиційна корпоративна етика – це старомодний підхід до корпоративного оточення. Вона ґрунтується на чітко визначених ролях і відносинах між співробітниками. Традиційно діє простий ланцюжок команд. Укази віддаються зверху і виконуються підлеглими без обговорення або незгоди.

І хоча такий вид етики вже застарів, він все ще має місце. Найчастіше така етика використовується в компаніях з давно відпрацьованими методами управління і ведення бізнесу і для них вона є найбільш ефективною.

*Висококваліфікована корпоративна етика* називається так не тому, що інші види етики не мають на увазі високої кваліфікації персоналу. Основний принцип такого виду корпоративної етики – підбір талановитих людей вищої ланки, які будуть впливати на співробітників нижчих ланок. Це характерно для компаній, де нормою є ризиковані операції, наприклад фінансові ігри на біржі.



**Рисунок 2.2 – Загальні принципи корпоративної етики**



*Інноваційна корпоративна етика* – це багато в чому антипод традиційної етики. В цьому випадку креативна ініціативність підтримується серед простих співробітників. Певний ризик в компаніях з таким видом корпоративної етики завжди присутній.

*Громадська корпоративна етика* черпає свої сили з спільних зусиль, командної роботи і здорових довірчих відносин між співробітниками компанії. Часто такий вид корпоративної етики робить акцент на турботі про своїх співробітників. У цьому випадку компанія дотримується принципу, що працівникам потрібно платити трохи більше, ніж зазвичай, слід також заохочувати і винагороджувати людей за досягнення.

Якщо ви зумієте створити продуктивне робоче оточення, яке буде залучати та утримувати талановитих працівників, то це допоможе досягти вам максимального успіху в бізнесі. Ті працівники, які відчувають, що їх цінують, будуть намагатися працювати краще. А негативна корпоративна етика може впливати на роботу з відвідувачами, так як вони можуть відчути розбіжності і нездорову конкуренцію серед співробітників компанії.

Дуже важливо знати, як створити позитивну корпоративну етику робочої атмосфери в готельно-ресторанному підприємстві. В першу чергу потрібно встановити конкретні цілі підприємства. Це допоможе вам правильно побудувати бізнес план. Це також дасть можливість співробітникам бути поінформованими про те, яку відповідальність вони несуть і яку роль відіграють у здійсненні готельно-ресторанного бізнесу. Дайте можливість своїм працівникам взяти участь в складанні бізнес-плану, вислухайте їх питання і пропозиції.

Потрібно наймати на роботу талановитих готельєрів і рестораторів, які володіють як компетентностями, так і здатністю працювати з людьми. Ніколи не покладайтеся повністю на бездоганне резюме. Необхідно навчити своїх менеджерів основним принципам комунікації зі співробітниками та відвідувачами готельно-ресторанного підприємства.

Необхідно створити в своєму підприємстві таку атмосферу, яка сприятиме креативності та навчанню. Дуже важливо навчити своїх співробітників думати креативно, так як це допоможе зменшити проблеми, що виникають в трудовому процесі, і знищить нудьгу, яка зазвичай призводить до формального підходу до роботи. Також потрібно намагатися, щоб працівники йшли в ногу з технічним прогресом. Можна ввести у підприємстві програму мотивації, щоб зацікавити своїх співробітників і, змусити їх зосередитися на роботі. Можна використовувати грошові бонуси і всілякі заохочувальні заходи. Ви також можете влаштувати корпоративні пікніки і святкові вечірки. Необхідно встановити відкрите спілкування в своєму бізнес оточенні. Важливо влаштувати постійні зустрічі, щоб обговорювати потреби і цілі підприємства. Дайте своїм працівникам вільно висловлюватися. Можна також встановити в офісі спеціальні ящики для пропозицій.

Для корпоративної етики має значення все – архітектура будівлі, кольору і дрес-код співробітників. Один з головних моментів корпоративної етики – це

почуття команди. Співробітники повинні слідувати правилам та цілям компанії на всіх рівнях. Без цього успіх бізнесу просто неможливий.

Для залучення гостей корпоративна етика також має величезне значення. Якщо відвідувач входить до вашого підприємства готельного або ресторанного типу, де явно не вистачає сильної корпоративної етики, це може його відштовхнути від ведення справ з вами. Наприклад, якщо адміністратор підприємства сидить за стійкою в джинсах.

Корпоративна етика (образ і репутація готельно-ресторанного підприємства) – це система цінностей, яка регулює етичні відносини в даній організації. На відміну від універсальної корпоративна етика обумовлена особливостями діяльності та цілями даної організації, а також сформованими стереотипами поведінки в даній організації. Корпоративна етика є ключовим елементом, що об'єднує людей – учасників виробничого процесу на підприємстві – в єдиний соціальний організм (людська спільнота).

Під впливом корпоративної етики діяльність працівників організовується не стільки на основі намовлень або компромісів, скільки за рахунок внутрішньої узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників. Організація, побудована на єдності світогляду і ціннісних установок її членів стає найбільш гармонійним і динамічною формою виробничого співтовариства.

В основу сучасної корпоративної етики, на думку більшості вчених, повинні бути покладені три найважливіші положення:

- створення матеріальних цінностей у всьому різноманітті форм розглядається як спочатку важливий процес;

- прибуток та інші доходи виробництва розглядаються як результат досягнення різних суспільно значущих цілей, пріоритет у вирішенні проблем, що виникають в діловому світі, повинен віддаватися інтересам міжособистісних відносин, а не виробництва послуги.

Виконання співробітниками організації норм і правил етики ділових відносин стає її «візитною карткою» і визначає в багатьох випадках той факт, чи захоче зовнішній партнер або споживач мати справу з цією організацією в подальшому, і наскільки успішно будуть будуватися їхні взаємини.

Використання норм і правил етики корпоративних відносин, сприймається оточуючими доброзичливо в будь-якому випадку, навіть якщо людина не має досить відпрацьованих компетентностей застосування правил етики. Ефект сприйняття посилюється багаторазово, якщо етична поведінка стає природним і нештучним.

## 2.2. Етика управління

Актуалізація ролі управління як виду суспільної діяльності обумовила широке використання досягнень багатьох наук, серед яких провідне місце посідають «поведінські науки». До них відносяться ергономіка, психологія та соціологія управління. Поряд з цим все більше актуалізується інтерес до етичних проблем.

В західних країнах опрацьовано багато різних рекомендацій, які стосуються «людських відносин», «етичних кодексів» для керівників, книг з етики службового і неслужбового спілкування. В основному, це ретельно відпрацьований інструмент управлінського впливу на свідомість працівників сфери обслуговування в процесі спільної праці.

Вирішальними умовами для досягнення економічного прискорення в розвитку українського суспільства є працелюбство, творчість, діловитість, талант і професійна майстерність людей. В активному заохоченні цих якостей людей все більшого значення набувають моральний підхід і рівень свідомості працівників. Треба акцентувати увагу на якостях, які містять соціальну небезпеку. Це нескромність менеджера, несправедливість, нечесність, інші вади.

### ***Напрями управлінської етики***

- ✓ Особистий приклад поведінки
- ✓ Формування культури організації
- ✓ Навчання
- ✓ Тренінги
- ✓ Створення комітетів з етики та юридичних комітетів
- ✓ Розробка етичного кодексу
- ✓ Підготовка рекомендацій
- ✓ Впровадження посади з регулювання етики та службових відносин.

***Етика управління*** – це система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації, вона виступає найважливішим ресурсом ефективного управління

Етика управління виступає в двох іпостасях. З одного боку, вона є прикладною етичною дисципліною, активно розвивається останнім часом, в рамках якої положення теоретичної етики та фундаментальні етичні проблеми конкретизуються стосовно до даного виду професійної діяльності. Етика управління, як відзначають фахівці, «трансформує загальні знання норм і принципів моралі в гуманітарні (м'які, неманіпулятивні) технології перетворення моральної практики».

Вживання різних термінів – «етика» (грецька) і «мораль» (лат.) – не є випадковим. В українській мові існує ще слово «моральність». Розрізнення змісту цих трьох термінів має в етиці (як у науці про мораль) і філософії свою історію. У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають за необхідне відрізнити «етику» від «моралі», як правило, передбачається, що етичні аспекти представлені в соціальних взаємодіях, а моральні - у внутрішніх оцінках особистості.

### 2.3. Моральність особистості

Однак і в тому й в іншому випадку йдеться про розрізнення добра і зла, справедливого і несправедливого, гарного і поганого.

Предметом особливо пильної уваги стають етичні проблеми ділового життя і в Україні. Обов'язковий курс етики викладається не тільки на філософських факультетах, а й для майбутніх фахівців у сфері гостинності. Великі компанії організують курси етики для своїх співробітників. Багато компаній створюють корпоративні етичні кодекси, формулюючи в письмовому вигляді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації щодо своїх працівників. Однак видання етичного кодексу нерідко служить лише поступкою суспільній думці і є як першим, так і останнім кроком у вирішенні етичних проблем. Моральний рівень керівників є нижчим, ніж представників інших професій.

З іншого боку, етика управління – це не тільки теорія, а й практика управлінської діяльності, ті стандарти поведінки, якими керуються керівники в процесі роботи. Суть її, як визначається в навчальній літературі, зводиться до сукупності правил, які дозволяють виразити повагу колегам і співробітникам, сприяти встановленню між керівником і підлеглими атмосфери взаєморозуміння, доброго ставлення один до одного.

#### *Моральність як основа етики управління*

Мабуть, важко назвати проблеми, які теж давно хвилюють людство, як проблеми моральності. Широке коло людей, виявили інтерес (науковий, ділової, суспільний) до упорядкування людських стосунків. Якщо до прикладу, трактат давньоримського лікаря Голена «Гігієна пристрастей, чи моральна гігієна», дослідження відомого економіста А. Сміта з теорії моральних почуттів, надзвичайно цікавий виклад основ моральності, представлений відомим фізіологом І.І. Мечниковим в «Етюдах про природу людини», можна перекоонатися, наскільки історично тривалий і налаштований інтерес до моральності людей найрізноманітніших професій і захоплень.

І.І. Мечников писав, що «вирішення завдань людського життя має неминуче повісті до більш точного визначення основ моральності. Остання має мати не безпосереднє задоволення, а завершення нормального циклу існування. Щоб досягти цього результату, люди повинні значно більше допомагати одна одній, що вони роблять це тепер».

Отже, суть моральності як реального громадського явища, існування якого пов'язане з першими зусиллями людей жити і продовжує діяти спільно, спочатку стихійно, та був навмисно об'єднуючись, у тому, що вона є життєво необхідною умовою виживання людей, упорядкування їхнього суспільного життя. Така альтернатива породила ряд теоретичних обґрунтувань, за якими моральна людина суворо пристосована до умовам довкілля (англійський філософ Спенсер), а природу можна назвати першим вчителем морального початку в людині (П.О. Кропоткіна). Невипадково моральність загальноновизнано постає як громадське явище.

Моральність як громадська явище теоретично розчленовується меншою мірою на два рівня – *відносини і свідомості*.

Під *моральністю* можна розуміти спрямованість відносин особистості до людей, до матеріальним і духовних цінностей, до оточуючої її природою до усього живого світу

Моральність висловлює міру усвідомлення особистістю своєї громадянської відповідальності перед суспільством за свою поведінку, за виконання своїх і реалізацію прав.

Характерною тенденцією розвитку демократичного суспільства є зростання у ньому морального початку. У цьому можна зафіксувати ряд закономірностей загального процесу розвитку моральності як вираз об'єктивних потреб демократичного будівництва.

Ефективне керівництво немислимо не повідомляючи господарським керівником такий громадської науки, як *етика*. У. Кант писав, що етика є трампліном, що дозволяє людям піднятися вище себе, позбутися егоїстичних схильностей і вбачати у реформі інших особистостях теж особистість.

У визначенні багато фахівців сходяться у тому, що етика є наука, вивчає і дає науково-теоретичне обґрунтування моральним вчинкам людей, їх моральним взаємовідносинам, моральному свідомості.

Тривалий час етику було вважати практичної філософією. Нині розрізняють етику теоретичну і етику нормативну.

*Теоретична етика* займається вивченням питань походження та сутність моралі, з'ясуванням її місця у системі суспільних відносин, обґрунтуванням форми і структури моральної свідомості.

*Нормативна етика* своїм предметом має все те, що дозволяє відповісти: як повинна чинити людина виходячи з певних норм моралі. А загалом обидва напрями є галуззю наукового знання, предметом якого є вчення про мораль, про закони її розвитку, економічних, соціальних і психологічних механізмів її функціонування.

Мораль виступає однією з чинників, регулюючих і вноормовують особисту й громадську діяльність людей. Основу предмета етики становить вчення про природу як загального соціального явища, про роль моралі у суспільства. Знання цього потрібні керівнику під час здійснення управління, щоб надати діям людей цільового морального характеру.

Наукова база сучасного управління широко представлена різними теоретичними і прикладними галузями знань. У тому числі належне місце покликана займати етика, як спеціальна науково-теоретична дисципліна як і нормативно-прикладна галузь, та що може професійно озброювати організаторів виробництва.

### ***Моральне здоров'я колективу***

Розвиток колективних форм організації праці об'єктивно збігаються з тенденціями науково-технічного розвитку, соціально-економічними закономірностями становлення і зміцнення життя.

У структурі колективу важлива роль належить моральним відносинам. Їх стан впливає на міцність відносин даного колективу. Поза сумнівом те, що всілякі зусилля щодо облагороджуванню його моральних відносин – одне з найвигідніших економічних та соціальних акцій управління.

Технологічні і кадрові можливості сучасного світового розвитку у сфері гостинності, як свідчить практика, можуть бути ефективно реалізовані у вигляді високоорганізованої колективної праці. Необхідно додавати величезних зусиль спрямованих на виховання в працівників «корпоративного патріотизму», психологічного налаштування на сумлінну працю. Великі компанії вважають вигідним вкладати гроші у соціальну сферу: на харчування, організацію відпочинку працівників, зміцнення зв'язку сімей працівників з підприємством. У багатьох підприємствах поруч з удосконаленням техніки і технології приділяють значну увагу моральним принципам у колективі. Так, у деяких колективах широко розгорнуто рух під назвою «Підвищення моралі», спрямований на формування у працівників прагнення до підвищення якості надання послуг.

Важливе значення наш час надається підвищенню ролі колективу в моральному розвитку особистості, у викритті її здібностей і творчих сил.

*Які ж складові морального здоров'я колективу? Назвемо такі:*

- відповідність моральних цінностей колективу загально суспільним моральним цінностям; захопленість працівників соціально-економічними завданнями, які поставлені перед колективом;
- свідомо трудова дисципліна;
- моральна задоволеність членів колективу спілкуванням, спільною трудовою діяльністю.

Розшифруємо коротко кожен з названих позицій.

***Відповідність моральних цінностей колективу загально суспільним моральним цінностям.*** Трудовий колектив – це свідоме об'єднання людей. Духовна основа їх об'єднання грає провідної ролі. Треба, щоб люди й не лише розуміли економічний зміст і технологічну необхідність свого єднання, а й відчували б загострену духовну потреба у ньому. Таке можливе тільки тоді, коли в людей є духовна спільність, і у сфері моральних цінностей: почуттів, поглядів, домагань, переконань. Відповідність цих цінностей нормам і ідеалам моралі – одна з свідчень духовної спільності членів колективу, його моральної інтеграції.

***Захопленість працівників соціально-економічними завданнями, поставлені перед колективом.*** Найважливішим чинником згуртування колективу, підпорядкування особистих устремлінь інтересам спільної справи виступає цілеспрямованість дій усіх її членів. Необхідно, щоб соціально-економічні завдання, які стоять перед трудовим колективом, стали метою діяльності працівників, були усвідомлені ними і викликали активне прагнення розв'язати завдання. Тру-

довий ентузіазм, масове змагання, творчість, у роботі – усе це свідчення захопленості членів колективу рішенням загальних соціально-економічних завдань.

*Свідома трудова дисципліна.* Моральна зрілість колективу характеризується рівнем його трудовій дисципліні. Колектив неспроможний існувати без суворого розподілу ролей між його членами, виконання якого є неодмінною умовою існування організації. Трудова дисципліна – реальний показник усвідомленості працівниками економічних інтересів колективу, підпорядкування своїх дій його технологічним вимогам, підтвердження колективізму, почуття громадянського обов'язку.

*Моральна задоволеність членів колективу спілкуванням, спільною трудовою діяльністю.* Орієнтація керівника на створення морального здоров'я колективу має практичний сенс. Знаючи їх, систематично збираючи з кожного з них відповідну інформації і осмислюючи її, керівник отримує уявлення одного із найважливіших показників управління колективом, моральної зрілості його громадських відносин. Чим повніше й достовірніше ця інформація, тим більше в керівника шансів розумно використовувати соціальні можливості колективу, у виробничих цілях, у створенні виховної роботи, прийняття превентивних заходів з його моральному оздоровленню.

Зупинимося докладніше на значенні превентивних заходів для моральному оздоровленню колективу.

Річ у тім, що ефективність управління залежить від того, наскільки вона скорочує сферу і частоту прояви негативних факторів у керованій системі, здатних дискредитувати цілі управління. Ідеться про управління робочою системою, але ще більше – управління людської системою, оскільки тут ціна згубної дії негативних факторів незвичайно велика. Наприклад, бідами обходяться трудовому колективу поява у ньому склочника, людини з завищеними професійними амбіціями, вияву у нього різноманітних протидіючих груп. Проте боротися з проявами моральних аномалій значно складніше, ніж запобігати їм.

Щоб не допустити подібні аномалії, необхідно копіткою створення у колективі умов, які протидіють виникненню серйозних моральних колізій. І це потрібно на стадії «конструювання» колективу.

Цьому можуть сприяти:

*Науково-технічне оснащення.* Робота сучасного підприємства не можна уявити без використання досягнень науки й техніки, нових технологій. Але це вимагатиме підвищення рівня освітньої підготовки членів колективу, їхній професійній кваліфікації. Одержання нових знань зміцнює почуття особистого гідності працівників. Зазвичай, нова техніка й технологія сприяє активізації інтересу до освоєння суміжних професій.

*Справедливе матеріальне й моральний стимулювання праці.* Серед методів, якими керівник може впливати працівники, важлива роль відводиться матеріальному стимулюванню, одним з важелів якого є премія. Вона зацікавлює працівника у поліпшенні показників своєї праці. Конче важливо у своєму оцінюванні уникати зрівнялівки, оскільки це викликає нездорові настрої у колективі, або навіть конфлікти. Під час поширеної зараз бригадної форми органі-

зації праці спостерігається деяке знецінення високо кваліфікованої праці, бо працівникам, у яких високі розряди, через виробничу необхідність доводиться виконувати і складні роботи. У зв'язку з цим необхідні облік професійної кваліфікації, і відповідне коригування у створенні стимулювання праці. Попри те, що чимало виробничих бригад працюють за єдиним порядком, зі сплатою за кінцевий результат, у деяких колективах не розв'язано проблему «вигідних-невигідних» завдань. І тут потрібна продуманість у створенні стимулювання праці.

Для диференціації оплати залежно від навичок працівника та його відношення до діла передбачені доплати за професійну майстерність.

Усе це сприяє розвитку почуття колективізму та підвищення відповідальності за кінцеві результати своєї роботи всього колективу.

*Господарська самостійність колективу.* Відомо, що людина тоді дбайливо відноситься до всьому, що пов'язане з його діяльністю, коли в неї розвинуте почуття хазяїна підприємства. Необхідно, щоб люди мали реальні права на розпорядження засобами виробництва, самі визначали частку матеріального заохочення кожного за результатами праці.

Здоровий трудовий колектив покликаний бути повноправним господарем для підприємства, самостійно розв'язувати основні питання. Керівник мусить стежити те, щоб у т колективу була виключена можливість визнання умов, які викликають порушення органічного зв'язку між мірою споживання і деформацією принципів соціальної справедливості. Економічно це досягне у впровадженні у колективі повного госпрозрахунку, самооплатності та самофінансування, як необхідних умов господарської самостійності громадського самоврядування.

*Демократичне волевиявлення колективу.* Пряма участь працівників в управлінні найбільш здійснюється в трудовому колективі.

Господарська самостійність колективу об'єктивно вимагає активізації громадського самоврядування, посилення політичної й моральну відповідальність колективу та усіх її громадських органів управління з якості своєї діяльності. Громадське самоврядування за умов повного госпрозрахунку, самооплатності та самофінансування стає справді реально працюючої соціальної системою, котра виражає і демократичне воле виявлення колективу.

*Дотримання моральних критеріїв під час добору та розстановці кадрів.* Під час добору працівників традиційно виходять з професійної потреби у тому чи іншому працівникові. Приймаються й у увагу стаж його роботи, вік, освіту, фізичне стан тощо. Дуже рідко при цьому враховується моральне здоров'я працівника, наскільки його стан відповідає технологічній специфіці роботи, її економічним механізмам, тієї морально-психологічної атмосфері, що склалася чи складається у конкретному трудовому колективі. Йдеться про те, що перед тим як брати у колектив людину, яка може мати якийсь «дефект» у своєму моральному здоров'ї, необхідно тверезо співвідносити її прихід із соціально-економічними і моральними можливостями колективу, продумувати систему виховних заходів для надання їй відповідної допомоги.



Серйозної уваги заслуговує проблема доукомплектування і розстановки працівників у технологічному ланцюжку з робочих місць з урахуванням їхніх моральних характеристик, моральної сумісності і взаємодоповнюваності. На виробництві є зони підвищеної соціальної і технологічної напруженості, особливо відповідальні робочі операції, тощо, і дуже важливо, щоб у таких виробничих ділянках перебували працівники, які мають надійні характеристики. Від цього виграє як первинний трудовий колектив, а й підприємство цілому.

Тут було перераховані умови формування морального здорового колективу.

Наївно було б припускати, якщо ці умови дотримуються для формування колективу, це автоматично забезпечує його моральне здоров'я. Керівник повинен прагнути постійного дотримання цих умов.

Важливе значення у вмілому використанні таких умов формування морально здорових колективів має творче привнесення яких нових можливостей організаційного й технологічного характеру.

Негативно діють на моральний стан колективу прорахунки в плануванні. Колектив може мати багато конструктивних умов для свого морального розвитку, та їх реалізація може бути зведена нанівець через погану організацію праці. Усе це погіршує дисципліну.

Аморальний вплив на трудові колективи надають й існуючі недосконалі стандарти і інструкції. Так, відповідно деяким інструкціям підприємства, які створюють надлишкові інструкції поведінки працівників контактної групи і не дають можливість проявам творчого підходу до вирішення проблем у наданні послуги.

Колективна форма організації праці – реальна умова розвитку. Вона становить матеріальний фундамент однієї з найважливіших громадських інститутів формування особистості, яким є трудовий колектив. Тому потрібно вміти «конструювати» цей соціально-економічний осередок суспільства.

### ***Моральні засади управління колективом***

Інноваційні технології, які впроваджуються у підприємствах готельного і ресторанного господарства тягнуть за собою удосконалення економічних методів управління створюють необхідні умови праці та стимулювання. У підприємстві також є чимало чинників, які гальмують процес колективізації праці, дестабілізуючи трудові колективи. І це об'єктивні труднощі, пов'язані з різними кваліфікаційним рівнем кадрів, з не відпрацьованістю економічної роботи із зростанням привабливості інфраструктурної сфери у наданні послуг споживачам, безліч їх неформальних об'єднань.

Не можна обійти увагою і те, що у колектив постійно вступають молодики, які ще не мають належного соціального досвіду спілкування, що потребують серйозного доведення своїх знань і компетентності до рівня вимог сучасних технологій.

Зараз різко скоротилися терміни професійної адаптації працівників. Раніше можна було місяцями «входити» в ритм роботи. І ось, при колективній

гарантії трудової й суспільного дисципліни, значно зросли професійні й особливо моральні вимоги колективу до молодих працівників.

Про те, що залучення молодих людей до трудової діяльності – процес далеко ще не безболісний, свідчать багато фактів. Однією з таких фактів є, наприклад, те, що деякі трудові колективи, зрікаючись на прийняття чи неохоче беруть у свої ряди початківців-працівників. Аргументують вони це тим, що після закінчення школи молодь не має належного почуття моральної відповідальності за свої вчинки, недисциплінованість і цим виявляється байдужість до «нецікавих» видів праці, небережливому ставленню до інвентарю, до сировини, техніці, електроенергії та тощо.

Пред'явлення моральних вимог до працівникам закономірно. Нові форми організації праці потребують створення здорового морально-психологічного клімату. У цих трудових колективах трудові відносини створюють у людини необхідність колективістських дій.

Ведучи мову про закономірності зростання моральних вимог до працівників організації та стимулювання праці, звернемо увагу те що, що відбувається посилення моральних претензій колективу до конкретного працівника, а й інтенсифікація всього морального життя колективу.

Впровадження у життя головного морального принципу – співдружність на благо всіх людей – найбільш широко масштабне стверджується у трудових колективах. Нині у тих соціальних осередках суспільства складаються об'єктивні умови, які активно використовуються у принципах моралі як творчої сили, яка додає найважливішу громадську функцію високій результативності.

Попри те що на моральну сферу колективу впливають усі сторони його життєдіяльності, можна виділити як особливе, духовну освіту колективу. Це потрібно для предметного пізнання даної сфери, що дозволить виявити низку специфічних умов і внутрішніх чинників, які визначально спрямовані на перебіг моральних процесів у колективі, які впливають на характеристику її різноманітних станів.

### ***Моральні цінності колективу***

Як зазначалося раніше, поняття колективу зводиться як до таких ознаками, як з'єднання людей з урахуванням будь-яких завдань, спільність дій, взаємодопомога та взаємопорозуміння, сталість контактів, відповідна організація.

Щоб надати життю колективу моральної повноцінності слід формувати у ньому чітку моральну позицію і створювати такої системи моральних цінностей, яка, ставши загальноприйнятою у колективі, буде визначати моральний вибір його членів, орієнтувати думку, що сприятливо стимулюватиме моральну сумісність людей. Необхідно прагне, щоб моральна позиція колективу, затверджені ньому моральні цінності адекватно відбивали моральні цінності життя. Слова «адекватно відбивали» використані не випадково.

Усе це має відповідати моральних цінностей суспільства.

У моральній позиції колективу мають чітко фіксуватися основні моральні норми офіційного спілкування, виконання громадянського обов'язку і професійного боргу.

### ***Механізми моральної саморегуляції***

Ефект соціальної привабливості колективу залежить від того, наскільки стійкою мораллю кожен працівник керується у своїй діяльності і спілкуванні моральними цінностями, наскільки надійно функціонує у ньому система механізмів морального саморегулювання поведінки. Чесно виконувати свій обов'язок, не поступатися своїм власним сумлінням – усе це можливо при глибокому усвідомленні людиною життєвої значимості цих моральних понять, при постійному контролі своїх діянь та думок, писав П. Лазаренко.

Чи можливо безпосередньо перенести механізми моральності саморегуляції особистості на колектив? Ні, це пояснити неможливо. Особистості колективу не ідентичні, але вони складаються з особистостей роботи і їх спілкування поза роботою не можливе.

Моральна самосвідомість колективу втілюється у життя системою його моральних відносин, різноманітних моральних процесів і станів, тих процесів і станів, що породжуються під час спілкування та спільної діяльності людей.

Які ж можливості може надати трудовий колектив особистості? Це моральну захищеність, зацікавленість, творчу атмосферу, досвід колективу (стереотипи, очікування, претензії, традиції, навички та звички).

#### ***Моральна захищеність***

Трудовий колектив гарантує особистості захищеність від якихось аморальних зазіхань, невизнання її особистого гідності. Уся духовна обстановка у колективі, його думку, органи управління та самоврядування, система матеріального й моральної стимулювання покликані забезпечити доброзичливе ставлення до кожної особи, захистити його від безтактного роботи з ній, недопущення її соціальної ізоляції у колективі.

У моральної захищеності потребують все працівники і особливо молоді, оскільки вони нерідко стають об'єктом недоречних жартів, піддаються образам із боку «бувалих» працівників. Трапляються й такі факти, коли на молодих працівників виявляється моральний тиск для залучення до поза урочним роботам, якщо їх схиляють без бажання то це спричиняє порушення техніки безпеки. Моральна захищеність постає як важлива умова активізації ділової і суспільної ініціативи працівників, що за своїми психологічними характеристиками підвищено скромні, невпевнені у собі, тому бояться почуватися, аби стати об'єктом глузувань і власного розчарування.

#### ***Моральна зацікавленість***

Коли трудовому колективі успішно функціонує механізм моральної захищеності особистості, то з'являється можливість викликати в його членів глибокий інтерес до моральних проблем життєдіяльності колективу та суспільства. Будь-які засоби механізму тягнуть втрату інтересу людей до моральних занять. Та подібні заходи – вже рідкісне явище. Про це свідчать і соціологічні дослідження.

#### ***Моральна творчість***

Моральна захищеність і зацікавленість у оволодінні моральними цінностями, у реалізації гідними способами нашолюбують людей до моральної твор-

чості. Вона проявляється у колективі у двох основних формах: як знана творча інтерпретація моральних принципів і норм гуртожитку як у колективному створенні нових моральних принципів і норм.

Таке залучення особистості до колективу допомагає значно розширити вплив у ньому морального чинника, інтенсифікувати його духовну сферу, вселити у працівників упевненість у здатність до моральної творчості.

Один з ефективних способів вирішення цього завдання – прилучення людей до масової моральної творчості.

### ***Моральний комфорт***

Вдоволення особистості моральною захищеністю й участю в моральній творчості колективу, упевненість у моральній перспективі розвитку своєї команди – усе це складові морального комфорту. Рівень такого комфорту можна «виміряти» двома показниками:

- станом морально-психологічного клімату й суспільної думки колективу;
- ступенем задоволеності від виконання громадянського обов'язку і професійного боргу його членами.

У трудовий колектив, де утвердився здоровий морально-психологічний клімат, і активно припиняється думка про будь-які відступи від моральних принципів, а підтримується їх творче втілення у життя, де всі працюють на совість, чесно виконуючи свій цивільний та фаховий обов'язок, кожен отримує моральне задоволення, відчуває моральний комфорт, тут тріумфує людська порядність у відносинах його членів, відсутній пресинг посадових авторитетів. І важко переоцінити, наскільки велике значення має це моральне досягнення колективу для працівників й суспільства.

## **2.4. Норми поведінки керівника**

Поняття «команда» стосовно готельного підприємства – це в певному сенсі фанатики своєї справи. Питання в тому, щоб це їх «горіння» було звернено тільки в сторону підприємства, роботи, творчого процесу.

Зміни – важке випробування для всього колективу. Саме в цей час необхідно чітко розуміти, куди все рухається, що треба робити, як поступати. Ніякий тиск не прийнятний. Необхідний плавний, по можливості безболісний, перехід. Найгірше, що може бути в даній ситуації, – незавершеність процесу. Будь-які зміни повинні бути доведені до свого логічного завершення.

Проблема «батьків і дітей». На ринку готельних послуг спостерігається явна тенденція до зниження віку обслуговуючого персоналу. Плюси очевидні. До мінусів віднесемо відсутність практичного досвіду, – це недогляд навчальних програм. Небажання починати роботу в «непопулярних» готелях. Небажання працювати на «непопулярних» посадах. Невідповідність «знання – досвід – зарплата». Життя в нашій країні досить дороге, але готелі не можуть відразу платити багато, якщо молодому фахівцеві нема чого запропонувати. У ба-

гательних готелях персонал не відповідає моральним нормам поведінки. В основному це молоді люди, це дуже прикро, але в 70% випадків, молодь – молоді фахівці. Інакше вони не зможуть вижити в колективі. Це хвороба! Це етична проблема, боротися з якою необхідно спільними зусиллями, як на підприємстві, так і в суспільстві в цілому.

Не можна виконувати свої обов'язки аби як. У готельній справі неякісно виконане завдання тягне цілу низку помилок. Не важливо, хто саме ставиться до своїх обов'язків не сумлінно, – «відповідь» репутація готелю. Невиконання заявок на закупівлю – неякісно виконане завдання! Погано прибраний унітаз – це теж неякісно виконане завдання! У ресторані немає житнього хліба – і це неякісно виконане завдання!

Не можна переносити свій емоційний стан на колег, виявляти особисту неприязнь. Є робота, яку треба робити якісно, все інше – другорядне. Питання професійної етики стосуються всіх категорій працівників без винятку.

Звичайно, усі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект, порядність.

Але особливе значення має їхній моральний потенціал. Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаємовідносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі. Спілкуючись на виробництві, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто-густо страшніші від фізичних.

Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне передбачення та гнучкість; ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне навчання. Серед особистісних якостей відзначалися такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу.

Як бачимо, більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. А ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають дотримання ним правил службового етикету.

Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, навряд чи вони захочуть звернутися до нього із пропозицією, підтримають його у важкій ситуації.

На ранній стадії створення установи правила поведінки в ній встановлюються легко й просто. Коли діяльність організації розширюється, у ній збільшується кількість працівників і партнерів, з якими встановлюються певні відносини. За таких умов стандарт поведінки керівника має відповідно змінюватися в напрямку деталізації етичних норм і правил.

*Отже, позначимо основні аспекти етики керівника:*

- Не повинен перебувати «занадто «високо». У готелі керівник – це його серце. Від того, як воно «б'ється», залежить і настрої колективу, і вчинки підлеглих. Удвічі прикро, якщо ефект бурхливої діяльності має місце тільки від директора, що знаходиться поблизу. Цікаво навіть директору зустрічатися з колективом? Для цього є лінійні керівники. Відповідь закладена в самому питанні: Тому що ця людина – директор, і тому, що це не просто колектив, а його трудовий колектив.

- Своєю поведінкою поставити під сумнів репутацію підприємства. Моральний клімат порушити легко, а помилки такого роду довго не забуваються.

- Не має права вибирати улюбленців. Неприпустимі також дружні і пані братські відносини, бо все це кардинально впливає на репутацію людини в колективі. Дружні і інші відносини можливі тільки за межами підприємства і поза робочим часом.

- Не має права заохочувати поширення чуток, утворення коаліцій, публічних і негласних знущань і переслідувань членів трудового колективу по професійних і особистих питань, незалежно від займаної посади і віку. Керівник, однак, повинен знати про всі подібні ситуації, бути в курсі колективних настроїв.

- Не має права не виконувати обіцянки, а також забувати про плани, зустрічах. Обман не додає авторитету, а навпаки, різко знизить мотивацію усередині колективу.

- Не має права перевищувати свої повноваження, незалежно від характеру ситуації. Це стосується, перш за все, лінійних керівників, рівня заступників і начальників служб. Не в міру командний тон або неадекватна (груба) поведінка також не підвищать авторитету. Особливу увагу треба звернути на молодих керівників, чий підлегли значно старше їх. Це необхідно для прийняття мудрих рішень і просто мудрого людського поводження.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових; ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнити якості та стандарти їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету у стосунках з підлеглими поки що опрацьовані мало.

Для забезпечення якісної роботи готельно-ресторанного підприємства необхідна колективна робота, оперативне вирішення організаційних, фінансових, технічних питань. Рішення етичних проблем значно полегшити подальше становлення ринку індустрії гостинності, послугами якого ми могли б пишатися незалежно від зірковості готелю.

*Ділове спілкування* відіграє важливу роль в житті працівників готельно-ресторанного сервісу. Воно визначає відносини між людьми і будується на основі етичних норм і правил. З етичних позицій слід оцінювати діяльність менеджерів і персоналу в сфері надання послуг готельно-ресторанного господарст-

ва. Дана сфера базується на безпосередньому контакті працівників контактної зони зі споживачами, що вимагає підвищення рівня організаційної культури.

В сучасних умовах велика увага приділяється конкретизації загально організаційної поведінкових стандартів. Етичні вимоги знаходять відображення в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, в посадових інструкціях і контрактах.

Основні принципи управління колективом передбачають:

- постановку виразних (перспективних і поточних) завдань перед колективом в цілому і кожним співробітником;
- проведення службових консультацій з метою досягнення необхідних результатів у роботі
- розробку посадових інструкцій, максимально пристосованих для вирішення конкретних завдань;
- делегування повноважень шляхом передачі підлеглому завдань або сфери дій керівника. При цьому делегуються права, компетенція і відповідальність. Однак повне або часткове делегування повноважень не знімає відповідальності з керівника;
- використання усного розпорядження як найважливішого елемента ділового спілкування; воно виступає в формі прямого пропозиції виконати певну дію; віддається особисто виконавцю.

У закладі готельно-ресторанного господарства, де керівник і менеджери доброзичливо ставляться до своїх підлеглих, делегують їм повноваження і надають можливість діяти у відповідних ситуаціях на свій розсуд, співробітники відчують себе більш впевнено, передають гарний настрій споживачам.

В системі мотивації або стимулювання істотним є досягнення правильного співвідношення між заохоченням і покаранням.

Колективізм, робота в команді, корпоративні цінності, система мотивації сприяють успішній роботі колективу, створенню команди односторонців.

Сучасний підприємець в сфері готельно-ресторанного бізнесу має включати в керівництво закладом норми професійної поведінки-професійної етики:

- переконаний в корисності своєї праці не тільки для себе, але і для суспільства в цілому;
- виходить з того, що оточуючі його люди хочуть і вміють працювати, прагнуть реалізувати свої можливості разом з ним;
- вірить в готельно-ресторанний бізнес, його привабливість, відноситься до нього як до мистецтва;
- визнає необхідність конкуренції, але розуміє і необхідність партнерства в бізнесі;
- поважає себе як особистість і цінує особистість в кожному з його оточення;
- поважає державну владу, будь-яку власність, соціальний порядок, закони;

- довіряє не тільки собі, а й іншим, поважає професіоналізм і компетентність;
- цінує освіту, науку і техніку, культуру, екологію; прагне до технічного прогресу, нововведень;
- вміння стримувати негативні емоції – головна задача працівників сфери гостинності.

Формуючи себе як підприємця, необхідно бути ввічливим, тактовним, доброзичливим і вміти управляти своїми емоціями; важливо сформувати імідж ділової людини, який забезпечить успіх.

Дотримання професійної етики працівниками ресторану є запорукою високої культури обслуговування. Прагнення проявити себе з хорошого боку.

Основні навички, якими повинен володіти керівник закладу готельно-ресторанного господарства:

- ✓ підтримувати позитивний імідж закладу ресторанного господарства;
- ✓ спілкуватися з відвідувачами та партнерами;
- ✓ аналізувати та враховувати претензії та побажання відвідувачів;
- ✓ аналізувати та попереджувати конфліктні ситуації;
- ✓ бути стійким до стресів та бути готовим до перемін;
- ✓ використовувати прийоми ділового спілкування;
- ✓ допомагати працівникам у розв'язанні проблем;
- ✓ встановлювати та піддержувати візуальний контакт з відвідувачем;
- ✓ вирішувати конфліктні ситуації;
- ✓ додержуватися правил протоколу та етикету;
- ✓ володіти ясною та чіткою мовою;
- ✓ володіти процедурою зустрічі відвідувачів (привітання, розсаджування, прощання);
- ✓ володіти професійною термінологією;
- ✓ володіти базовим словарним запасом основами граматики, лексики та фонетики української мови;
- ✓ володіти українською мовою та професійною культурою мови та використовувати правильну транслітерацію (вислови) іншомовних назв;
- ✓ володіти прийомами ведення перемовин з відвідувачами;
- ✓ володіти прийомами публічного виступу;
- ✓ володіти ораторським мистецтвом;
- ✓ додержуватися правил ведення ділового листування;
- ✓ додержуватися внутрішньо фірмові методи вирішення проблем;
- ✓ володіти комунікативними якостями;

## 2.5. Професійна етика персоналу

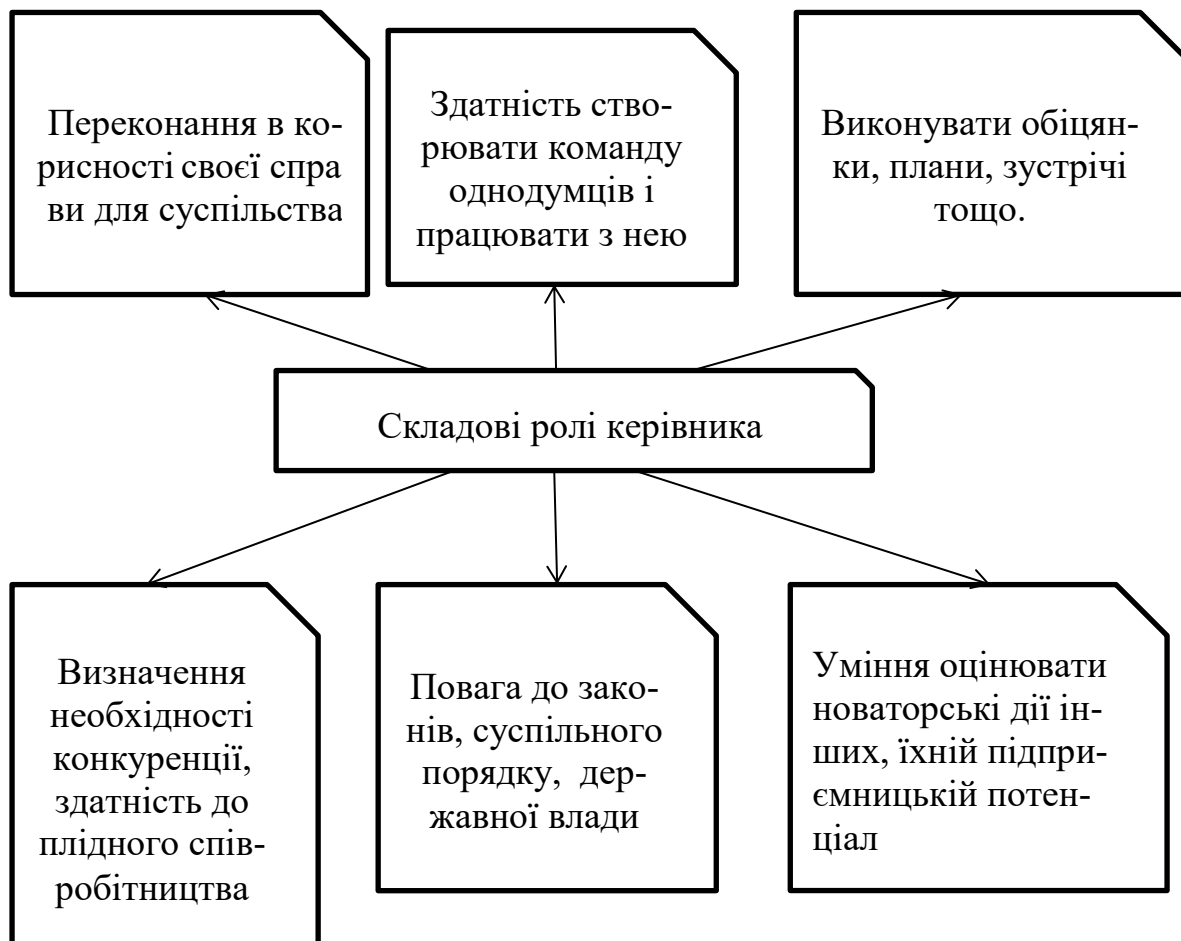
Будь-який керівник готельного підприємства опікується якістю послуг, що надаються споживачеві. Якість в готельному бізнесі – це репутація, гарантія конкурентоспроможності та популярності закладу. Зупиняючись в готелі,



споживач стикається з портьє, офіціантами, носіями багажу, іноді помічаємо в коридорі покоївку (працівниками контактної зони). Приємне враження справляє готель, де обслуговування ненав'язливе, персоналу «не чути і не видно», та при цьому всі побажання виконуються. Але чи завжди якість роботи готельного персоналу залежить від «зірковості» готелю? Як показує практика, не завжди.

Вартість послуг що надаються, та їх кількість – факт, безумовно, показником комфорту є і відсутність, наприклад, халата в п'ятизірковому готелі що викликає німе запитання і роздратування споживача. З'ясовується, що халат просто забули принести. Прикра дрібниця, неприємна розмова з пред'явленням претензій, якщо прохання повторювалася двічі або тричі. Це і є показник якості роботи.

В індустрії гостинності зустрічаються люди, яких з упевненістю можна б назвати «зірками». Це носій багажу, тесля, покоївка і портьє, які сумлінно і вчасно виконують свої обов'язки. Практично всі вони виявилися в готельному бізнесі випадково – когось життя змусило, комусь просто була потрібна робота. І в будь-яких ситуаціях ці люди повторювали: «Мені завжди вдавалося знаходити спільну мову з людьми; робота важка, але я б не хотів її поміняти».



**Рисунок 2.5 – Основні аспекти ролі керівника в готельно-ресторанному бізнесі**

Так, вміння спілкуватися з людьми – талант, дар, а крім того, необхідна якість для працівника індустрії гостинності. Таких людей небагато. І цілком очевидно, що не можна відбирати людей для роботи, роблячи цей критерій основним. Необхідно навчати працівників щиро відноситися до людей, природно посміхатися, швидко реагувати на прохання і якісно їх виконувати.

Безумовно, робота важка – і фізично, і морально. Ліжка бувають непідійнятими, протягом зміни доводиться прибирати дуже неохайні номери, заїзди бувають по 100 – 200 чоловік, при тому, що гості за звичкою намагаються вирішувати всі питання через порт'є. Додайте до цього «закипає» телефон і величезні валізи ... Морально теж буває важко, адже від цих людей – порт'є і покоївок – в політичному і організаційному плані мало що залежить. Вони часом останніми дізнаються про зміни, призначення, плани тощо.

Професійна етика, виникнувши спочатку як прояв повсякденної моральної свідомості, потім вже розвивалася на основі узагальненої практики поведінки представників кожної професійної групи. Ці узагальнення містилися як у писаних, так і в неписаних кодексах поведінки.

Науковий підхід до професійної етики частіше торкається категорію «Працівник», рідше «Керівник», мало уваги приділяється взаємозалежній системі «Керівник – Працівник».

Саме в цій зв'язці виникає найбільша кількість непорозумінь і конфліктів. «Поставити відносини» усередині колективу здатна налагоджена система навчання у середині готелю, так як вона складається не тільки з особливостей повсякденної роботи, а й особливостей ділової етики, включає деталі і дрібниці, властиві тільки даному готелю, закони, за якими живе весь трудовий колектив, – а це і працівники, і керівництво.

Є категорія людей, кому робота в готельно-ресторанному бізнесі просто протипоказана. Навіть пройшовши по конкурсу, і зайнявши вакантну посаду, такі люди довго не витримують і звільняються. Тому необхідна умова системи відбору кандидатів – зниження ризику потрапляння таких людей в готелі. П'яти- і чотиризіркові готелі мають сильніші відділи персоналу. І терміни «система добору», «інтерв'ювання», «атестація», «ротація», «тренінг» не тільки відомі, але й активно використовуються в повсякденній роботі. Тому, що характер роботи з персоналом в готелі і ресторані носить повсякденний характер. Підприємства в сфері обслуговування працюють цілодобово і контроль якості послуг, що надаються повинен здійснюватися 24 години на добу, 365 днів на рік.

Контроль роботи, увага до персоналу, оперативне коректування помилок і недоліків, інформованість – все це і є виконання норм ділової етики.

Елементи ділової етики безпосередньо впливають на вмотивованість персоналу. Відчуття контролю, уваги до роботи, чіткого розуміння напрямків в роботі і розвитку створює відчуття впевненості в завтрашньому дні. Грошові заохочення за відмінну роботу – природний результат якісно наданих послуг. З іншого боку, є абсолютна впевненість, за що піде покарання, пропорційно тяжкості «проступку».

Закривати очі на проблеми, не доводити результати перевірок до керівництва або відкрито порушувати правила на очах у здивованих працівників – важкі порушення професійної етики, що тягнуть за собою зниження якості послуг, що надаються.

## 2.6. Управління конфліктами

Діяльність закладів готельно-ресторанного господарства пов'язана з відносинами між людьми. Ці відносини не завжди гармонійні і збалансовані. Відносини трансформуються у конфлікт, якщо з'являються протилежні інтереси. Важливе визначення ролі і місця конфлікту в корпоративній культурі, його причин і наслідків у готельно-ресторанному бізнесі.

Теорія конфлікту заявила про себе насамперед як головна альтернатива позитивістському функціоналізму; «соціології порядку» було протиставлено «соціологію конфлікту», а тому проголошено необхідність створення іншої «гілки соціологічної теорії», яка б більш адекватно відображувала, на думку її послідовників, соціальну реальність. Разом з тим теоретики конфлікту звернулися до багатьох дилем соціологічного теоретизування взагалі, передусім до проблем соціальної зміни, диференціації, соціальної активності, ідейно-ціннісних детермінант суспільного розвитку [Попова Є. Внутріфірмові конфлікти: Природа і методи подолання. //Кадри, - 2007. – № 5. с. 8–10.].

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих або інших подій досить часто приводять до спірної ситуації. Якщо до того ж ситуація, що створилася, являє собою загрозу для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, конфліктна ситуація – це суперечливі позиції сторін по якому-небудь приводі, прагнення до протилежним цілям, використання різних коштів по їхньому досягненню, розбіжність інтересів, бажань тощо.

Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, але іноді буває досить якої небуть дрібниці: невдало сказаного слова, думки, тобто інциденту – і конфлікт може початися.

Конфліктна ситуація - це умова виникнення конфлікту. Для переростання такої ситуації в конфлікт, у динаміку необхідно зовнішній вплив, поштовх або інцидент. Тому пропонується більше точне визначення конфлікту.

**Конфлікт** – це такий стан відносин, коли неможлива або навіть відсутня згода між сторонами. Конфлікти можуть бути функціональними і дисфункціональними. Вони можуть призвести до підвищення або зниження групового співробітництва і таким чином вести до зниження особистого задоволення і ефективності роботи закладу. Вплив конфлікту залежить від того, наскільки він керований.

Таке уточнення визначення конфлікту дозволяє:

- ✓ усунути нерозрізненість наслідків конфлікту й застосування влади;
- ✓ виділити найважливішу рису конфлікту – невизнання влади й опір їй проявами однієї зі сторін.

У середньому керівник витрачає близько 20% свого робочого часу на вирішення різного роду конфліктів. Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною тощо.

У результаті, існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно уникати, якщо є можливість, і що його варто негайно дозволяти, як тільки він виникає.

Сучасна точка зору укладається в тім, що навіть в організаціях з ефективним керуванням деякі конфлікти не тільки можливі, але й бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості й досягненню цілей організації в цілому. Наприклад, людина, що на засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися він не може, імовірно знизить ступінь задоволення потреби в приналежності й повазі й, можливо, зменшить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту й всіх пов'язаних з ним неприємностей навіть не будучи впевненим, що надходять правильно.

Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити розмаїтість точок зору, подає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив або проблем тощо. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, а також дає людям можливість виразити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби в повазі й владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проєктів, оскільки обговорення різних точок зору на них відбувається до їхнього фактичного виконання.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і приводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно їм управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно знати причини його виникнення, тип, можливі наслідки для того, щоб вибрати найбільш ефективний метод його дозволу.

### ***Типологія конфлікту***

Внутрішній або особистий конфлікт пов'язаний з протиріччями між вимогами обставин і бажанням особистості (працівника) .

Міжособистісний конфлікт виникає в організації у зв'язку з боротьбою керівників, груп за розподіл ресурсів, робочої сили, фінансування, затвердження спільних рішень. Конфлікти також виникають на підставі психічної несумісності, протилежних рис характеру особистостей.

Міжгруповий конфлікт виникає на підставі розподілу інтересів формальних і неформальних груп, між лінійними і штабними менеджерами. Поширений також конфлікт між підрозділами, орієнтованими на зменшення витрат, і маркетингом – збутом, орієнтованим на споживача.

Конфлікт між особистістю і організацією виникає при неповному збігу цілей особистості і закладу.

Класифікація конфліктів залежить від ряду факторів: способу їхнього вирішення, природи виникнення, наслідків для учасників, ступеня виразності, якості учасників.

Конфлікти виникають на підставі різних причин:

- ✓ розподіл ресурсів;
- ✓ взаємозалежність завдань, різниця в цілях;
- ✓ різниця у манері поведінки і життєвому досвіді;
- ✓ незадовільні комунікації.

*Антагоністичні конфлікти* являють собою дозволи протиріччя у вигляді руйнування структур всіх конфліктуючих сторін або відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця одна сторона й виграє: війна до перемоги, повна поразка супротивника в суперечці.

*Компромісні конфлікти* допускають кілька варіантів їхнього дозволу за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії.

Наприклад, ресторану постачальник не доставляє замовлену сировину у призначений термін через відсутність коштів в останнього на транспортування вантажу. Заклад ресторанного господарства вправі вимагати виконання графіка поставок, але в суміжника змінилися умови. Можливо, при взаємній зацікавленості, досягти компромісу: змінити графік поставки, допомогти із кредитом, почати переговори.

Характерною рисою *вертикальних і горизонтальних* конфліктів є обсяг влади, яким розташовують опоненти, на момент початку конфліктних взаємодій.

*Вертикальні* – припускають розподіл влади по вертикалі зверху вниз, що й визначає різні стартові умови учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища організація – корпорація, мале підприємство – засновник.

При *горизонтальних* конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом розташованої влади або ієрархічному рівню суб'єктів: керівники одного рівня, фахівці між собою, постачальники – споживачі.

*Відкриті* конфлікти характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, військові зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й рівню учасників конфлікту: міжнародними (при міждержавних зіткненнях), правовими, соціальними, етичними.

При *схованому* конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або в нього немає достатньої влади й чинників для відкритої боротьби.

Найпоширеніші конфлікти вертикальні й змішані. Вони в середньому становлять 70–80% від всіх інших. Вони також найбільш небажані для керівника, тому що в них він як би «зв'язаний по руках» і дія керівника розглядається всіма співробітниками через призму цього конфлікту. Розподіл конфліктів на види досить умовний, твердої границі між різними видами не існує й на практиці виникають конфлікти: організаційні вертикальні міжособистісні; горизонтальні відкриті між групові тощо.

### ***Управління конфліктною ситуацією.***

Існують два види керування конфліктною ситуацією: структурні та міжособистісні.

В основу структурних методів покладено:

- роз'яснення вимог до роботи;
- впровадження координаційних та інтеграційних механізмів;
- загально організаційні, комплексні цілі;
- поліпшення структури системи винагород;
- міжособистісні методи подолання конфліктів;
- уникнення, свідомий вихід з конфліктних обставин;
- згладжування, поведінка, спрямована на запобігання виникнення конфліктних ситуацій;
- примушення, стиль спрямування, що примушує прийняти певну точку зору будь-якою ціною.

Ознака авторитетного стилю керівництва:

- компроміс,
- часткове прийняття точки зору іншої сторони,
- вирішення проблеми,
- максимальний всебічний аналіз проблеми,
- пошук умов, обставин, що взаємно влаштовуються,
- обмін, торгівля, використання рольових функцій.

Конфлікти між особистостями вирішують за схемою рис. 2.3.

Методика вирішення конфлікту засобом вирішення проблем: визначити проблему не в категоріях рішень, а в категоріях цілей: коли проблема визначена, потрібно знайти рішення, які влаштовують обидві сторони; створити атмосферу довіри, підвищуючи взаємний вплив і обмін інформацією, уникаючи антипатію, гнів та погрози.

### ***Стилі вирішення конфліктів між особистостями***

Оперативний відгук закладу готельно-ресторанного господарства на зміну обставин потребує управління змінами з уникненням конфліктних ситуацій. Відповідна послідовність дій вміщує: тиск і потребу змін, посередництво та переорієнтацію уваги, діагностику і пошук, виявлення нових рішень, експеримент, аргументовану мотивацію змін, згоду.

На останній стадії остаточно долаються конфліктні суперечності та припиняється боротьба. Врегульований конфлікт має позитивний суспільний сенс: сприяє розв'язанню важливих суспільних проблем і поліпшує соціально-психологічні характеристики суб'єктів групової взаємодії, оскільки вчить їх великому політичному мистецтву -- цивілізовано боротися й обстоювати свої інтереси та права.

*Причини конфлікту:* – об'єктивна причина, пов'язана зі складною суперечливою ситуацією: незадовільні умови роботи, нечіткий розподіл функцій та обов'язків – ці проблеми належать до ряду потенційно конфліктних, тобто об'єктивно є тією можливою основою, на базі якої виникають напружені ситуації.

Якщо працівники поставлені в такі умови, то незалежно від їх настрою, характеру вірогідність виникнення конфліктів досить велика [21].

*Наслідки конфлікту: Функціональні наслідки.* Можливо кілька функціональних наслідків конфлікту. Один з них укладається в тім, що проблема може бути вирішена таким шляхом, що прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше почувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі в здійсненні рішень – ворожість, несправедливість і вимушеності йти проти волі. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть більше розташовані до співробітництва, а не до ворожнечі в майбутніх ситуаціях, можливо, чреватих конфліктом.

Крім того, конфлікт може зменшити можливість групового мислення й синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які на їхню думку, не відповідають ідеям їхніх керівників. Через конфлікти члени групи можуть проробити проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне виконуватися.

*Дисфункціональні наслідки.* Якщо конфліктом не управляли або неефективно, то можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей:

Незадоволеність, поганий стан духу, ріст плинності кадрів і зниження продуктивності.

Менший ступінь співробітництва в майбутньому.

Сильна відданість своїй групі й більше непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації.

Згортання взаємодії й спілкування між конфліктуючими сторонами.

Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами в міру зменшення взаємодії й спілкування.

Зсув акценту: додання «перемозі» у конфлікті більшого значення, чим рішення реальної проблеми.

Рівень спілкування та взаємодії, корпоративної культури в організації багато в чому залежить від її керівників, визначається їхніми поведінкою і моральними якостями. Керівник, менеджер завжди перебувають у центрі уваги, їх знають усі, про них говорять, з них беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та споживачами. Соціальні очікування щодо керівника відбиваються на свідомості підлеглих, в їхніх установах. Відповідно до них підлеглі реагують (позитивно або негативно) на все, що стосується або порушує їхні інтереси, потреби, життєві цінності.

У ранніх працях по управлінню, як правило, підкреслюється важливість гармонічного функціонування організації. На думку їхніх авторів, якщо знайти правильний підхід до управління, то організація буде діяти як добре функціонуючий механізм. Конфлікти, що виникали усередині організації, розглядалися як дуже негативні явища. Сьогоднішні теоретики управління визнають, що по-

вна відсутність конфлікту усередині організації – умова не тільки неможлива, але і не бажана.

Спроба визначення конфлікту без категорії мети приводить до надмірно розширеного тлумачення цього типу взаємодії. Будь-які живі істоти, починаючи з найпростіших, так чи інакше, борються за своє існування, у тому числі й один з одним, і, відмовивши від категорії мети, ми неминуче будемо змушені всяку таку боротьбу оголосити конфліктом. У той же час приписування конфліктній взаємодії категорії мети дозволяє виділяти як конфліктуючі сторони тільки ті, котрі здатні до доцільного, свідомого поведження, тобто до усвідомлення своєї позиції, позицій інших учасників конфлікту, плануванню своїх дій, свідомому використанню засобів.

Звідси ж випливає, що конфліктуючі сторони обов'язково повинні бути діячами, суб'єктами свого поведження. Це змушує іноді відмовляти в іменуванні «конфліктуючі сторони» навіть людям і групам людей, і розглядати їх як знаряддя, інструмента, засоби чийхось конфліктних взаємодій, якщо тільки подібні «інструменти», крім того, самі не добудовують усю ситуацію до конфліктної і для себе самих.

Якщо погодитися з приведеними вище визначеннями і міркуваннями, то виявиться, що конфлікт – один із самих древніх способів взаємодії істот, здатних до самосвідомості. Погроза конфліктом з боку «своїх» повинна бути одним із самих древніх і інтимних механізмів стимулювання визначеного поведження, так само як і заохочення. При цьому запобігання конфлікту, у багатьох випадках є мотивом діяльності, може бути як прямим відходом убік, покиданням арени боротьби, так і конструктивним усуненням самої конфліктної ситуації за рахунок її перебудови чи знищення.

Розвиток управління в сучасних умовах вимагає підвищеної уваги до роботи з кадрами, насамперед з керівниками та фахівцями, які є головними суб'єктами системи управління. Сьогодні перегляду підлягають сутнісні основи взаємовідносин в системі готельно-ресторанної служби, зокрема формування основних принципів взаємодії посадових осіб як між собою, так і з споживачами, представниками різних суспільних інститутів. Адже в сучасних умовах у міжособистісних (між групових) відносинах нерідко можливе виникнення різноманітних непорозумінь, неузгодженостей, конфліктних ситуацій тощо. У зв'язку з цим підвищилась потреба у спеціалізованих знаннях, зокрема, з конфліктології – науки про закономірності виникнення і розвитку конфліктів, а також методи їх подолання та управління ними. У процесі розвитку адміністративної реформи в Україні все більше значення відіграє поглиблення, розширення і удосконалення професійної компетентності працівників у сфері побудови якісних міжособистісних та соціальних стосунків.

Дуже важливо, щоб персонал був готовий до правильної поведінки у конфліктних ситуаціях, а для цього необхідно хоча б приблизно знати, коли і де можливе виникнення конфліктної ситуації. На побутовому рівні це визначити простіше.



Причини деяких конфліктів, які виникають у готельно-ресторанному бізнесі, можуть бути неявними. Крім того, вони залежать від характеру конфлікту, стадії його розвитку, міри залучення учасників тощо. Систематизація причин, які зустрічаються у готельній практиці, дає можливість вирізнити:

1. *Обмеженість ресурсів*, з одного боку, і намагання людини взяти для себе найкраще й у найбільшій кількості — з іншого. Наприклад, конфлікт може виникнути у випадку, коли працівники готельно-ресторанного господарства почнуть розподіляти час перебування у готелі та його період. У цілому розподіл ресурсів є суттєвою причиною конфліктних ситуацій, які доводиться вирішувати менеджерам різних рівнів.

2. *Суперечливість потреб, бажань, інтересів, цілей або цінностей*. Така причина конфлікту може стати провідною не лише у стосунках з окремими споживачами, а й у цілому у функціонуванні внутрішнього середовища закладу. Наприклад, окремі підрозділи готелю, викопуючи свої завдання і беручи відповідальність за їх реалізацію, можуть приділяти мало уваги цілям усієї організації; співробітник служби охорони, виконуючи свої безпосередні обов'язки, може не враховувати вимогу використання форменого одягу та ін.

3. *Взаємозалежність обов'язків*. Коли одна людина або група залежать у виконанні завдання від іншої людини або групи, завжди є ймовірність конфлікту. Наприклад, споживач чекає сніданок у номері. Його не доставляють вчасно. Через деякий час ця інформація потрапляє до керівника служби розміщення. З'ясовується, що причиною є несвоєчасне завезення продуктів. Керівник зв'язується з організацією, з якою було укладено договір на транспортування продуктів, де повідомляють, що машина виїхала своєчасно. Висувається думка, що вона потрапила в затор. З'ясовуючи причини затору, можна, наприклад, дізнатися про аварію.

Отже:

- ✓ неправильна побудова організаційної структури;
- ✓ нечіткий розподіл прав і обов'язків;

Подвійне, потрійне підпорядкування працівників тощо є важливим аспектом менеджменту, правильна організація якого дасть змогу уникати конфліктів.

4. *Незадовільні комунікації*. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Іноді не вдається знайти винного в непорозумінні. Це або споживач неправильно зрозумів інформацію, яку йому запропонував менеджер, під час інструктажу перед поселенням, чи сам менеджер не дуже чітко висловлювався. Всередині закладів готельно-ресторанного господарства погана комунікація може бути зумовлена технічними, організаційними, психологічними, особистісними та іншими факторами, а несвоєчасна, неповна, недостовірна інформація, її приховування спричинюють конфлікти.

5. *Низька ергономічність робочих місць*. Така причина викликає конфлікт, коли виконання посадової функції не достатньо підкріплене необхідними засобами: немає необхідної техніки, недостатній простір (наприклад, для обслуговування споживача), галас, спека, холод тощо. Внаслідок таких чинників під-

вищується стомлюваність, роздратованість, виникають головний біль, стрес і агресія. Все це стає основою конфлікту.

6. *Недоцільний контроль*. Важко визначити, яка форма контролю має переважати: жорстка чи м'яка. Одне можна стверджувати точно: недоречний (надмірний, або, навпаки, недостатній) контроль призводить до конфліктів. Якщо контролювати всі дії (споживача, працівника готелю, ресторану або туристичної фірми), то людина рано чи пізно не витримає: споживач почне обурюватися, а співробітник починає гірше працювати. З іншого боку, безконтрольність призводить до безвідповідальності, що теж стає причиною конфліктів.

7. *Відмінності у манері поведінки і життєвому досвіді*. Люди по-різному реагують на конфлікти: хтось їх уникає, хтось вважає джерелом прогресу і за необхідних умов скористається можливістю; хтось має стійкість до конфліктів, не провокує їх, однак і не уникає; для когось це основний спосіб поведінки. На думку спеціалістів, у середньому, сприятливий психологічний клімат у колективі порушує лише 10% усіх співробітників.

Визначають відповідні типи «збурювачів» спокою:

— Агресивні поділяються на три підтипи: «танки», «снайпери» й «підричники». «Танки» повністю переконані у своїй компетентності, їм не подобається зустрічна агресивність у відповідь. «Снайпери» дошкуляють людям різними жартами й зауваженнями, але їх можна «вивести на чисту воду», якщо попросити докладно пояснити, що мається на увазі. «Підричники» гнівно лають свого опонента, доки не «виплюхнуть» усі накопичені емоції, створюючи ілюзію ображеного для співробітників.

— «Скаржники» люблять детально розповідати про свої проблеми. Заспокоїти їх можна, лише перефразувавши скарги своїми словами, щоб людина зрозуміла, що її переживання помітили.

— Нерішучі працівники не можуть однозначно вирішити питання і роблять багато спроб і відсторонюються від тих, хто на них тисне.

— Безвідповідальні працівники захоплені тривогою, яка проявляється не уникненням конфлікту, а агресією. Якщо вони відчують до себе позитивне ставлення, то їхня поведінка стане нормальною.

— «Всезнайки» є цінними працівниками, але рідко визнають свої помилки і своєю поведінкою викликають у оточуючих відчуття неповноцінності.

Іншими причинами є недостатня мотивація, невизначеність перспектив професійного зростання, недостатній рівень професійної підготовки співробітників та багато інших.

Конфлікти виникають з об'єктивних і суб'єктивних, суттєвих та несуттєвих, випадкових і закономірних, взаємопов'язаних та непов'язаних причин. «Енергетика» конфлікту живиться як із реальних, так і удаваних джерел. Є декілька типових ілюзій, які примушують людей «роздмухувати» конфліктні ситуації:

1. «Виграв-програв». Якщо людина хоче досягти несумісних цілей, то виникає ілюзія, що отримати одне можна тільки за рахунок втрати іншого. Кульмінацією цієї ситуації може бути значний конфлікт з великими втратами.

2. «Самовиправдання». Люди схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшуючи добрі справи або применшуючи погані, зовсім не визначаючи їх. А от зі сторони наші погляди можуть оцінюватися абсолютно інакше.

3. «Погана людина». Людина, що діє всупереч нашим бажанням, викликає негативну реакцію. Негативний вплив, що руйнує наші плани, робить неможливим досягнення цілей, викликає неприязнь.

4 «Дзеркально сприйняття» — ситуація, за якої у двох людей вимикає симетричне сприйняття один одного. Якщо виникла суперечка, то кожна зі сторін-учасників схильна до звинувачень іншої. Водночас, оскільки психічний стан іншого проектується на себе, то постають як звинувачувальні, так і виправдувальні аргументи.

У готельно-ресторанному бізнесі можна визначити декілька рівнів прояву конфлікту:

— між споживачами (потенційним або реальним) й організаторами (менеджерами закладу, екскурсоводами, гідами, перекладачами, співробітниками готелів, офіціантами, водіями транспортних засобів тощо);

— між працівниками закладів (конфлікти всередині самого готельно-ресторанного господарства бізнесі фірми, а також з її конкурентами, контрагентами і посередниками);

— між споживачами (на екскурсіях, у ресторанах, музеях, під час проживання в готелі, участі у розважальних заходах тощо).

Конфлікти між споживачами й організаторами відпочинку найчастіше виявляються у формі різноманітних скарг. Споживачі нині, враховуючи жорстку конкуренцію на ринку, більш прискіпливо ставляться до питань виконання своїх прав, передбачених договором. З іншого боку, різноманітність й різнорівневість якості надання готельних і ресторанних послуг, які зумовлені діяльністю нових, менш досвідчених, фірм, провокують споживачів на конфлікт. У результаті вони скаржаться на неналежне виконання пропонованих послуг, несвоєчасне інформування про зміни, недостовірну інформацію про перебування у закладі тощо. Велика кількість конфліктів виникає з приводу оформлення договірної документації. Підписуючи договір, покупець до кінця може так і не розуміти, що насправді купує. Ускладнює ситуацію й те, що часто готель у договорі щодо прав, обов'язків і відповідальності, як правило, намагається обумовити якомога більше своїх прав, тоді як для споживача визначити багато обов'язків. Звісно, що це стає причиною невдоволення покупця послуги.

Найчастіше конфлікти можуть виникати у разі грубого ставлення працівника сфери гостинності (менеджера, адміністратора готелю, офіціанта тощо) до туриста або навпаки.

До конфліктів приводять і непорозуміння як результат взаємної помилки. Наприклад, менеджер, проводячи інструктаж, неправильно назвав час вильоту літака, споживачу довелося чекати дві години в аеропорту, або адміністратор готелю помилився з ключем від номера, переплутав поверхи, неправильно записав паспортні дані чи назвав ім'я гостя. Залежно від характеру споживача це може стати джерелом конфлікту. З іншого боку, конфлікт може розпочатися і з

вини споживача. Наприклад, споживач бронює номер на нетривалий час, після закінчення терміну він бажає продовжити своє проживання в номері, але це не завжди можливо, оскільки номер може бути продано. Співробітники готелю повинні виселити гостя. Непорозуміння зустрічаються і в діяльності ресторану. Припустимо, офіціант не попередив, що замовлена страва буде готова не раніше, ніж за півгодини, а споживач, не знаючи про це, виявив підвищену знервованість.

Часто конфлікти виникають за психологічної несумісності партнерів з обслуговування й особливостей характеру споживача. Наприклад, активніший гість постійно перебиває спокійнішого екскурсовода, споживача дратують повільні дії менеджера, відвідувач ресторану принижує офіціанта натяками на можливу винагороду — «чайові» — за умови уважного до нього ставлення. При цьому велике значення мають такі особисті якості співробітників підприємств, як стриманість і терпимість. До споживача треба вміти знайти індивідуальний підхід.

Конфлікти між співробітниками закладів готельно-ресторанного господарства і між самими споживачами мають свою специфіку, але не набули відокремленого незалежного статусу відносно конфліктів між споживачами і організаторами відпочинку. Особливість конфлікту полягає також у тому, що до нього можуть долучатися нові учасники. Крім того, будь-який із трьох умовних рівнів має велику кількість підрівнів, на кожному з яких, у свою чергу, можуть виникати різні види і типи конфліктів із різними динамічними характеристиками.

Динамічними характеристиками конфлікту є стадії розвитку конфлікту і процеси, які виникають на його різних стадіях. При цьому потрібно відповісти на два ключових запитання: що? (процеси, які виникають на різних стадіях) і як? відбувається під час конфлікту (регулятори цих процесів).

Конфлікт виникає і починається з перед конфліктної ситуації, тобто зі зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту внаслідок певних суперечностей. Але ці суперечності не завжди перетворюються на конфлікт, лише ті з них, які усвідомлюються потенційними суб'єктами як несумісні. Стосовно сфери гостинності це може означати, наприклад, ступінь невиконання передбачених договором зобов'язань. Що сталося, якщо споживач запізнівся на автобус або взагалі не прийшов, зустріли споживача в чужій країні чи, всупереч умовам договору, йому довелося добиратися в готель самотужки, обумовлені послуги розміщення були надані, чи це відбувалося за непередбачуваних обставин? Якщо відпочиваючого в готелі вирішили поселити в номер, категорія якого не дуже відрізнялася від заброньованого (наприклад, замість номера з частковими зручностями — стандартний), споживач може відреагувати на це спокійно і поставитися з розумінням. Але, якщо йому пропонують замість «люксу» внаслідок відсутності вільних кімнат оселитися у стандартному номері або взагалі відмовляють у розміщенні з причини незначного запізнення, то це вже сильно суперечить потребам, бажанням і можливостям

споживача. Оскільки він, як правило, опиняється в чужому місті або навіть у чужій країні вперше і не знає, куди йому йти. Ця суперечність дуже суттєва.

Крім виникнення суперечностей і зростання напруженості, для конфліктної ситуації характерне збільшення недовіри, висування претензій, зменшення контактів, накопичення образ, намагання довести свою позицію, звинувачення противника у несправедливості, стереотипність мислення, поява упередженості і неприязні. У подальшому може статися руйнування попередніх структур взаємодії, перехід від взаємних звинувачень до погроз, збільшення агресивності, формування «образу ворога» й установка на боротьбу з ним. Перед конфліктна ситуація поступово переходить у відкритий конфлікт. Однак для цього потрібен інцидент.

*Інцидент* — це лише формальний привід, необхідний для початку явного протистояння. Ним може стати груба або недоречна фраза менеджера, відсутність води у номері, брудні серветки в ресторані тощо. Інцидент може бути випадковим, закономірним або спровокованим однією зі сторін конфлікту. Іноді його ініціює третя сторона, яка має приховані інтереси в конфлікті. Наприклад, один із менеджерів, який бажає звільнення свого колеги, може сказати споживачеві, який уже стомився очікувати: «Він завжди запізнюється! Окрім того, що він ставить під загрозу імідж фірми, так ще й не поважає своїх споживачів, примушуючи їх очікувати півгодини! Напевно Ви маєте свої справи і цінуєте свій час, щоб витратити його дарма!». Після таких слів імовірність конфлікту між менеджером, який запізнюється, і споживачем, який уже довго чекає, зростає у декілька разів. Ці слова і стануть інцидентом.

Унаслідок інциденту конфлікт переходить на новий рівень. У ситуації, яка формується, конфліктуючі сторони або примиряться, усунувши суперечність, або хтось зі сторін не буде зважати на події, або почнеться відкрите протистояння. У кожному випадку це залежить від цілей, очікувань і особистих якостей (волі, наполегливості, впертості, міри агресивності) кожного з учасників конфлікту.

Початок конфлікту виражається в діях, спрямованих на опонента з метою або досягти очікуваного, або примусити іншого змінити чи відмовитися від своїх цілей. Поведінка на стадії розвитку конфлікту може реалізуватися у різних формах: активно-конфліктній (виклик), пасивно-конфліктній (відповідь на виклик), конфліктне-компромісній і компромісній. Часто в процесі конфлікту виникають додаткові причини для його поглиблення.

Вирізняють три фази розвитку конфлікту. На першій він перетворюється на відкрите протистояння сторін, яке підтримується обмеженими ресурсами і може бути припинене. На другій стадії конфлікту з'являються нові ресурси, втрачаються можливості знайти компроміс, ситуація стає все більш непередбачуваною. Третя стадія — апогей конфлікту, застосовуються усі можливі засоби, головною метою протистояння є завдання максимальної шкоди противнику.

Якщо конфлікт починає шкодити спільній справі, то настає кульмінація, відбувається один або декілька вибухових епізодів, і учасники розуміють потребу у вирішенні конфлікту. Однак кульмінація відбувається не завжди. Іноді

сторони втомлюються від протистояння, виникає бажання якось вирішити суперечність.

На стадії вирішення конфлікту можливі різні варіанти розвитку подій: сторони можуть піти на взаємні поступки; сильна сторона може нав'язати слабкій свої умови; конфлікт може стати затяжним, завершитися під тиском зовнішніх обставин; одна зі сторін може повністю втратити свої позиції.

Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає переговори. Для цього необхідна хоча б тимчасова відсутність конфлікту. Однак під час переговорів конфлікт може загостритися, якщо хтось із його учасників захоче зміцнити свої позиції. В основу переговорного процесу може бути покладено принцип компромісу (взаємні поступки сторін) або консенсусу (спільне вирішення проблеми).

Після конфліктна стадія формує нову розстановку сил, нові стосунки й оцінку своїх можливостей.

Вважається, що керівник повинен не усувати конфлікт, а управляти ним. При цьому він має діяти так:

- вивчити причини (джерела) конфлікту;
- обмежити кількість учасників конфлікту;
- проаналізувати конфлікт;
- вибрати засоби і методи вирішення конфлікту;
- вжити заходів для вирішення конфлікту;
- проаналізувати наслідки конфлікту;
- прийняти заходи з ліквідації (обмеження) негативних наслідків конфлікту.

Для вирішення конфліктів в організації використовуються дві групи методів: структурні й міжособові.

*Структурні* методи пов'язані з використанням змін у структурі організації для вирішення значних відкритих конфліктів. До них належать:

- пояснення вимог щодо роботи;
- координаційні та інтеграційні механізми (встановлення ієрархії повноважень, запровадження спеціального інтеграційного механізму для конфліктуєючих підрозділів, злиття окремих підрозділів, створення проміжних служб тощо);
- загально організаційні комплексні цілі (встановлення для цієї організації чітко сформульованих комплексних цілей);
- структура системи винагород, яка передбачає встановлення такої системи заохочень, яка була б орієнтована не тільки на заохочення хороших працівників, але й на покарання (штрафування) винних.

Міжособистісні методи виявляються у тому, що у конфліктній ситуації менеджеру для більш ефективного вирішення проблеми необхідно обрати певний стиль поведінки. Визначають п'ять способів (стилів) вирішення конфліктів: ухиляння, згладжування, примус, компроміс, вирішення проблеми.

Крім того, способи подолання конфліктів поділяють на педагогічні (бесіда, прохання, переконання, пояснення та ін.) та адміністративні (силове вирі-

шення конфлікту — переведення на іншу роботу, різні варіанти роз'єднання конфліктуючих, вирішення конфлікту за вироком (рішенням) комісії, суду, за наказом керівника тощо).

Фахівці рекомендують декілька правил запобігання конфліктам:

1. Виявляйте поступливість. Для запобігання конфліктам бажано знайти компроміс. Необхідно поглянути ширше на подію, чиюсь поведінку. Можна скористатися таким прийомом: менеджер може подумки поставити себе на місце споживача-бунтівника. Тільки тоді можна зрозуміти іншого. Готовність зробити поступку завжди пом'якшує конфлікт.

2. Будьте доброзичливі. Доброзичливість у ставленні до розхвильованого туриста допоможе змінити його наміри. Для менеджера, адміністратора готелю, наглядача музею, екскурсовода, офіціанта, бармена не потрібно надзвичайних зусиль, щоб посміхнутися співрозмовнику.

3. Дотримуйтеся дистанції. Коли причиною конфлікту є психологічна несумісність двох людей, то кращий спосіб її подолати — збільшити між ними дистанцію. Так, якщо офіціант виявив, що за закріплений за ним столик сів споживач, з яким у нього раніше склалися конфліктні стосунки, то він може попросити свого колегу обслужити його.

4. Цінують те, що маєте. Для попередження конфліктів важливо усунути причини невдоволення споживачів і працівників готелю. Невдоволеність роботою пов'язана з декількома несприятливими факторами: одноманітністю роботи, конфліктами в колективі, несприятливими стосунками з керівниками, необґрунтованими претензіями споживачів до якості обслуговування.

5. Будьте психологічно компетентні. Для запобігання конфліктним ситуаціям велике значення має психологічна підготовка працівників сфери гостинності, що включає розвиток навичок діалогу з споживачем, проведення групових занять — обговорень можливих соціально-психологічних ситуацій, а також проведення ситуаційно-рольових ігор і конкурсів професійної майстерності.

6. Поважайте себе та інших. В основі стосунків персоналу готелів, ресторанів і музеїв із споживачами повинен лежати принцип взаємної поваги. Споживач має отримати оптимальні умови для відпочинку. Завдання працівників сфери гостинності — найбільш повно задовольнити його попит. Однак не слід забувати і про почуття власної гідності. Деякі багаті споживачі, можуть зневажливо ставитися до персоналу, оскільки вважають, що вони платять гроші. Цього не слід допускати.

7. Володійте собою. Якщо не стримувати зовнішніх виявів емоцій, то постійна схвильованість і запал можуть стати серйозною перешкодою для роботи. Щоб володіти собою, працівнику сфери гостинності важливі: привітно-ввічливий вираз обличчя, легка посмішка. Якщо працівник буде абсолютно щирим у виявленні своїх почуттів, то він, можливо, ризикує постраждати від жорстоких споживачів.

8. Умійте заспокоїти. Якщо споживач занадто схвильований, не може контролювати свій голос і лексику, то на перший план виходить уміння менеджера заспокоїти таку людину. Для цього можна запросити гостя в окреме примі-

щення, в окремій кімнаті можна сісти поруч з гостем і попросити докладно розповісти про причину його невдоволення. Під час розповіді бажано продемонструвати своє співчуття й розуміння. Як правило, обурений гість хоче, насамперед, щоб його з розумінням вислухали. Після цього він заспокоїться, особливо коли відчує співчуття і бажання допомогти. Тоді можна запропонувати йому випити кави, чаю або хоча б води, а потім попросити викласти скаргу письмово.

Все це дасть змогу заспокоїти споживача, зупинити конфлікт на початкових стадіях його розвитку і запобігти непередбачуваним наслідкам.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Розкрийте сутність поняття «конфлікт».
2. Охарактеризуйте основні типи конфліктів.
3. Розкрийте сутність основних конфліктів у готельно-ресторанному господарстві.
4. Які причини зумовлюють конфліктні ситуації в готелях та ресторанах?
5. Розкрийте сутність дій менеджера під час управління конфліктом.
6. Охарактеризуйте основні методи усунення і запобігання конфліктам.
7. Які складові морального здоров'я колективу?
8. Що таке демократичне воле виявлення колективу?
9. Яка реальна умова розвитку підприємства?
10. Моральні цінності колективу.
11. Складові підприємницької етики.
12. Система управління персоналом.
13. Якими основними навичками повинен володіти менеджер ресторану?
14. Етапи протікання конфлікту за Мейсоном.
15. Методика вирішення конфлікту.



### 3. ПРОФЕСІЙНИЙ ЕТИКЕТ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Етикет у перекладі з французької означає «ярлик», «етикетка». У сучасному розумінні це означає сукупність правил поведінки, які стосуються зовнішніх проявів відношення до людей (відношення до оточуючих, форми звертання та привітання, поведінка в громадських місцях, манери і одяг).

Етикет є складовою частиною зовнішньої культури суспільства. До нього входять ті вимоги, які набули характеру строго регламентованого церемоніалу і для дотримання якого має особливе значення певна форма поведінки.

В нормах і правилах етикету, що регулюють відносини між людьми у всіх сферах життєдіяльності, у тому числі і в області ділових відносин втілювалися уявлення про добро і зло, належному і неприпустимому, справедливе і несправедливе. Знанням (і виконанням) основних норм і вимог ділової етики та ділового етикету визначається сучасна культура ділового спілкування.

Зв'язок між етикетом і етикою, можливо, норми етикету – це не просто набір формальних правил, безвідносно до моральних норм. Норми етикету носять умовний характер, змінюються від однієї історичної епохи до іншої, залежать від типу цивілізації і соціального ладу суспільства. Але як би не змінювалися норми етикету, в кінцевому рахунку вони зводяться до основного правила: неухильно поважати як суспільство в цілому, так і інших людей, а повага - це вже категорія моралі.

Комплекс норм, стандартів, вимог, рекомендацій, що становить діловий етикет, самою своєю суттю і змістом просто зобов'язаний бути етичним, моральним, тобто діловий етикет повинен бути орієнтований на добро.

#### **Сутність, принципи і функції ділового етикету**

Головною особливістю ділового спілкування – його регламентованістю, є необхідності його дотримання учасниками ділового етикету. З позиції вчених фахівців у галузі ділової етики визначається: «Бізнес-етикет – не є примха, а необхідність».

Передбачуваний і ефективний процес спілкування повинен підкорятися певним правилам зовнішньої поведінки, сукупність яких позначається поняттям «етикет», і які потрібно не просто знати і дотримуватися, а свідомо використовувати.

Етикет - система норм і правил, що регулюють зовнішні форми поведінки людей та їх взаємини в процесі спілкування.

Починаючи з глибокої давнини стали складатися неписані правила, що регулюють зовнішні прояви взаємовідносин людей. Чому поведінку людей стало підкорятися певним правилам? Очевидно, правила були викликані до життя потребою приглушити природні інстинкти і протиставити їм правила соціаль-

ного життя, засновані на взаємній повазі інтересів. Ці правила виховували звичку узгоджувати свою поведінку і ставлення до людей з уявленнями про поважність, доброзичливості, привітності в спілкуванні. Глибокий зв'язок між внутрішнім моральним змістом і його проявом в зовнішніх формах був відчутий ще древніми греками, які позначили співвідношення «красивої» поведінки з моральним змістом поняття (від грец. *Kalos* – прекрасний, *agathos* -добрий).

Єдність етичного та естетичного, внутрішнього благородства і зовнішнього його прояву в манерах людей формувалося протягом століть. Зовнішні форми поведінки людей, що демонструють ввічливість, чемність, люб'язність, вміння вести себе в різних обставинах, наповнювалися моральним змістом в силу об'єктивної необхідності впорядкувати і облагородити відносини між людьми.

Норми етикету спілкування покликані задовольнити соціальну потребу у взаємодії, прихильності і підтримки, повазі і визнання людьми один одного. Сукупність етикетних норм і правил, що регулюють допустимі форми поведінки, носить історичний характер і визначається культурою суспільства. Скажімо так: яка культура суспільства, такий і етикет.

У сучасній літературі з ділового етикету звертається увага на те, що етикет – це завжди соціальне спілкування за певними правилами. Воно передбачає набір строго визначених правил, яких повинні дотримуватися люди, які спілкуються, а за порушення слідує санкції аж до виключення людини з числа тих хто спілкується. Ми бачимо що і в етикетних ситуаціях: дії людей суворо регламентовані і формалізовані, являють собою модель типового і очікуваної поведінки. При порушенні етикетних норм слідує відповідні санкції, починаючи від формування негативної громадської думки і закінчуючи припиненням спілкування з людиною, що грубо порушує норми етикету. Сама природа етикету така, що орієнтує поведінку людини на відповідність певним культурним зразкам.

Для чого потрібен етикет? Яку функцію він виконує у взаємодіях людей? Етикет реалізує прагнення людини до визначеності, порядку. Саме за рахунок звернення до стереотипних, усталених, відточених історією та досвідом інших поколінь формам поведінки і правилам, що регламентує їх, людина знаходить стійкість, обґрунтованість вибору варіантів поведінки. Наявність готових стереотипів пристойної поведінки рятує нас від необхідності конструювати щоразу заново схеми спілкування.

Традиційно розрізняють кілька видів етикету, основними з яких є:

- військовий етикет – збір загальноприйнятих в армії правил, норм манер поведінки військовослужбовців у всіх сферах їхньої діяльності;
- дипломатичний етикет – правила поведінки дипломатів і інших офіційних осіб при контактах один з одним на різних дипломатичних переговорах, візитах, прийомах;
- церковний етикет – це правила поведінки, які склалися на протязі довгого часу на основі норм християнської моральності. Як існують правила світського етикету та поведінки в товаристві, так, очевидно, повинні існувати певні

правила поведінки біля християнських святинь, у православних храмах та в спілкуванні серед віруючими – духовенством і мирянами. Знаючи та дотримуючись цих правил людина зможе більш свідомо та розсудливо вести себе, як на території православного храму, так і поза ним.

- придворний етикет – строго регламентований порядок і форми обходження, установлені при дворах монархів;

- службовий етикет — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

- мережевий етикет – Інтернет етикет) — формальні правила поведінки, спілкування, традицій у мережі. Поняття зародилося як новий елемент культури в Usenet та у безкоштовній мережі ФІДО-них конференцій.



- загальногромадянський або світський етикет – сукупність правил і традицій, додержуються громадянами при спілкуванні один з одним;

Сучасний етикет виступає в різноманітні форм, обумовленому особливостями деяких сфер життєдіяльності суспільства і професійної діяльності соціальних груп. Поряд з традиційними видами етикету в даний час виділяють діловий етикет, що має специфіку в різних сферах професійної діяльності.

Діловий етикет можна визначити як сукупність специфічних правил, що регламентують зовнішні прояви взаємин між людьми в процесі ділового спілкування. Діловий етикет виступає зовнішнім вираженням внутрішньої мораль-

ності і культури. Норми і правила поведінки ділового етикету виходять з основних принципів сучасного етикету, орієнтованих на честь і гідність людини як найвищу цінність і дотримуваних в цивілізованому світі.

Етикет виявляє зміст тих або інших принципів моральності, поваги до людини. Він діє в складній системі детально розроблених правил ввічливості, чітко класифікує правила поведінки з представниками різних класів і становища, з посадовими особами у відповідності з їх рангами, правила поведінки в різних колах (при дворі, дипломатичний прийом), етикет «вищого світу» тощо.

Що стосується ритуальних форм етикету в нашій державі їх дотримуються лише в сфері дипломатичних відносин (дипломатичний протокол). Але і вони передбачають в обов'язковому порядку рівноправне ставлення до представників різних країн.

Сучасний етикет відзначається демократичністю та засадами істинно гуманних відносин між людьми. Він значно спрощений, більш вільний і природний, наділений рисами доброзичливого відношення до всіх людей, незалежно від їх матеріального та соціального становища.

Шанобливе ставлення до жінки, повага до старших, форми звертання та привітань, правила ведення розмови, поведінка за столом, поводження з гостями, виконання вимог до одягу для різних обставин — всі ці правила втілюють наші загальні уявлення про гідність людини, потребу в невимушеності у взаємовідносинах між членами суспільства.

### **3.1. Оцінка психологічних проявів споживачів**

Керувати своєю особою, виправляти певні її риси — це, в першу чергу, означає правильно вибирати найбільш значні та досконалі елементи громадського життя, виховуючи їх у своїй особі, наслідувати кращому, достойному, красивому і створювати в собі силу, гармонію, такт, мужність, рівновагу, доброзичливість до людей, формувати у своєму характері мудрість, благородне ставлення до всіх людей, почуття турботи та любові до ближнього, швидко і вірно оцінювати обставини і вміти гнучко, легко виправляти свою думку, відношення до оточуючих і швидко переходити від минулого неточного і помилкового до нового, більш вірного і правильно.

Всі ці якості, без особливих труднощів досягаються в результаті самовиховання, а тим більше громадського виховання, і створюють досконалішу, соціально більш ємкісну і багату особу нашого чудового сучасника.

Необхідність глибше пізнавати людей привела Гіппократа, відомого лікаря стародавнього світу до розподілу типів людських індивідуальностей на чотири темпераменти:

*Сангвінік* – врівноважений, рухливий, жвавий, емоційно виразний, чуйний.

*Флегматик* – спокійний, повільний, розмірений у діях, послідовний.

*Холерик* – нестримний, поривчастий, різкий у своїх проявах, характерні бурхливі реакції, стан підйому, гарячкості, часто на зміну якому приходять

періоди спаду активності.

*Меланхолік* – похмурий, несміливий, невпевнений, нерішучий, переважає сум, пригнічений душевний стан, страх перед труднощами.

Ця систематика темпераментів заклала основи індивідуального підходу до людей.

Однак індивідуальність розкривається в багатьох сторонах розвитку людини.

Вже тілесні конструкції людей виявляються неоднаковими. Було показано, що всі особливості будови тіла можуть бути схематично систематизовані за 4 типами:

1. Дегестативним – з такими пропорціями тіла, які обумовлені переважаючим розвитком травних систем і органів.
2. Респіраторний – з переважаючим розвитком дихальної системи.
3. М'язовий — з переважаючим розвитком мускулатури тіла і систем, що забезпечують її гармонійне формування.
4. Церебральний – для якого особливо типічний демонстративний розвиток мозкової частини черепа і відповідно тонкість, а інколи ранимось психіки людини.

На даний час оцінка психічних проявів людей все ширше проводиться на основі не стільки тілесних, скільки психічних якостей людини.

На підставі вивчення норм поведінки людей сучасний етикет дозволяє більш впевнено надавати якісні послуги споживачам закладів готельно-ресторанного господарства.

Психологи визначають наступні норми поведінки споживачів готельно-ресторанних послуг.

### ***Самовпевнені***

У них рішуча, тверда хода і вільні, невимушені рухи. Вони вітаються першими, самі собі вибирають місце, не коливаються при виборі страв та напоїв.

Таких споживачів персонал контактної зони, повинен зустрічати тепло і сердечно, але стримано. Необхідно обслужити їх швидко і добре, не нав'язуючи своєї думки. Не треба забувати виявити їм свою повагу і тактовно в'яснити їх враження щодо якості обслуговування.

Фізіономічно їм відповідають сангвініки та флегматики, люди з респіраторним та м'язовим типом розвитку тіла.

### ***Нерішучі***

Це пряма протилежність попереднім. Переступаючи поріг зали, вони злякано оглядаються, готові сісти в самих глухих закутках зали, аби ніхто не звертав на них уваги. Вони дуже сором'язливі. Такі споживачі довго вивчають асортимент послуг і зрештою все одно звертаються за порадою до обслуговуючого персоналу. Це свідчить про їх невпевненість, що вони зробили правильний вибір. Таким гостям потрібно тактовно допомагати у виборі послуг, але не бути настирливими. Персонал повинен швидко і культурно надавати їм певні послуги.

За темпераментом це безумовно меланхоліки, а за будовою тіла часто

можна бачити церебральний тип.

### ***Комунікабельні (компанійські)***

Такі люди, увійшовши в ресторан, вітаються першими, усміхаються офіціанту, ніби знайомі з ним давно. Їм властива фамільярність. Вони відразу починають розмовляти на теми, які не мають нічого спільного з роботою закладу, не розуміючи, що його чекають інші гості. У таких випадках персоналу слід спокійно перейти до ділової розмови. Якщо гість не зверне на це уваги тактовно пояснити, що в даний момент він зайнятий і відійти. Ні в якому випадку не проявляти почуття досади та неухважності, оскільки це тільки образить споживача.

Переважно це холерики, а за будовою тіла цьому характеру поведінки найбільше відповідає дегестативний та респіраторний тип.

### ***Нервові***

Такі люди заходять у підприємство, не відповідаючи на привітання, бурчать собі під ніс, стукають нервово пальцями по столу. Якщо не звертати уваги на їх безцеремонність, вони починають робити різкі зауваження, що переважно призводить до скандалу. Персонал повинен, не звертаючи уваги на їх задирливу поведінку, швидко прийняти замовлення і виконати його, уникаючи розмов, обмежившись лише вкрай необхідними репліками.

Найчастіше це холерики, яким важко стримувати свої емоції, особливо коли це люди з дегестативним типом будови тіла, тобто товстуни.

### ***Недовірливі:***

Їх можна відразу запримітити за гримасами, іронічною усмішкою, критичними зауваженнями. Вони виявляють недовіру до обслуговуючого персоналу, люблять висловлювати образливі зауваження. Таким гостям не варто ні заперечувати, ні давати поради, оскільки це може стати поштовхом для ще більшого недовір'я з їх сторони. Персонал повинен акуратно виконувати свої обов'язки.

Зазвичай це меланхоліки, але трапляються і холерики. Фізіономічно їм відповідають церебральний тип, але бувають серед них і інші типи.

### ***Чванливі (зарозумілі)***

Це найнеприємніші споживачі. Найкраще, якщо персонал безшумно та ввічливо виконає їх замовлення, не звертаючи уваги на їх поведінку. Діалог з такими споживачами краще звести до відповідей на задані питання. Даючи відповіді треба уникати професійної термінології.

Серед цих людей трапляються як холерики, так і флегматики. А за будовою тіла переважає м'язовий тип. Їх видатні фізичні дані часто є причиною зарозумілого та зневажливого ставлення до інших людей, в тому числі і до обслуговуючого персоналу.

### ***Поважні гості***

Такі гості повинні відчувати від персоналу підкреслену повагу до їх рангу або становища в суспільстві, таких гостей дуже легко розпізнати за зовнішнім виглядом: дорогий вишуканий одяг, елегантні окуляри, впевнена хода. Дуже важливо, щоб таких гостей обслуговував постійний персонал контактної зони, до якого вони звиклі і ставляться з довірою. Персоналу слід запам'ятати або за-

писувати імена таких гостей, в подальшому це сприятиме кращому обслуговуванню. Поважні гості, як правило, сподіваються на особливу увагу і підхід до них. До таких гостей, наприклад, можна час від часу виявляти особливі знаки уваги, послати їм листівку поздоровлення з святом або запрошення на презентацію нових послуг закладу.

#### ***Випадкові***

Це гості, які вперше відвідали підприємство. Персонал не повинен їм показувати, що вони менш важливі, ніж постійні гості. Таким чином їх можна перетворити в постійних і знаних споживачів готельно-ресторанних послуг..

#### ***Ділові***

Така категорія споживачів повністю залежна від часу. Відвідування підприємства таких споживачів спонтанне і залежить від обставин їх роботи, а тому потребують певної уваги з боку персоналу. Такі гості дуже залежать від доглядливого обслуговування тих, кого вони запросили. Часом ділові гості вечеряють в кредит, його можна надавати, якщо замовник відомий.

#### ***Гості-інваліди***

Цій категорії гостей не потрібно демонструвати перебільшеного співчуття, їм необхідно запропонувати місця в зручному місті, особливо, якщо інвалід на візку. Якщо у гостя дефект мови, необхідно терпеливо вислухати його, та говорити з ним повільно.

#### ***Гості-одинаки***

Таких гостей ні в якому разі не потрібно підсаджувати до інших – незручно почуватимуть себе всі. Краще такому гостю запропонувати місце за двоїмним столом, запропонувати газети або журнали.

#### ***Гості-дієтики***

До них відносяться, в першу чергу, хворі на діабет. Якщо в меню відсутні страви придатні для них, необхідно гостя відразу попередити. Але найкраще, якщо офіціант орієнтується в дієтології і запропонує відповідні страви.

#### ***Іноземні гості***

Для іноземців обслуговуючий персонал підприємства – представник своєї держави. Тому необхідно таким гостям виявляти особливу увагу і турботу. Дуже важливо, щоб персонал контактної зони володіти іноземними мовами, це піднімає престиж закладу і створює невимушену і доброзичливу атмосферу. Наявність меню на різних мовах є необхідним атрибутом високо розрядного ресторану.

### **3.2. Основні принципи у спілкуванні**

У процесі обслуговування під час надання готельно-ресторанних послуг споживачі і обслуговуючий персонал спілкуються і обмінюються інформацією яка можлива лише через знакові системи.

Залежно від знакових систем можна виділити етикет вербальної комунікації (знаковою системою є мова) і невербальної комунікації (використовуються немовні знакові системи).

### *3.2.1. Вербальні засоби етикету ділового спілкування*

Вербальна комунікація – це комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Ефективність вербальної комунікації персоналу сфери гостинності залежить від рівня його культури мовлення.

#### *Культура мовлення*

Етикету ділового спілкування, проблемі культури мовлення необхідно приділяти значну увагу.

Мова працівника сфери гостинності, як і будь-якої людини повинна бути правильною. Мова обслуговуючого персоналу – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь.

Мова завжди повинна відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. З цим пов'язане і вживання жаргонів чи сленгових виразів. Деякі з жаргонних слів дуже яскраві і точні, і якщо ужити їх у неформальній обстановці, до місця й у розмові зі співрозмовником, що напевне знає їхнє значення, то це цілком припустимо. Але переступивши поріг закладу готельного або ресторанного господарства, ділова людина повинна утриматися від уживання жаргонних слів.

Мова повинна бути зрозуміла споживачеві. Тому варто обережніше вживати професійні слова, за допомогою яких представники однієї професії розмежовують близькі поняття, що мають для неспеціалістів загальну назву. При цьому професійні слова відрізняються від офіційних наукових термінів.

Прекрасно, якщо керівник закладу може обговорювати зі своїми працівниками тонкощі виробничого процесу, використовуючи професійні слова. Такі слова служать людям однієї професії для більш точного і лаконічного вираження думки. Але в спілкуванні зі споживачами вживання професійних слів небажане, оскільки для неспеціалістів вони не несуть інформаційної цінності.

У діловій розмові цілком можна обійтися без мудрованих наукових термінів. Не варто напружувати споживача, навіть якщо він добре освічений.

Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясним.

Поширеною помилкою є повторення одних і тих самих слів, уживання штампів, що збіднює мову, робить її одноманітною і нецікавою.

Існує також безліч мовних конструкцій, які допомагають у процесі прийому замовлення коротко, зрозуміло і чемно виразити те чи інше поняття, побажання, прохання, полегшують ведення процес спілкування з офіціантами. Ф. Кузін, автор ряду книг з етики і психології бізнесу, радить діловим людям мати у своєму розпорядженні набір готових і вже перевічених довголітньою практикою ділового спілкування стандартних кліше, за аналогією з якими можна було б сформулювати потрібну думку. Ці конструкції істотно полегшують положення того, хто говорить, дозволяючи не витратити додаткових зусиль на пошуки потрібних формулювань.



### 3.2.2 Невербальні засоби спілкування та їх класифікація.

Невербальна комунікація – це комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Спілкування як живий процес безпосередньої комунікації виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації як «мова почуттів» значно посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. У діловій розмові вони мають часом більше значення, ніж слова. Для менеджера сфери гостинності винятково важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку – розуміти мову жестів і міміку споживача, правильно інтерпретувати їх. Неувага до невербальних засобів у діловому спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях або необачно самому поводитися.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між працівником сфери гостинності та замовником, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук,), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери тощо.

Так невербальні засоби класифікують за спорідненими ознаками:

а) *праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

б) *екстра лінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Оптична:

а) *кінетика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

б) *проксемика* – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) *графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;

г) *зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

**Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, посмішка тощо.

**Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.

**Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

Фахівці надають наступні рекомендації щодо оцінки та володіння засобами невербальної комунікації.

Найважливішою серед невербальних засобів спілкування вважається

**кінетика**. Кінетика є «мовою тіла» (будь-який рух тіла або його частин), за допомогою якої людина свідомо чи несвідомо передає зовнішньому світу своє емоційне послання.

Жести, поза споживача виражають внутрішній стан людини. Їх, як і інші компоненти невербального спілкування, не завжди можна інтерпретувати однозначно. Проте, можна навчитися досить точно розпізнавати внутрішній стан споживача. На думку психологів, вимовляючи що-небудь, людина, сама того не усвідомлюючи, робить певні рухи.

У цілому ж протягом бесіди рекомендується зустрічатися поглядом зі співрозмовником приблизно 2/3 усього часу спілкування (якщо менше 1/3 – навряд чи він буде довіряти вам). Якщо ви помітите, що співрозмовник під час бесіди дуже часто відводить погляд убік, у вас є всі підстави думати, що партнер або нервує, або нудьгує і хоче скоріше припинити малоцікаву для нього розмову.

Іншу важливу для ділового спілкування систему невербальних засобів становить *таксика* – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, посмішка тощо.

*Рукостискання* – одна із найпоширеніших форм вітання. Ним традиційно починається і закінчується будь-яка ділова розмова. Рукостискання використовується не тільки при вітанні і прощанні, але й у випадку укладення угоди, констатації взаємної поваги і довіри. Від виду рукостискання значною мірою залежить результат ділової зустрічі.

*Посмішка* – знак дружніх почуттів, прихильності до партнера. Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники тим самим знімають напруженість перших хвилин і створюють підґрунтя для більш упевненого і спокійного спілкування.

Однак вона може бути не тільки дружньою, але й іронічною, глузливою, презирливою, запобігливою тощо.

У посмішці звичайно відбивається психологічний і фізичний стан людини. Якщо вона відчуває себе добре, посміхається радісно, якщо вона відчуває себе погано, посмішка на її обличчі виглядає стражденно. Урівноважена і вдоволена людина посміхається спокійною, безтурботною посмішкою.

Ще однією важливою системою вербальних засобів є *акустична*:

*праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

*екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Ці засоби дають можливість краще передавати співрозмовнику потрібну думку.

Розглядаючи питання ділового спілкування ми не можемо обійти *систему організації простору і часу спілкування (проксеміку)*, яку ще називають «просторовою психологією».

Фахівці виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи не свідомо дотримується при спілкуванні:

*Перша зона* – інтимна (від 15 до 46 см). Цю зону людина найбільше оберегає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найближчі йому люди.

*Друга зона* – особиста (від 46 до 120 см). У цій зоні люди звичайно розміщуються під час дружніх зустрічей, на вечірках.

*Третя зона* – соціальна (від 120 до 360 см). Цієї відстані люди дотримуються під час міжособистісного спілкування з малознайомими людьми, зокрема, на роботі.

*Четверта зона* – громадська (понад 360 см). Відстань, на якій бажано знаходитись лектору, оратору.

Проксеміка також включає орієнтацію людей в просторі. Так психологами доведено, що у людини навіть підвищується серцебиття, якщо вона сидить спиною до відкритого простору. Тому правилами етикету в будь-якому приміщенні кращим є те місце, коли за спиною відвідувача знаходиться стіна, що створює у неї стан захищеності і комфорту.

### **3.3. Особливості розмов по телефону**

У діловій практиці важко обійтися без телефону. Ділові люди витрачають на телефонні переговори від чотирьох до двадцяти п'яти відсотків свого робочого часу. Завдяки телефону підвищується оперативність вирішення величезної кількості питань, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або їхати до іншої установи, на підприємство чи фірму.

Телефонний зв'язок забезпечує двосторонній безперервний обмін інформацією на будь-якій відстані. По телефону проводяться переговори, віддаються розпорядження, висловлюються прохання, надаються консультації, наводяться довідки і часто першим кроком на шляху укладення договору є саме телефонна розмова.

При ефективному використанні телефон стає найважливішим компонентом створення іміджу фірми. Саме від прийому, який буде виказаний потенційному партнеру на іншому кінці дроту, від того, як складеться попередня розмова, багато в чому залежить чи не стане він останнім. Від уміння співробітників фірми вести телефонні переговори кінець кінцем залежить її репутація, а також розмах її ділових операцій.

В той же час постійне використання телефонного зв'язку веде до того, що частішають помилки, які коштують бізнесу досить дорого. Крім того, телефон, будучи одним з ефективних засобів економії часу бізнесмена, є одним з найпоширеніших «поглиначів» його робочого часу. Звідси висновок: знання телефонного етикету і раціональних правил телефонного спілкування необхідне кожній діловій людині.

Фахівці рекомендують дотримуватися таких правил телефонної розмови.

#### ***Коли телефонують вам***

✓ Не ігноруйте телефонні дзвінки – раптом телефонує споживач, якому запропоновані певні послуги закладу.

✓ У перші хвилини дайте змогу більше висловлюватися споживачеві.

✓ Знімати слухавку краще всього після другого дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику «Вибачте», зняти слухавку.

✓ Якщо секретар з'єднає з начальником, то начальник ніколи не повинен, знявши слухавку, говорити «Так», «Алло». Це невиховано. Потрібно, знявши слухавку, сказати: «Я Вас слухаю», «Слухаю Вас», «Слухаю».

✓ В діловому спілкуванні слід відмовитися від нейтральних «Слухаю», «Так», «Алло» оскільки вони не несуть інформації про те, хто саме зняв слухавку і в якій організації або фірмі. Потрібно завжди привітатися, представити фірму і назвати своє прізвище.

✓ Під час ділової розмови не допустимо що-небудь жувати або пити.

✓ Під час ділового спілкування по телефону стежте за інтонацією, вимовою, гучністю, точніше підбирайте слова. Багатослівність шкодить не тільки іміджу, а й гаманцю. Будьте лаконічні, ввічливі і доброзичливі.

✓ В розмові з споживачем вживайте такі фрази: «Чим я можу допомогти Вам?», «Чим я можу бути Вам корисним?» Це створює атмосферу довіри і допомагає краще зрозуміти співрозмовника.

✓ Якщо телефонують у той момент, коли ви розмовляєте з відвідувачем, то попросіть вибачення перед ним і потім зніміть слухавку. Відповідаючи абоненту, необхідно повідомити, що в даний момент розмовляєте зі споживачем відвідувачем, і домовтеся зв'язатися пізніше. Переривати бесіду з гостем або клієнтом розмовами по телефону неввічливо. А відклавши телефонну розмову, ви продемонструєте відвідувачу, що ставитеся до нього з великою повагою, він відчує себе зобов'язаним вам.

✓ Якщо телефонний дзвінок лунає в той момент, коли ви говорите по іншому телефону, то зніміть слухавку і попросіть абонента зачекати, пояснивши, що ви веде бесіду з іншим абонентом, і запитайте у нового співрозмовника, чи почекає він закінчення розмови або його більше влаштує, якщо ви зателефонуєте через якийсь час.

✓ Якщо ви не хочете переривати важливу телефонну розмову, то можна підкреслити це такою фразою: «Це дзвонить другий телефон, але я не хотів би переривати нашу розмову. Будь ласка, не турбуйтеся, я попрошу зателефонувати мені пізніше».

✓ Якщо абонент просить запросити до телефону співробітника, який в даний момент не може взяти трубку, запитайте у того, хто телефонував, чи може він почекати.

✓ Якщо вам зателефонували в той момент, коли у вашому кабінеті знаходяться колеги, ви можете у ввічливій формі пояснити їм, що хотіли б поговорити конфіденційно, запропонувавши повернутися в свої кабінети, випити чашку кави. Після закінчення розмови запросіть колег знову.

✓ Якщо ви не можете одразу дати точну відповідь людині, яка вам зателефонувала, не бійтеся сказати: «Я зателефоную вам пізніше». Зберіться з думками, підготуйте необхідні матеріали, подумайте, які додаткові питання можуть виникнути у абонента, коли ви повідомите йому цю інформацію. Перш

ніж зателефонувати, перевірте, чи всі документи, записи з іменами і цифрами, що цікавлять абонента, у вас під рукою.

✓ Якщо по телефону просять відсутнього на місці колегу, необхідно відповісти: «Його немає, буде тоді-то. Можливо, йому щось передати? ».

✓ Коли до телефону просять вашого колегу, який сидить за сусіднім столом, ви можете відповісти на прохання: «Зараз» або «Одну хвилину», після чого запросите товариша по службі до апарата, наприклад, «Зараз. Іване Івановичу, Вас! »

✓ В окремих випадках при телефонному спілкуванні використовуються телефонограми, які, як правило, містять інформацію, котра за об'ємом не перевищує 50 слів.

✓ Обов'язковими реквізитами телефонограм є найменування установи (фірми) адресанта і адресата, реквізити «від кого» і «кому» з вказанням посади, прізвища, імені і по батькові посадовців, номер, дату і час передачі та прийому телефонограми, прізвища тих, хто передав і прийняв телефонограму, номери телефонів, текст і підпис.

✓ Телефонограма повинна мати заголовок. Наприклад: «Про прибуття учасників конференції». Використовуйте у розмові фрази: «Чим я можу допомогти? », «Чим я можу бути корисний? ».

### ***Коли телефонуєте ви***

✓ Якщо телефонуєте ви, перш ніж це зробити в інше місто або солідним партнерам, корисно написати на аркуші паперу основні пункти майбутньої розмови, щоб хвилюючись або поспішаючи не упустити окремі важливі моменти.

✓ Знявши слухавку, потрібно завжди сказати «Доброго ранку», «Добрий день», «Добрий вечір» і представити фірму, а також себе.

✓ Якщо ви дзвоните другові, а до телефона підходить хтось інший, то слід сказати: «Здрастуйте. Вибачте за турботу. Це Іван. Можна запросити до телефона Марійку?».

✓ Куди б ви не зателефонували, якщо це не пов'язано з роботою і офіційною установою, ніколи не потрібно питати: «А хто це говорить? », «А хто його питає? », «Навіщо він вам потрібен? » Людина, яка хоче представитися і сказати, з якого питання вона телефонує, сама все повідомить.

✓ Якщо ви берете номер телефону вашого знайомого, співробітника, підлеглого, ви обов'язково повинні запитати, в який час їм можна зателефонувати. У всіх людей різний розпорядок дня, різний ліміт часу. Тому одному можна телефонувати до одинадцятої вечора, іншому – тільки до дев'ятої вечора. Одному можна телефонувати з сьомої ранку, іншому – тільки з дев'ятої.

✓ Якщо під час телефонної розмови на лінії відбувся збій і розмова перервалася, передзвонює той, хто тільки що телефонував.

✓ Припустимо, ви зателефонували людині, яка попросила вас про це, але у момент дзвінка її не було на місці або не змогла підійти до телефону. В такій ситуації потрібно попросити передати цій людині, що ви телефонували, і

повідомити номер телефону, за яким з вами можна зв'язатися, а також – в який час.

✓ При веденні ділової телефонної розмови необхідно дотримуватися субординації. Тобто старший за положенням ніколи не повинен чекати, а при рівному положенні чекає той, хто телефонує.

✓ «Повислі дзвінки» – грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини і ділова необхідність в дзвінку, про який ви домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитися і повідомити, що питання вже вирішено.

✓ Під час розмови записуйте найістотніші моменти. Зробити конспект розмови і зберігати його в теці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне – надійніше.

✓ Не обговорюйте питання, які вас цікавлять, з некомпетентними людьми або людьми, які не наділені відповідними повноваженнями.

✓ Якщо під час розмови було досягнуто згоди, потрібно якнайскоріше письмово підтвердити досягнуту домовленість. Крім протокольного аспекту, негайна відправка листа із записом бесіди має і чисто практичне значення: усну угоду легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, важко, згодом, вимагати від партнера виконання взятих ним зобов'язань.

✓ Щоб про вашу фірму не склалося неправильне враження, Б. Можжевельніков радить уникати при телефонних розмовах таких виразів «Я не знаю». Ніяка інша відповідь не може підірвати довір'я до вашої фірми так швидко і ґрунтовно. Перш за все, ваша робота полягає в тому, щоб усе знати. Саме тому ви займаєте своє місце. Якщо ж ви не в змозі дати відповідь вашому співрозмовнику, краще сказати: «Хороше питання... Дозвольте, я уточню це для вас», «Ми не зможемо цього зробити». Якщо це дійсно так, ваш потенційний споживач звернеться до іншого, і, напевне, що його нова розмова складеться більш вдало. Замість відмови «з порогу» запропонуйте, наприклад, зачекати, перш ніж ви зрозумієте, чим зможете виявитися корисним, і спробуйте знайти альтернативне рішення. Рекомендується завжди в першу чергу зосереджуватися на тому, що ви можете зробити, а не на зворотному.

✓ «Ви повинні ... ». Серйозна помилка. Ваш клієнт нічого не повинен. Формулювання повинно бути набагато м'якшим: «Для вас має сенс ... » або «Краще всього було б ... ».

✓ «Зачекайте секунду, я скоро повернуся». Задумайтеся, ви хоч раз в житті встигали справитися зі своїми справами за «секунду»? Навряд чи. Скажіть вашому співрозмовнику щось більш схоже на правду: «Для того, щоб знайти потрібну інформацію, потрібно дві-три хвилини. Можете зачекати?».

✓ «Ні», вимовлене на початку речення, мимоволі призводить до того, що шлях до позитивного вирішення проблеми ускладнюється. Універсальних рецептів, щоб позбутися «негативного ухилу», немає. Кожну фразу, що містить незгоду зі співрозмовником, слід ретельно обдумувати. Наприклад, для відмови споживачеві, який вимагає грошового відшкодування за неякісну послугу, під-

ходить пояснення типу: «Ми не в змозі виплатити вам компенсацію, але з готовністю замінимо вашу покупку».

### ***Закінчення розмови***

✓ Першим кладе трубку той, хто телефонував. Чоловік, який телефонує жінці, чекає, коли жінка покладе трубку.

✓ Якщо начальник зателефонував своєму підлеглому, підлеглий чекає, коли покладе трубку начальник.

✓ Якщо співрозмовник занадто балакучий, потрібно сказати делікатно: «Я б хотів з вами поговорити довше, але, на жаль, у мене зараз термінова справа».

✓ Завершити телефонну розмову можна такими фразами:

- Вибачте, я зараз зайнятий, чи можу я вам передзвонити?
- Не хочу переривати вас, але мені зараз треба йти, інакше я спізнюся на нараду.

- Дуже радий вас чути, але мені зараз необхідно піти.

- Пробачте, підійшов час чергової зустрічі, мені час йти.

- Дуже приємно з вами розмовляти, але мені треба зателефонувати ще в одне місце. Дозвольте, я зателефоную вам пізніше?

- Я перервав переговори, коли ви зателефонували. Пробачте, мені треба їх продовжити.

- Давайте обговоримо все через декілька днів.

- Давайте ще раз поговоримо і оцінимо результат нашої розмови.

- Я вам зателефоную в наступну середу.

- Зателефонуйте, будь ласка, коли з'ясуєте ці питання.

Головними вимогами до телефонного спілкування є стислість і змістовність розмови.

## **3.4. Правила спілкування в електронному просторі**

Особливу увагу потрібно приділити етикету мобільного зв'язку.

Загальні правила етикету мобільного зв'язку ще не вироблені і, тим більше, не впроваджені. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

Потребує обмеження використання мобільних телефонів в магазинах, ресторанах, в транспорті. Недопустимим є його використання в кінотеатрі, театрі, на концерті, під час навчального процесу. Особливу небезпеку складає розмова по телефону за кермом. Так, в Японії в 2000 р. близько половини аварій (557 випадків з 1351) відбулося через те, що водії намагалися відповісти на дзвінок, набирали номер (197 випадків) або розмовляли по телефону (187 випадків)

В Україні введені нові правила дорожнього руху, згідно з якими забороняється користування мобільним телефоном за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії повинні використовувати пристрої hands-free. Хоча на-

віть з вільними руками телефон може відволікти водія від правильної оцінки ситуації на дорозі.

Ще більш небезпечним є включений телефон в літаку. Відомі випадки вимушеної посадки літаків після зльоту, коли пасажери забували виключати телефон. З причини невиключеного мобільного телефона розбився під Цюрихом літак з 10 пасажирами на борту.

Правила поведінки в офісі, де люди звичні до частої зміни обстановки і до того, що їх часто переривають, відрізняються від правил, прийнятих в спокійній, стриманій атмосфері вдома або в громадських місцях. Для дотримання етикету стаціонарного зв'язку обов'язково слід враховувати навколишнє оточення і керуватися здоровим глуздом.

Якщо використання мобільного телефону дратує оточуючих, необхідно знайти інше приміщення, щоб зробити дзвінок. Навряд чи у кого-небудь виникне бажання слухати ваші розмови за обідом, читанням книг або під час перегляду фільму, спектаклю тощо.

Особливе роздратування у оточуючих вас людей викликають вхідні дзвінки. В цьому випадку можна порадишити приглушити дзвінок або включити вібро дзвінок (під час надходження вхідного виклику телефон не дзвонитиме, а тільки вібруватиме). Доцільною буде переадресація виклику на інший номер телефону або повне відключення мобільного телефона.

Фахівці пропонують десять правил етикету розмов з мобільного телефону.

1. Не можна дратуйте оточуючих балакучістю.
2. Вибирайте дзвінок телефона, спокійний і впізнаваємий.
3. Відключайте телефон у театрі, або включайте вібро дзвінок.
4. Не вішайте телефон на ремінь.
5. Категорично не можна телефонувати за рулем.
6. Не можна приймати телефонні дзвінки під час керування автомобілем.
7. Не можна підвищувати голосу під час розмови за телефоном
8. Неетично весь час спілкуватися по телефону.
9. Не треба хизуватися своїм телефоном та викликати заздрість.
10. Не користуйтеся телефоном під час прийому їжі.

При користуванні мобільним телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер того хто викликає абонента, ви ігноруйте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним.



Комп'ютер суттєво збільшує можливість оперативного зв'язку та може працювати в системі електронної пошти. Електронна пошта (E-mail) – зручний спосіб швидкого та ефективного спілкування.

В Україні існують численні інтернет-мережі комунікаційного зв'язку, які працюють за різними міжнародними протоколами. Мережі можуть взаємодіяти між собою. Вони дозволяють передавати та отримувати різні повідомлення інформаційного або особистісного характеру, а також мати доступ до «Дошки оголошень» чи «Телеконференцій», мережі новин про комерційні пропозиції, баз даних тощо.

Ділова людина, яка перебуває в дорозі, може приєднати свій персональний комп'ютер до мережі і вибрати необхідну їй інформацію із стаціонарного комп'ютера у власному офісі або отримати біржові котирування з «Дошки оголошень».

Більшість правил етикету користувачів електронною поштою подібні до загальноприйнятих у діловому світі при звичайному листуванні. Але є ряд відмінностей або доповнень, які зумовлені, в основному, застосуванням нових технологій та способів передачі інформації. Враховуючи ці особливості, розроблено ряд правил використання електронної пошти в ділових ситуаціях:

- ✓ адреса вашої електронної пошти (e-mail) повинна відображати вашу посаду та коло занять;
- ✓ якщо до комп'ютера мають доступ декілька осіб, треба налагодити систему паролів та ідентифікації користувача;
- ✓ оскільки рівень таємничості електронної пошти досить низький, у своїй кореспонденції ніколи не вміщуйте конфіденційну інформацію – ви можете зашкодити собі та колегам;
- ✓ використовуйте зручний для читання формат та шрифт (друкуйте в інтервалі «один»; між абзацами робіть інтервал «два»; користуйтеся лише звичайним шрифтом, оскільки курсив або інші виділення можуть викликати проблеми на деяких типах моніторів);
- ✓ використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій направляєте лист;
- ✓ пишіть коротко, чітко і зрозуміло;
- ✓ у посланнях недоречно зловживати великими літерами, оскільки прийнято вважати, що у листуванні слова, написані у верхньому реєстрі з великої літери, є надзвичайно важливими;
- ✓ уникайте жартів, які, у відсутності під час електронного спілкування жестів, тону голосу, можуть бути розцінені адресатом як образа;
- ✓ уникайте у електронному спілкуванні скорочень та «смайликів» (smileys);
- ✓ у випадку використання різного роду цитат необхідно правильно їх оформляти, виділяти та вказувати автора;
- ✓ не надсилайте довгих додатків до ваших листів;

- ✓ у разі надсилань повідомлень за кордон можуть виникати складнос-ті з іншими мовами, тому рекомендується писати послання латинськими літе-рами (Dobrogo ranku, vitayu);
- ✓ завжди підписуйте свої електронні листи;
- ✓ відсилаючи діловий електронний лист за необхідності вкажіть, коли ви очікуєте відповідь;
- ✓ перш ніж відправити повідомлення, необхідно кілька разів його уважно прочитати;
- ✓ правильно вказуйте адресу;
- ✓ відповідь на електронний лист прийнято давати відразу після озна-йомлення з ним, якщо ж певні умови перешкоджають цьому, необхідно відпо-відь надіслати протягом доби;
- ✓ щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту;
- ✓ не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу;
- ✓ не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідно-го дозволу – це порушення службової етики;
- ✓ якщо ви отримали неприємне повідомлення, яке вас обурило чи роз-здратувало, дайте відповідь на нього не зразу, а згодом, після ретельного обмір-кування;
- ✓ виявом поганих манер та непрофесіоналізму є надсилання колегам та діловим партнерам спаму («spam»);
- ✓ не використовуйте електронну пошту для розсилання на випадкові адреси рекламних повідомлень;
- ✓ не використовуйте жодних безплатних локальних мереж (як прави-ло, службових) для приватного листування;
- ✓ системний адміністратор повинен мати повний доступ до електрон-ної пошти, тому користувачам необхідно це враховувати при листуванні;
- ✓ системний адміністратор має право надсилати термінові повідом-лення всім користувачам електронної пошти даного сервера (розсилання по всіх поштових скриньках), а звичайний користувач має право це робити лише з дозволу адміністратора.

Проведене компанією «Сідко ком'юнікейшнз» соціологічне опитування дало можливість визначити десять порушень правил етикету спілкування по електронній пошті, які користувачі Інтернету вважають найбільш неприємни-ми.

***Відповіді розмістились у такому порядку :***

1. Переадресування дурного та вульгарного жарту.
2. Детальна розповідь про особисту помилку.
3. Написання всього тексту повідомлення великими буквами.
4. Поширення пліток і чуток.
5. Обговорення питань інтимного або особистого характеру.
6. Висловлення критичних зауважень на адресу іншої особи.
7. Скарги на роботу або власного начальника.

8. Використання електронної пошти з метою уникнення важкої розмови один на один.

9. Детальне обговорення власної або чужої хвороби чи проблем зі здоров'ям.

10. Суперечки з друзями або родичами.

Таким чином, електронна пошта як новий вид зв'язку вимагає нових методів спілкування, способу мислення та дії.

**Загальні правила позитивного впливу на споживачів готельно-ресторанних послуг:**

1. Душевна увага та визнання – це те, що людині потрібно як їжа. Кожна людина, яку ви зустрічаєте в якійсь області стоїть вище за вас.

2. Поставте себе частіше на місце гостя і не робіть йому того, чого не бажаєте, щоб робили вам.

3. Розвивайте в собі глибоке, справжнє спрямування для досягнення принципів людських взаємовідносин.

4. Посміхайтесь! Усмішка говорить: «Ви мені подобається, ви робите мене щасливим, я радий бачити вас». Зустрічайте гостей з радістю, якщо хочете, щоб вони раділи зустрічі з вами.

5. Якщо ви втрачаєте життєрадісність – найкращий шлях взяти себе в руки і заставити говорити і поступати так, якби цю життєрадісність вам повернули.

6. Запам'ятовуйте ім'я та прізвище співбесідника, товариша і т. д. Для людини звук його імені є найприємнішим.

7. Приділяйте виключну увагу до того, хто з вами говорить. Немає нічого приємнішого ніж це. Гість, який розмовляє з вами більше цікавиться самим собою, своїми проблемами, ніж проблемами вашого підприємства.

8. Давайте людям відчувати свою значимість і робіть це щиро. Навіщо доказувати співбесіднику, що він неправий, якщо його не цікавить ваша думка? Навіщо з ним конфліктувати?

9. Непорозуміння можна ліквідувати не конфліктуючи, а за допомогою такту та дипломатичності, примирення та співчуття, прийнявши точку зору іншої людини.

10. Єдиний найкращий спосіб добитися позитивного результату в суперечці – це її уникнути.

11. У старі часи наші предки вчили дітей: «Якщо можеш, будь мудріший за інших, але ніколи не говори їм про це!»

12. Признайте свою помилку, якщо вона вже сталася. Гість завжди вибачить Вам щире зізнання, ніж намагання ввести його в оману.

13. А. Лінкольн говорив: «Каплею меду ви спіймаєте більше мух, ніж бідомом жовчі!»

14. Багато людей, намагаючись переконати когось – більше говорять самі. Необхідно навпаки. задавати питання і не перебивати гостя, навіть якщо ви незгідні.

15. Якщо ви хочете мати в гостеві «друга» дайте йому можливість від-

чути його перевагу над вами.

16. Не варто нав'язувати свою думку. Краще наводити на потрібну думку, а висновки нехай гість робить сам.

17. Чесно намагайтеся бачити речі з точки зору іншої людини. Виявляйте співчуття до думок та побажань інших людей.

18. Ніколи не принижуйте гостя, навіть якщо він вас образив. Робіть так, щоб гостеві було приємно замовити ту страву, яку ви йому пропонуєте.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що в перекладі з французької означає слово «етикет»?
2. Які вимоги щодо поведінки людини регламентує етикет?
3. Чим відзначається сучасний етикет?
5. Як поводять себе самовпевнені відвідувачі?
7. Які типи людських індивідуальностей вам знайомі?
8. Норми поведінки споживачів готельно-ресторанних послуг?
9. Що таке проксеміка?
10. Характеристика вербальної комунікації
11. Яку увагу слід приділити гостям-інвалідам?
12. Культура мовлення під час обслуговування споживачів
13. Характеристика невербальної комунікації
14. За якими ознаками класифікують невербальні засоби спілкування?
15. Які засоби спілкування забезпечує телефонний зв'язок?
16. Яких правил треба дотримуватися під час телефонної розмови?
17. Як закінчити телефонну розмову?
18. Етикет мобільного зв'язку
19. Правила спілкування в електронному просторі
20. Що означає бути гостинним?

#### 4. ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКЕТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ В РЕСТОРАНАХ



Відвідувачі підприємств харчування відрізняються віком, статтю, професією, освітою, матеріальним становищем, а також своїми психологічними особливостями. Це відображається на їх поведінці і змушує персонал приймати рішення і діяти в дуже різноманітних ситуаціях.

Основним і обов'язковим принципом роботи кожного представника персоналу є обслуговування всіх без виключення гостей однаково ввічливо, уважно, привітно та доброзичливо. Офіціант не повинен розглядати збільшення ви торгу підприємства як найважливіший критерій своєї роботи. Намагання реалізувати більше дорогих страв та напоїв не завжди зустрічає схвалення зі сторони гостей, які надалі уникатимуть відвідування такого закладу. Мета офіціанта – обслуговувати так, щоб гість хотів прийти ще не один раз.

Для цього необхідно навчитися розуміти людей. Це нелегко, оскільки перебування гостей у підприємстві короткочасне, а манера поведінки одноманітна. Часто ця одноманітність негативно впливає на обслуговуючий персонал і призводить до засвоєння ним безликої, стандартної манери поведінки зі всіма гостями. Такий стиль роботи немає нічого спільного з високою культурою обслуговування. Якщо офіціант буде з професійним інтересом підходити до людей, він безумовно вивчаючи їх, досягне успіху. Хода гостя, його постава, вираз обличчя, інтонація голосу, манера говорити і тримати себе в суспільстві є тими ознаками, за якими офіціант має скласти враження про гостя при першій його появі в залі.

Підприємства харчування відвідують чоловіки та жінки, молодь і діти, і

всі вони чекають від офіціанта бездоганного обслуговування. І хоч між ними є значні відмінності все таки можна вивести деякі загальні правила поведінки для кожної категорії відвідувачів. Так чоловіки, як правило, ведуть себе рішуче і швидше вибирають страви та напої, ніж жінки. Вони більш довірливі до рекомендацій офіціанта. У порівнянні з чоловіками жінки займають більш критичну позицію. Вони прискіпливіші до чистоти торгового залу, предметів сервірування, оздоблення страв та їх смакових властивостей.

Високоякісне обслуговування вимагає враховувати вік гостей. Люди похилого віку не вимагають до себе такої уваги, як молоді. У той же час старші гості дуже чутливі до уваги офіціанта і з радістю приймають знаки уваги та допомогу. Треба мати на увазі, що люди похилого віку переважно твердо дотримуються своїх звичок та смаків, не вимагаючи рекомендацій з боку обслуговуючого персоналу. Як правило, вони знають і вміють оцінити смак добрих вин і високоякісних страв. Обслуговуючи людей похилого віку непотрібно проявляти надмірну швидкість. Категорично не допускається фамільярне ставлення до гостей. Це не тільки груба психологічна помилка, але й пряма нетактовність.

Молоді відвідувачі менш вибагливі до культури обслуговування, а їх знання асортименту страв і напоїв достатньо обмежені. Тому вони потребують порад і консультацій з боку офіціанта, хоча часто приховують свою непоінформованість. Вони стараються замовляти знайомі їм страви.

Діти, як правило, підприємства харчування відвідують разом з дорослими. Переважно вони ведуть себе нерішуче і стримано, тому не можна допускати до них зневажливе ставлення. Часом, на жаль, діти стають небажаними гостями, коли авторитету батьків не вистачає, щоб припинити шум та безлад, який вони створюють у залі. У таких випадках офіціант повинен тактовно втрутитися і змінити ситуацію. Якщо мати замовляє для себе обід і просить принести ніж та виделку для дитини, офіціант зобов'язаний виконати її прохання. Нерідко гості перебувають проїздом і звертаються із запитаннями, як знайти чи проїхати до потрібного їм об'єкта. Офіціант завжди повинен бути готовим дати вичерпну відповідь на такі запитання.

Офіціант не повинен відпускати гостям алкогольні напої в кількості, яка перевищує їх нормальне споживання. Це пов'язано з певними труднощами, оскільки дія алкоголю на організм людини настільки різна, що тут неможливо мати одну на всіх мірку. Одна і та ж сама кількість алкоголю одних приводить у стан сп'яніння і не впливає на нормальний стан інших. На це впливає з однієї сторони ситний обід, а з іншої – настрій та душевний стан гостя. Діючи вміло і тактовно офіціант повинен переконати гостя вчасно залишити підприємство.

#### **4.1. Правила поведінки за столом**

Етикет – це порядок проведення певної церемонії. Проте варто пам'ятати, що сучасний етикет це не тільки правила прийому їжі за столом, а й уміння виробляти приємне враження своїм зовнішнім виглядом на оточуючих, манерою говорити і спілкуватися. Поведінка людини за столом – ціла наука. Всі норми і

правила поведінки за столом вироблені багатьма поколіннями і в своїй основі мають, перш за все, здоровий сенс, а також правила гігієни, гуманне ставлення до людей тощо. По тому, як людина триматися за столом, як їсть, можна судити про його культурному рівні. Без дотримання правил поведінки за столом, без хороших манер важко домогтися успіху в суспільстві. І, оскільки прийоми – невід’ємна частина ділового життя, сучасні школи бізнесу, коледжі та інші навчальні заклади навчають майбутніх бізнесменів правильно поводитися за столом, проявляти ввічливість і люб’язність по відношенню до сусідів, є не тільки красиво, але і «безпечно» для оточуючих. Постараємося розглянути основні правила поведінки за столом

Не сідай за стіл, поки не сядуть пані або поки господар або господиня не запросять зайняти місце. Чоловік супроводжує жінку до столу, садить її праворуч від себе, після чого може сісти сам. Право на увагу та допомогу чоловіка належить жінці, що сидить праворуч від нього, але жінка, що сидить ліворуч, також не повинна залишатися поза його поля зору. Чоловік за столом повинен надавати однакові знаки уваги і знайомим жінкам, і жінкам, яким він не представлений, проте не забувайте, що даму, що сидить поруч з тобою, слід займати не залежно від того, представлений ти їй чи ні.

На виїзді не слід приступати до їжі, перш ніж страва не було запропоновано всім гостям. У першу чергу необхідно обслуговувати дам. Коли подають наступну страву, не обов’язково чекати, поки наповняться тарілки інших. Наливати вино сидить праворуч дамі слід лівою рукою, злегка повернувшись праворуч. Якщо відкрита нова пляшка, чоловік наливає трохи вина собі, потім дамі.

Не слід класти лікті на стіл (можна зачепити сусіда або його столовий прилад). На столі знаходяться тільки кисті рук, а лікті, по можливості, притиснуті до тіла. За столом слід сидіти прямо, не нахилиючись над тарілкою.

Якщо важко дотягнутися до якого предмета на столі, треба попросити його передати, а не вставати з місця і, нависаючи над столом, з ризиком занурити рукава піджака в чужі тарілки, діставати насилу до бажаної салатниці.

Коли їжа закінчена, виделку і ніж кладуть паралельно один одному на тарілку, в «без десяти чотири», тобто так, що якщо тарілку вважати круглим циферблатом, то виделка і ніж повинні показувати саме цей час. Не багато хто знає, що офіціант не повинен прибирати зі столу, поки всі не закінчать їсти. Якщо ж закінчили трапезу раніше, треба сидіти спокійно і продовжувати розмову. Ніколи не складайте тарілки одна на іншу і тим більше не відсувайте від себе — це проти правил. У час, що залишився можна пити чай, каву, сік. Не слід класти чайну ложку в склянку або чашку. Перемішавши чай або каву, треба покласти ложку на блюдце. Необхідно уникати дій, які будуть підганяти ваших супутників. Але якщо хтось їсть повільніше всіх на діловому обіді, краще треба, щоб гість не доїв, ніж змушувати всіх чекати.

Не можна робити ніяких зауважень щодо поданої страви, та критикувати те, що подається до столу. Не треба забувати піднятися з-за столу після того, як встали жінки. Необхідно залишатися стояти, поки вони не вийдуть з кімнати, і потім можна сісти знову, якщо споживач має намір залишитися за столом.

За столом прийнято вести бесіду, але за столом не прийнято говорити про справи, бесіда повинна носити загальний характер. Якщо число учасників прийому невелике, бесіда буває загальною для всіх, якщо число гостей більше 30-40 чоловік, розмовляють з тими хто сидить поруч. Про справи будуть розмовляти потім, коли закінчиться застілля, що триває зазвичай від 1,5 до 2 годин.

Загальноприйняті у світському етикеті обмеження на тематику застільних бесід діють і в діловому етикеті: не прийнято говорити про здоров'я – своєму або кого-небудь з присутніх, про заробітну плату і взагалі про доходи, а також про хвороби і нездужання, сімейні проблеми і негаразди, суперечки і конфлікти з керівництвом. Бажано уникати довгих монологів в розмові. Не слід запитувати співрозмовників про вік або їх посадовий статус. За столом ж слід зачіпати загальні теми – про погоду, про культуру і мистецтво, причому не рекомендується заглиблюватися в будь-які теми, так як це може призвести до суперечок і навіть конфліктів. При цьому не прийнято перемовлятися через голови сусідів: якщо дуже потрібно що-небудь сказати сусіду, що сидить через одну людину, треба це зробити, відхилившись тому, тобто за спиною безпосереднього сусіда, а не перед його обличчям. При розмові з одним сусідом не можна повертатися спиною до іншого сусіда.

Корисно не тільки говорити відповідно до правил етикету, а й уміти слухати, тобто не переривати співрозмовника, дивитися на нього з увагою та інтересом, давати йому висловити свою думку повністю, показати співрозмовнику (виразом обличчя, позою тощо), що тема розмови цікава.

Не можна повертатися спиною до іншого, якщо гість має намір поговорити з сусідом. Неможна розмовляти з іншим через сусіда. Не можна розмовляти з повним ротом. Не можна відкидатися і розвалюватися на стільці.

Згідно з етикетом столові прибори покладені в тому порядку, в якому подаються страви: суп, риба, м'ясо, десерт (у напрямку до їжі). Сівши за стіл, озирніться, зверніть увагу на те, як сервірований стіл. Посуду і приладів начебто багато, але кожен на своєму місці, у кожного своя роль. Прямо перед вами закусочна (або мілка столова, а на ній закусочна) тарілка. Зліва від неї – пиріжкова тарілка або паперова серветка. Праворуч від тарілки – ножі і ложки, а ліворуч – виделки. Перед тарілкою розташовані десертні прибори.

**Серветка** завжди кладеться на коліна, найчастіше складеної навпіл. В цьому випадку слід промокати рот внутрішньою стороною від згину, таким чином, зовнішня сторона серветки залишається чистою, що захищає ваш одяг і ховає не надто естетичні плями їжі від очей оточуючих. Якщо потрібно вийти з-за столу, то необхідно покласти серветку на стілець, а після повернення знову на коліна. Після закінчення трапези серветка кладеться на стіл, ліворуч від тарілки. Серветку слід просто акуратно покласти, використаної стороною всередину, не складаючи і не зминаючи. Використані паперові серветки кладуть в порожню тарілку. Ні в якому разі не можна використовувати серветку як носову хустку!

**Столові прибори.** Існують десятки їх різновидів, для деяких страв навіть свої окремі (для устриць, равликів, омара). Сьогодні досить рідко можна зустрі-



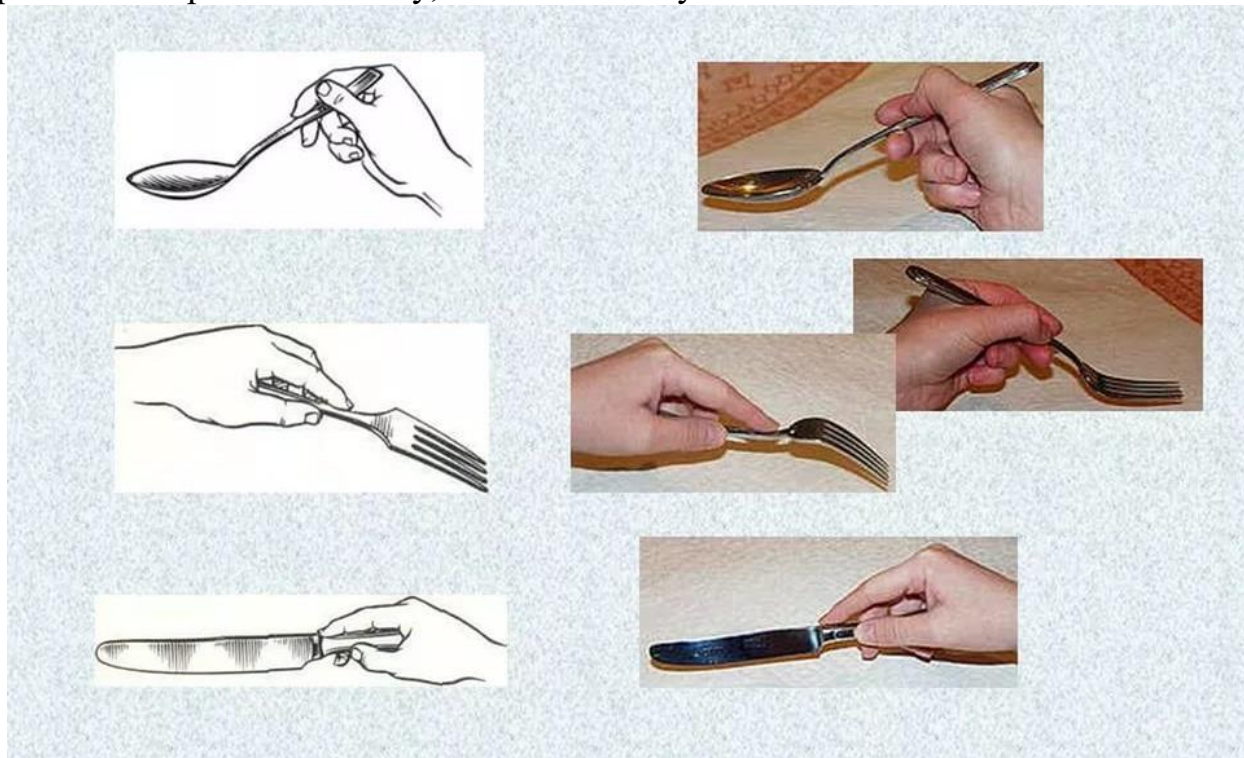
ти повний комплект ножів, виделок і ложок, розкладених навколо тарілки за-  
здалегідь. Потрапивши в таку ситуацію, потрібно завжди починати з зовніш-  
нього боку. Безпосередньо у тарілки лежать прибори для м'яса.

*Ложка* для супу завжди найбільша, а прибори для десерту кладуть за-  
звичай зверху над тарілкою. Ложку ніколи не наповнюють до країв, щоб не роз-  
зплескати суп. Дути на гарячий суп теж не прийнято – може вийти не дуже ми-  
лозвучно, а також є небезпека забризкати скатертину і того хто сидить поруч.  
Не можна нахилити тарілку з супом, щоб підібрати залишки? Це допускається  
(хоча і не всіма фахівцями), але нахилити тарілку потрібно завжди від себе.

*Виделку* для салату можна впізнати по потовщенні лівого зубця (але не  
обов'язково), виделка для риби завжди трохи менше м'ясної і розташовується  
перед нею, ніж для риби найчастіше має злегка зігнуте широке лезо без зубчи-  
ків. Багато ресторанів обмежуються двома ножами і двома виделками (крайня –  
для закуски, внутрішня – для основної страви). У дорогих ресторанах, як пра-  
вило, офіціант виносить прибори безпосередньо до замовленої вами страви.

Під час їжі виделку необхідно тримати у лівій руці, ніж – у правій. Ніж  
під час їжі не треба підносити до рота, ним тільки нарізають страву. Після за-  
кінчення їжі ніж та виделку кладуть на тарілку ручками вправою. Так кладуть  
приладдя і в тому випадку, якщо ви не бажаєте страви, яку подають або розкла-  
дають офіціанти під час обслуговування.

*Ніж* завжди потрібно тримати в правій руці, це правило поширюється та-  
кож і на лівшів. Підносячи виделку до рота (ні в якому разі не навпаки!), потрі-  
бно тримати її паралельно столу, те ж саме стосується ложки.



**Рисунок 4.1 – Правила користування столовими приборами**

Взятий зі столу прибор більше на скатертину не повертається. По-перше, можуть залишитися плями на скатертині, по-друге, прилипнути порошинки і ворсинки, яким в роті немає місця.

Якщо ви робите невелику паузу, але ще не закінчили їсти, покладіть ніж і виделку на тарілку (але не в їжу) так, щоб їх кінці злегка перетиналися. Якщо ви закінчили їсти, то покладіть прилади на тарілку паралельно (вістря ножа направлено до виделки), це послужить сигналом офіціантові, що можна прибирати тарілку. У колах рестораторів по розташуванню виделки і ножа (під яким кутом вони лежать) можна навіть визначити, сподобалася їжа чи ні, але це вже зайві тонкощі.

**Наної.** Дуже часто на столі стоїть до 5 келихів на кожного. Лякатися не варто – офіціант повинен сам прибрати непотрібні і налити вино або воду в відповідний келих. Якщо споживач не впевнений у виборі вина, то абсолютно природно запитати офіціанта або сомельє, яке вино він порекомендує до вибраної вами страви. Келих з білим або рожевим вином потрібно тримати за ніжку, щоб воно не нагрілося від тепла руки. Перед тим як зробити ковток, треба промокнути рот серветкою, щоб на краї келиха не залишилося жирних слідів їжі або помади. Ні в якому разі не допускається запивати їжу. Ковток води або вина потрібно робити тільки тоді, коли споживач вже повністю прожував і проковтнув їжу. Єдиний виняток – допускається запити, якщо гість обпікся гарячим. Якщо відбулася зміна напоїв, то попередній допивати з етикету не можна (наприклад, у вас залишився ще аперитив, а в келихи вже налили вино).

Розташування основних столових приборів залежить від меню.

Праворуч від великої мілкої тарілки кладеться великий столовий ніж. Ще правіше – рибний ніж, далі велика столова ложка, останнім – закусочний ніж. Усі ножі кладуться лезом до тарілки.

Ліворуч від великої мілкої тарілки повинна лежати велика виделка для других блюнд, ще лівіше – рибна виделка, за нею закусочна. Усі виделки повинні лежати зубцями догори.

Відстань між приборами, а також між прибором і тарілкою повинна складати приблизно 0,5 см.

Ножі і виделки кладуть паралельно один одному і перпендикулярно до краю столу. Кінці всіх ручок знаходяться на такій самій відстані від краю столу, що і тарілки – 1,5–2 см.

Якщо перше блюдо буде подаватися не в глибокій тарілці, а в чашці, то ложка кладеться не велика, а середня.

Десертний набір – маленькі ложка, вилка і ножі – кладуть перед великою мілкою тарілкою, паралельно до краю столу. Ближче усього до тарілки лежить ніж (ручкою вправо), далі – виделка (ручкою вліво), ще далі – ложка (ручкою вправо).

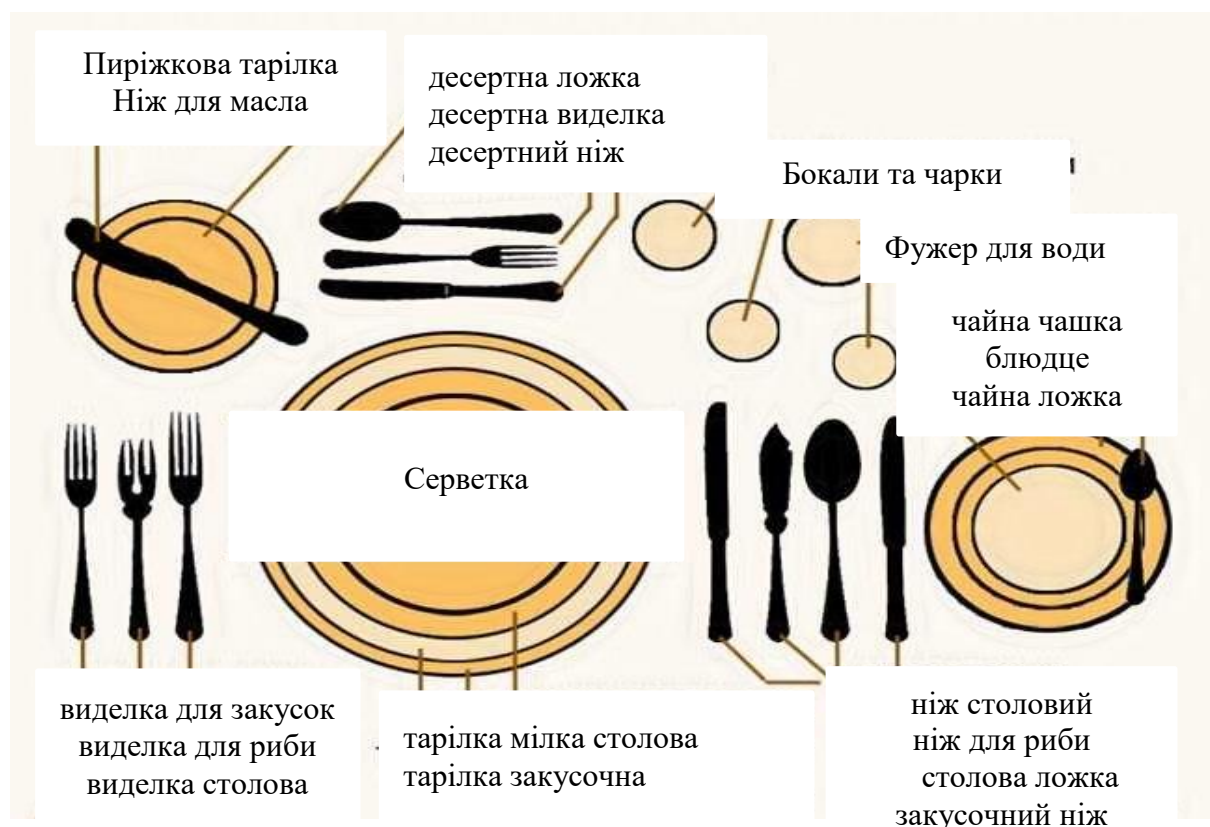
Кількість і найменування приборів залежать від меню. Якщо, наприклад, будуть подані тільки холодні закуски, то для сервірування використовують тільки середні ножі і виделки. Якщо ж у меню входить ще і друге гаряче блюдо з м'яса, то перед гостями повинні лежати великі столові ножі і виделки.

За таким же принципом стіл сервірують і десертними приборами. Якщо, скажімо, на десерт передбачається подати компот чи кисіль, то знадобляться десертні ложки, якщо ж лише кавун чи диню, то ложка не потрібна, і перед гостем повинні лежати тільки ніж і виделка.

Ніколи не слід класти одночасно більше трьох пар ножів і виделок. У разі потреби, коли подається блюдо, що вимагає ще одного прибору (наприклад, креветки), до нього додатково подають необхідні предмети сервіровки.

Прибори зі спеціями (і закриті, і відкриті) ставляться в середній частині столу на спеціальних підставках чи на пиріжковій тарілці.

Якщо з напоїв передбачається подати тільки мінеральну чи фруктову воду і пиво, то відповідний фужер ставиться в центрі за тарілкою або правіше неї, на лінії перетину верхнього краю тарілки з кінцем першого ножа. Ці два способи називаються центровий і правобічний за розміщенням. Якщо подається ще горілка (коньяк) і шампанське, то фужер повинен стояти лівіше, а правіше ставиться посуд для міцних алкогольних напоїв.



**Рисунок 4.1 – Схема попередньої сервіровки столу**

**Тости, хліб, булочки, фрукти треба брати руками, а не виделкою.** Якщо щось подають на тарелі, треба брати не вибираючи.

Дуже часто з правого боку ставлять спеціальну тарілочку, масло і ніж для хліба. Хліб в ресторані ніколи не відкушують, а відламують порційні шматочки, масло намазують на кожен шматочок і потім відправляють його в рот. Якщо вам подали намазаний бутерброд, то від нього відрізають ножем шматочок (без

вилки), але їдять руками. Допускається збирати шматочком хліба соус, але не «вилизувати» тарілку.

**Бутерброди** необхідно їсти ножом та виделкою, відрізаючи по куснику.

**Салати** треба їсти виделкою. Якщо на тарілці залишилась рідина її не прийнято вимащувати хлібом. Натуральний редис та зелень беруть і їдять руками.

**Гарячі закуски** їдять з того посуду, в якому вони приготовані (кокотниці, кокільниці, одно порційні пательні).

**Супи** їдять, черпаючи ложкою від себе. Ложку треба підносити до рота, тримаючи її трохи навскіс. Не потрібно зачерпувати останню порцію супу. Закінчивши їсти суп, ложку залишають у тарілці.

**Рибні гарячі страви** з кістками треба їсти рибним ножом та виделкою. Кості беруть спочатку виделкою, а потім їх переносять на тарілку. Якщо немає рибного набору, можна подати дві столові виделки.

**М'ясні гарячі страви** їдять столовим ножом та виделкою. Непотрібно нарізати на куски відразу всю порцію м'яса. Воно швидше остигне і буде не смачним. М'ясо починають різати в місці проколу виделкою. Слід бути обережним, коли нарізаєте завиванець або іншу м'ясну страву з начинкою.

**Смажену курку** їдять руками. У скляному салатнику окремо кожному гостю подають холодну переварену воду з лимоном або з пелюстками троянд для споліскування пальців. Салатник подають у полотняному конверті. Воду подають з лівої сторони.

**Гарячі соуси** призначені для основного продукту. Ними поливають м'ясо, а не гарнір. Холодні соуси також кладуть ложкою справа на тарілку.

**Яйце на м'яко** необхідно подавати у спеціальній підставці. Ножом треба зрізати шапочку, яку кладуть на ту ж підставку, і їсти чайною ложкою.

**Пельмені** треба наколювати виделкою та їсти цілими, щоб не витікав сік.

**Солодкі страви** необхідно їсти десертною ложкою (в т. ч. морозиво).

**Торти та пироги** необхідно подавати на стіл нарізаними на порції. Розкладати лопаткою. Тістечка з бісквіту треба їсти десертною виделкою або спеціальною десертною виделкою для торта.

Пиріг їдять за допомогою виделки або ложки. М'які розсипчасті пироги з начинкою краще їсти виделкою, але в даному випадку це питання не стільки етикету і хороших манер, скільки спритності.

**Чай та каву** не прийнято пити, тримаючи ложку в чашці. Її після розмішування цукру кладуть за чашкою на блюдце. Якщо цукор кусковий, потрібно трохи почекати на його розчинення, а вже потім без зусилля розмішати в чашці.

**Яблука та груші** необхідно розрізати на часточки десертним або фруктовим ножом, очищати від шкірки та серцевини і їсти руками або виделкою.

**Персики та абрикоси** треба розрізати ножом по колу, розламувати на дві частини і їсти руками.

**Банани** необхідно очищати від шкірки до половини, над'їдати, а потім очищати до кінця.

**Апельсини.** Необхідно нарізати шкіру по меридіану на 6 – 8 частин, і

відділити. Потім розділити на часточки та їсти руками. Кісточки треба виймати чайною ложкою на тарілку.

**Виноград** треба розрізати на дрібні китиці і подавати у вазі як одне ціле. Кісточки необхідно виймати на чайну ложку і класти на тарілку.

**Вишня, черешня.** Кісточки треба виймати на чайну ложку і класти на тарілку.

**Кавун або диню** необхідно розрізати на сегменти (пів сегменти), на тарілці їсти виделкою та ножем, відрізаючи по куснику. Окремо треба подавати цукрову пудру.

**Мандарини** треба очищати руками від шкіри, ножем нарізати на часточки і їсти.

**Ківи** необхідно очищати від шкіри ножем, нарізати часточками і їсти виделкою та ножем.

**Фрукти з компоту** притримують на тарілці виделкою, розрізають і їдять ложкою. Персики та інші соковиті фрукти, попередньо очистивши, з'їдають за допомогою ножа і вилки, яблука, розділивши на частини, можна їсти руками.

**Морозиво** – ложкою, а морозиво з печивом або просто ложкою, або ложкою і виделкою.

**Гірчицю та сіль** треба брати спеціальними ложечками і класти їх на дно тарілки з правої сторони.

Під час їжі виделку необхідно тримати у лівій руці, ніж – у правій. Ніж під час їжі не треба підносити до рота, ним тільки нарізають страву. Після закінчення їжі ніж та виделку кладуть на тарілку ручками вправою. Так кладуть приладдя і в тому випадку, якщо ви не бажаєте страви, яку подають або розкладають офіціанти під час обслуговування.

Прибори кладуть на тарілку хрест навхрест – ніж вістряем вліво, вилку опуклою частиною вгору – таким чином, щоб рукоятка ножа була розташована, як стрілка годинника, яка вказує на п'ять годин, а рукоятка виделки – на сім годин. Місце схрещування має припадати на зубці виделки і третину ножа.

Можна покласти виделку і ніж ручкою на стіл, а іншим кінцем на тарілку.

Після закінчення їжі обидва прилади кладуть на тарілку паралельно один одному, їх ручки «показують на п'ять годин».

## 4.2. Правила поведінки обслуговуючого персоналу

Найважливішим правилом для всіх працівників сфери обслуговування є ввічливе і заповадливе ставлення до гостя. Щоб гість почував себе «як вдома» потрібні зусилля всього колективу. Якщо така мета досягнута – це є найвища

оцінка праці, яку може заслужити обслуговуючий персонал. У залежності від пори дня персонал, зустрічаючи гостя, може побажати йому доброго ранку, доброго дня чи доброго вечора. Якщо гість нерішуче зупинився біля входу, обслуговуючий персонал зобов'язані запропонувати йому вільне місце за столом.



Посадивши гостя за стіл, досвідчений персонал не буде відразу звертатися до нього із запитаннями. Він покладе перед гостем меню або преїскурант і відійде в сторону. Якщо гість побажає отримати пораду або консультацію, офіціант має бути готовий швидко підійти.

У тих випадках, коли в залі немає вільних місць, бажано звернутися до гостя з проханням зачекати трохи, поки звільниться стіл. Відвідувач безумовно оцінить це як знак уваги і не буде проявляти зайвої нетерплячості.

З поняттям гостинності асоціюються запопадливість та уважність до гостя. Ввічливість — це більш широке поняття, яке складається з почуття такту, люб'язності та розторопності. Разом — це ті критерії, якими оцінюють позитивну працю обслуговуючого персоналу.

У спілкуванні з гостями офіціант повинен бути стриманим, тактовним, особливо в тих випадках, коли виникають непорозуміння. При цьому йому необхідно залишатися холоднокривним, люб'язним та привітним. Нестриманість офіціанта може ще більше загострити ситуацію. Краще в конфліктних ситуаціях звернутися до метрдотеля. У процесі спілкування з гостями обслуговуючому персоналу слід використовувати множинні форми займенників (ми, у нас, нам) тощо. Не слід прислухатися до розмови гостей та нав'язувати свої послуги.

Розмовляючи з гостем, персонал завжди повинен чітко і ясно висловлювати свої думки, правильно будувати фрази, уникати незакінчених слів (не ковтати закінчення слів). Вказувати шлях гостеві потрібно завжди рукою, а не кивком голови.

Якщо в офіціанта зайняті обидві руки, то на запитання йому слід відповісти описувано, наприклад: «Будь ласка, другі двері справа». Неввічливо і нета-

ктовно втручатися в бесіду гостей. Це допустимо лише у випадках, якщо хтось попросить вас щось передати одному з гостей, а також у випадках, коли необхідно прийняти замовлення чи щось подати на стіл.

Спілкування офіціантів між собою та кухарами має бути шанобливим та тактовним. Грубим порушенням цього правила є голосна розмова, безцеремонний сміх або перепалка з грубощами. Обслуговуючому персоналу не слід вести тривалі переговори між собою в залі, адже це негативно позначається на процесі обслуговування. У той же час взаємодопомога та взаємовиручка вкрай необхідні, особливо, коли вони одні.

Обслуговуючий персонал обов'язково має знати основні правила етикету та хорошого тону. Це стосується перш за все привітань та представлень.

Загальноприйняті закони ввічливості вимагають, щоб при знайомстві між жінкою та чоловіком його ім'я називалось першим. Між старшою і молодшою людиною – ім'я останнього, між людьми, що займають різне службове становище – ім'я нижче стоячого. Коли ж знайомлять молодшу жінку з старшим чоловіком, першою представляють жінку, називаючи її ім'я.

При представленні або знайомстві всі присутні сторони, як правило, встають зі своїх місць (за винятком жінок, яких знайомлять з чоловіками, а також старші чоловіки, яких знайомлять з більш молодими жінками).

Якщо в процесі знайомства приймає участь офіціант, він люб'язно представляє одну сторону іншій, слідкуючи за вищевказаними правилами. Якщо хтось з присутніх представляє офіціанта, офіціант не повинен першим подавати руку. При цьому діє правило: першими подають руку жінка чоловікові, старший – молодшому і вище стоячий нижче стоячому.

У процесі реалізації продукції на підприємствах готельно-ресторанного господарства приймає участь споживач, а також послуга – об'єкт придбання-надавання. Перший завжди намагається задовольнити свої потреби на найвигідніших для себе умовах. Мета другого – надати послугу в найбільш сприятливих умовах праці, оплати і матеріального заохочення. Отже надання послуги на підприємстві сфери обслуговування спрямоване на задоволення потреб споживача з одночасним забезпеченням економічного ефекту роботи підприємства готельно-ресторанного господарства.

У процесі реалізації послуги споживач і персонал ведуть діалог, де обидва учасники, як правило, не знають один одного. Їм необхідно встановити між собою контакт і при цьому вони вступають у загальнолюдські взаємовідносини. Ось чому персонал у так необхідні знання з основ етикету. Персонал контактної зони повинен вміти надати своєму діалогу такий напрямок, який допоможе йому визначити напрям думок, почуттів та бажань споживача. Тут вступають у силу і здійснює свій вплив етикет поведінки.

Часто, незадоволення споживача викликане не поганою якістю послуги, а нездатністю персоналу швидко і оперативно її надати.

Діалог між персоналом та споживачем ведеться, як правило, згідно етикету в такій послідовності:

- ✓ привертання уваги споживача до спектру послуг підприємства;

- ✓ збудження цікавості в споживачеві;
- ✓ підготовка рішення;
- ✓ завершення діалогу прийняттям відповідного рішення.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що є основним і обов'язковим принципом роботи кожного представника персоналу?
2. Правила поведінки за столом
3. Ким і коли вироблені всі норми і правила поведінки за столом?
4. Які існують загальноприйняті у світському етикеті обмеження на тематику застільних бесід?
5. Призначення серветки
6. Призначення столових приборів.
7. Яким прибором перекладають салат у тарілку гостю?
8. Правила користування столовими приборами
9. Правила подачі напоїв в ресторані.
10. Від чого залежить розташування основних столових приборів на столі?
11. Чим їдять тости, хліб, булочки, фрукти?
12. Як їдять бутерброди на бенкеті?
13. Якими приборами їдять рибні гарячі страви?
14. Правила поведінки обслуговуючого персоналу.
15. Згідно з якими правилами ведеться діалог між персоналом і споживачем?
16. Для чого подають кришталевий салатник з водою і серветкою?
17. Як правильно їдять за столом фрукти?
18. Як необхідно сидіти за столом?
19. Назвіть види прийомів і час їх проведення.
20. Яких вимог необхідно дотримуватися персоналу на першому етапі появи гостя?



## 5. МІЖНАРОДНИЙ ЕТИКЕТ ОБСЛУГОВУВАННЯ



Основні правила етикету є універсальними, тобто правила ввічливості використовуються не тільки у себе вдома, але і прийняті в міжнародному спілкуванні. Часом трапляється й так, що добре вихована людина потрапляє в скрутне становище. Як правило, це відбувається, коли необхідно знання міжнародного етикету. Кожен представник своєї держави є носієм політичних поглядів своєї країни, релігійних переконань, обрядів і національних традицій, укладу життя, психології та культури. Спілкування з представниками інших країн вимагає не тільки знання іноземних мов, але і вміння вести себе тактовно, природно й гідно, а також попереднього вивчення особливостей національного

характеру, специфіки їх способу життя, манери поведінки. Подібні знання не приходять самі по собі. Школу міжнародного етикету слід вивчати.

Міжнародний етикет – дуже складне поєднання національних традицій і звичаїв народів. Іноземний гість завжди повинен виявляти увагу до господарів країни, інтерес до національної культури і повагу до звичаїв.

### 5.1 Основні правила етикету за кордоном

#### Англія

Англійські традиції наказують стриманість у бесіді. Іноземцеві з першого погляду може здатися, що англійська бесіда беззмістовна і повільна. Але це в корені не так. Англієць уникає розкриватися в бесіді, задавати такі питання, які зачіпають приватне життя співрозмовника. Сформовані правила поведінки не допускають, щоб людина висловлював свої думки прямо, тому в розмові прийнято висловлюватися натяками і недомовками, завжди використовується підтекст.

В Англії дуже важлива манера триматися за столом. З цього треба дотримуватися основних правил етикету. Ніколи не кладуть руки на стіл, а тримають їх на колінах. Столові прибори не знімаються з тарілок, оскільки підставки для ножів в Англії не передбачені. Столові прибори не перекладають з однієї руки в іншу, ніж весь час знаходиться в правій руці, виделка – в лівій, вістря звернене до тарілки. Так як різні овочі подаються одночасно з м'ясними стравами, то необхідно за допомогою ножа накладати на виделку маленький шматочок м'яса, а на нього трохи овочів. Тут необхідні навички і почуття міри – при піднесенні до рота овочі не повинні сипатися з виделки назад у тарілку, а якщо хтось ризикне наколотися на виделку хоч одну горошину, то його вважатимуть невихованим.

За столом, якщо присутніх більше двох персон, не дозволяється вести окремі розмови. Проголошувати тости та цокатися тут не прийнято. Всі повинні слухати того, хто говорить і, при необхідності, підтримувати бесіду. Слід уникати зайвої жестикуляції.

Щодо поведінки за столом, то тарілки прибираються стюардом тільки після того, як ніж і виделка покладені паралельно один одному. Палити за столом можна тільки після тосту «за Королеву» і з дозволу господині (або господаря). Зазвичай палять за кавою.

## **Франція**

У Франції особливо цінується ораторське мистецтво. Співрозмовник повинен не тільки володіти мистецтвом красномовства, але бути ще й тонким психологом. Француз ніколи з ходу не викладе свою проблему. Він довго і витіювато буде підводити співрозмовника до потрібної теми і, як правило, тільки в наприкінці обіду або вечері він почне говорити про неї.

Французи дуже іронічні. Але їдкі репліки співрозмовника не повинні ображати вас, так як насмішка для француза – своєрідна реакція самозахисту, тому що він сам страшенно боїться стати джерелом насмішок. Ця нація цінує чесну працю. На ризиковані фінансові операції мало хто піде.

Французи цінують ввічливість, особисту свободу, дотримуються субординацію. Панібратство, особливо після короткого знайомства, сприймається як поганий тон. Навіть з хорошими знайомими вони дотримуються внутрішню дистанцію і мало з ким обговорюють особисті проблеми.

Зазвичай контакти встановлюються за столом. Не варто критикувати їжу, а особливо вино. У великих будинках в Парижі свої винні погреби, свої марки, і якщо ви похвалили вино господаря, це може бути першим кроком до встановлення хороших відносин (до речі, французи, на відміну від нас, не чокаються). У французькій діловій практиці переговори прийнято призначати на 11-й годині ранку. Під час перерви учасникам може бути запропонований сніданок. Французи дуже пишаються своєю кухнею, тому рекомендується захоплюватись стравами і напоями, якими вас пригощають. У зв'язку з цим не варто додавати за своїм смаком сіль або прянощі, а також залишати страви на тарілці.

Про справи починають говорити після того, як подається кави.

У Франції надають великого значення освіті, тому на візитній картці слід вказати, який ВНЗ ви закінчили, особливо якщо він має хорошу репутацію.

Французи, як уже зазначалося, не відрізняються пунктуальністю. До того ж, на прийомах вони дотримуються правила: чим вище становище, яке займає в суспільстві людина, тим пізніше він приходить. Французи вважають за краще розмови на близькій відстані.

## **Німеччина**

Кілька слів про особливості німецького етикету і поведінки за столом. Німці, як правило, називають титул кожного, з ким вони розмовляють (пане президенте, пане міністре тощо.) Якщо титул співрозмовника вам невідомий,

звичайне звернення «Herr Doctor». Слово «доктор» не зарезервоване, як у нас, тільки для медиків, а вживається в будь-якому випадку при вказівці спеціальності або професії.

До заміжніх жінок у Німеччині звертаються згідно з титулом її чоловіка (наприклад, «Frau Doctor»). Можна використовувати також звернення «Gnadige Frau» («милостива пані», «dige Frau» («милостива пані»).

Якщо з німецького боку надійшла пропозиція разом пообідати в ресторані, гості повинні знати, що і запрошені і запрошують оплачують кожен свій рахунок. За столом слід пити тільки тоді, коли господар виголосить традиційний тост.

Перед тим як випити, піднімають келих і цокаються з господарем.

У ресторані вітають тих, хто знаходиться поруч, навіть незнайомих, виразом «Mahlzeit», приблизно означає «Приємного апетиту».

Німці не люблять, коли гості запізнюються, і самі не запізнюються. За столом, у дружній обстановці, вони можуть співати. На відміну від французів, які просто піднімають келихи, німці цокаються. У ресторані вітаються навіть з незнайомими, а до офіціантів звертаються з повагою.

При виборі нейтральної теми для розмови слід враховувати, що німці люблять три речі – музику, квіти, тварин.

### **Італія**

Італійці експресивні, розумні, кметливі, ввічливі, але у той же час запальні та мстиві Італійці «фонтанують» енергією, відкрито виказують свої почуття, тому стриманість може сприйнятися як лицемірство.

Італійці – народ не дуже організований і пунктуальний, тому на зустріч можуть спізнитися.

Ділові зустрічі повинні проходити на рівних, тобто щоб представники обох фірм займали рівне становище в діловому світі або суспільстві. Італійці-бізнесмени не затягують вирішення організаційних питань, охоче йдуть па альтернативні варіанти зв'язків.

Їжа у них – предмет культу. За столом можуть вестися і серйозні переговори. Обід іноді триває 2-3 години. Міцні напої п'ють тут рідко. Однак без місцевого вина не проходить жоден обід. Вимовляти довгі тости в Італії не прийнято.

Перед тим, як осушити келихи, вимовляють «чин-чин». За столом не цокаються.

### **Іспанія**

Церемонія знайомства у іспанців традиційна – рукостискання і обмін візитними картками.

Іспанці-бізнесмени віддані своїй роботі. Вони старанні, але якщо від них залежить якась частина роботи, яку потрібно виконати самостійно, вони будуть затягувати її виконання до останнього.

Якщо належить ділова зустріч з іспанцем, не варто поспішати. Схильність іспанців спізнюватися на зустрічі відома багатьом, тому можна запізнитися хвилин на 15.

В Іспанії не прийнято наносити візит до післяобідньої час, так як це час фієсти.

Потрібно мати на увазі, що в Іспанії снідають о 14 годині, а обідають в 22 годині. За столом не прийнято розмовляти про кориду, політику і торкатися теми особистого життя.

Якщо прозвучало запрошення на сніданок – не слід його приймати, так як це лише акт ввічливості і є простою формальністю. Якщо запрошення повторюють – від нього відмовляються. Тільки після третього разу можна прийняти запрошення, так як на цей раз вони буде щирим, а не просто жестом ввічливості.

## **США**

Американцям властиві такі риси характеру як незалежність, самостійність, вміння змагатися і вигравати. Під час ведення переговорів вони наполегливі, жорстко відстоюють свої позиції і інтереси. При цьому вони можуть нав'язувати свої правила гри. В Америці прийнято:

- Рукоштовування при вітанні або прощанні триває 3 – 5 секунд; необхідно пам'ятати, що дивитися в очі у цей момент означає показати свою зацікавленість, щирість і довіру. А усмішка – знак дружелюбності.
- Візитними картками обмінюються під час представлення один одному або коли один з партнерів йде.
- Ділові зустрічі можуть проходити під час сніданку, обіду або вечері - все залежить від терміновості.
- Подарунок на діловій зустрічі може бути розцінений як хабар, тому доречніше буде подарувати красиво підписану листівку.

## **Азіатські країни і Латинська Америка**

Сучасний етикет успадковує звичаї і традиції поведінки всіх народів. Відвідування інших країн, спілкування з іноземцями дозволяє поповнювати особистий культурний багаж, коригувати свою культуру поведінки, «вбирати» а себе все найкраще, що є в інших народів. Таким чином, кожна людина може безпосередньо брати участь у подальшому розвитку культури спілкування сучасного суспільства.

## **Тайланд**

У Тайланді не прийнято класти їжу до рота виделкою. Якщо їсте страву з рисом, треба використовувати виделку тільки для того, щоб накладати з її допомогою їжу на ложку. Є кілька винятків: деякі страви північного і північно-східного Таїланду зазвичай їдять руками – їх легко визначити, якщо рис у страві буде в'язким і липким. Крім того, окремі страви, які є складовою частиною страви з рисом, можна їсти виделкою. Найжахливіша річ, якщо їсти традиційну

страву з рисом – це використовуючи палички. Це незручно в кращому випадку і некультурно в гіршому.

### **Японія**

У Японії в перервах між прийняттям їжі, необхідно класти палички складеними разом прямо перед собою, паралельно краю столу, і ніяк інакше. Якщо на столі є підставка для паличок, використовуйте її. Встромляти палички в рис, це навіть гірше, ніж просто неправильно їх покласти.

Під час застілля у Японії існують свої правила розсадки за столом:

Перша офіційна – «сейдза» – людина сидить на п'ятках, випрямивши корпус.

Друга, для неофіційних застіль, – «агура» – дозволяє сидіти, схрестивши перед собою ноги.

Жінки в позі «агура» не сидять – в неформальній обстановці для них дозволений дещо спрощений варіант «сейдза».



### **Середній Схід, Індія**

Перебуваючи на середньому сході, в Індії та в деяких частини Африки, не можна їсти лівою рукою. У Південній Індії під час при їжі не слід навіть доторкатися до тарілки лівою рукою. Це пов'язано з тим, що ліва рука асоціюється з справляння потреби, тому вона вважається «брудною». Насправді, лівою рукою не варто навіть показувати або передавати важливі документи. Ви лівша? Тоді ви можете використовувати ліву руку, але при цьому «забудьте» про праву.

### **Мексика**

У Мексиці ніколи не можна їсти «тако» за допомогою ножа і виделки. Мексиканці вважають, що їсти «тако» за допомогою ножа і виделки це нерозумно, і навіть гірше – так ви будете виглядати снобом, як якщо б наприклад, їли бутерброд з «докторської» за допомогою столового срібла.

### **Чилі**

В Чилі не можна їсти нічого руками, навіть картоплю «фрі». Правила поведінки тут трохи суворіші, ніж в інших південноамериканських країнах.. Тут люблять ототожнювати свою культуру з європейською, тому їжу їдять тільки за допомогою ножа і виделки.

## **Китай**

У Китаї не можна перевертати рибу. Незважаючи на те, що її можна було б перевернути рибу цілком, після того, як покінчено з однією стороною, не можна цього робити, зважаючи на те, якщо застілля відбувається в Китаї, особливо в південних областях і в Гонконзі. Все тому, що по-китайськи фраза «перевертати рибу» – «дао ю», звучить так само, як слово «невдача». На додаток до цього, перевертати рибу це все одно, що говорити, що човен рибалки перекинеться.

Дуже забобонні люди взагалі не чіпають нижню частину, тоді як ті, хто не так забобонний, просто вилучають кістки, щоб дістатися до нижньої частини риби.

Після ділової зустрічі вас частіше за все запросять до ресторану, де пригостять яку-небудь екзотичну страву, якщо ви навіть не готові до цього, з'їжте хоч маленький шматочок.

## **У Кореї**

У Південній Кореї мешканці дуже гостинні і тому влаштовують гостям надзвичайно теплі прийоми. Під час зустрічі з корейським підприємцем обов'язково дайте йому свою візитівку. Звертатися до співрозмовника треба за фахом або прізвищем. Велика увага приділяється питанням етикету.

Якщо в Кореї старший за віком запропонує налити напій, піднімати свій стакан двома руками. Таким чином ви показуєте свою повагу до старших, що дуже характерно для корейської культури. Після того, як ви двома руками приймете напій, ви повинні відвернутися і зробити короткий ковток. За аналогією, не можна починати їсти, поки не почне найстарший за столом (і не можна покидати столу, поки цього не зробить він).

## **Мусульманські країни Близького та Середнього Сходу**

**Арабам** подобається, коли ділові жінки, що збираються вести переговори з арабами, прикрашають себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами.

Особливо потрібно бути уважним при перебуванні в арабських країнах. Потрібно пам'ятати, що різні частини арабського світу мають свої особливості етикету та поведінки. В Північній Африці не вживають алкоголь. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки з м'ятою – потрібно випити всі. При перебуванні на Близькому Сході не можна давати місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим Ви образите людину.

## **Саудівська Аравія**

В Саудівській Аравії поцілунок в маківку тлумачиться як вибачення.

Вітаючись в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, а потім до серця. Цей традиційний жест є символом слів: «Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе».

В арабських країнах іноземець не може звертатися з проханням чи запитанням до жінки арабського походження.

Дистанція для спілкування – 20 – 40 см.

В Арабських країнах надають перевагу каві без цукру, дуже кріпкий з великою кількістю кардамону. Якщо ви вип'єте чашку кави і віддаєте її господарю, то він знову налляє в неї каву. І так буде продовжуватися, поки ви не вип'єте всю каву з кавника. А коли ви не хочете більше кави то треба погойдати чашкою з сторони в сторону або перевернути її вверх донцем.

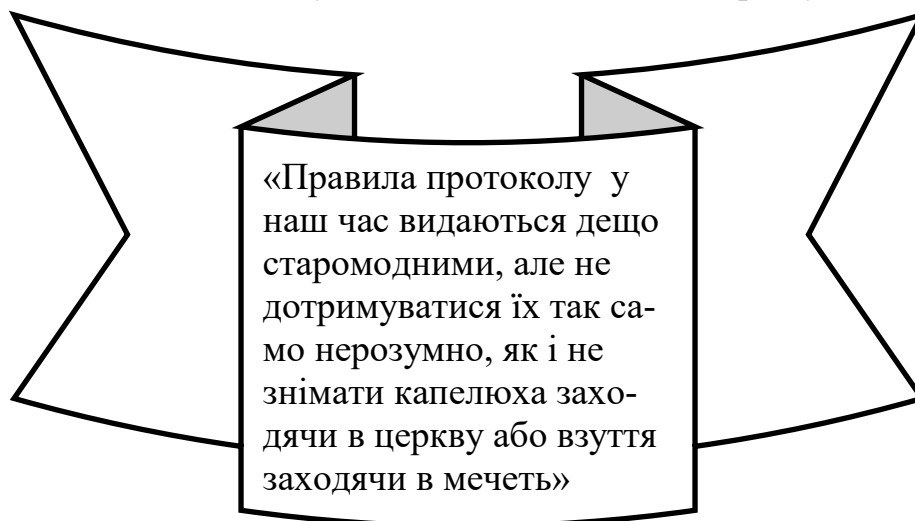
Коли перед кавою пропонують прохолодні напої, то це означає що зустріч підійшла до завершення.

### **Австралія**

Австралійці люблять спиртні напої і конкурують з питань виготовлення вин з французами. Тому на прийомі не забудьте схвалити напої, які вам подадуть.

## **5.2. Основні етапи прийому іноземних делегацій**

*Діловий протокол* – правила, що регламентують порядок зустрічей і проведень делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.



### *Зустріч в аеропорту (або на вокзалі)*

Зазвичай в залежності від рівня керівництва приїжджає групи її зустрічають глава приймаючої сторони або секретар з водієм і, можливо, перекладач. Якщо гості приїжджають вперше, і ви поки особисто не знайомі, то слід виготовити плакат з назвою своєї організації або організації гостей, що допоможе виділити їх із загального потоку прибулих пасажирів. Бажано мати інформацію і про багажі делегації. Вручати квіти не прийнято; виняток може скласти той випадок, коли в групі приїхали є дама. Тоді можна вручити невеликий букет (квіти вручають в целофановій упаковці). У момент зустрічі не прийнято проводити обмін візитними картками. Зустріч прибула групи «біля трапа літака»

зазвичай не практикується, крім тих випадків, коли приїжджає делегація високого рівня і за наявності реальної можливості для цього.

### *Транспорт*

Залежно від числа членів приїхала делегації це можуть бути одна або дві легкові автомашины (наймані або належать підприємству) або мікроавтобус. Також слід визначити транспортний засіб для перевезення багажу. Обслуговувати делегацію на особистих автомашинах не рекомендується.

*При зустрічах і проводах делегації* складається план розсадження по автомобілях. У міжнародній протокольній практиці місця в автомобілях визначаються як почесні і менш почесні. Першим почесним місцем є місце на задньому сидінні праворуч по ходу руху автомобіля. Керівник приймаючої сторони займає місце ззаду водія. Перекладач або особа, постійно працює з делегацією, розміщується поруч з водієм. Машина подається таким чином, щоб праві дверцята була звернена до тротуару. Першим сідає і виходить пасажир, що займає найбільш почесне місце. Якщо в автомашину сідає ще один пасажир, то він займає відкидне сидіння, або місце між двома почесними особами (між главою приймаючої сторони і головою делегації гостей), щоб не заважати головному гостю під час руху і при виході. Необхідно відзначити, що в практиці ділового спілкування, в роботі з делегаціями все частіше використовують мікроавтобуси. Вигоди очевидні: менші витрати на транспорт і можливість ефективного використання часу переїздів з об'єкта на об'єкт для спілкування з гостями.

### *Проживання*

Номери в готелі повинні бути замовлені заздалегідь. При цьому потрібно заздалегідь знати, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. При необхідності в ході підготовки прийому делегації в списки приїжджають вносяться корективи (наприклад, замість одного представника приїжджає інший), про що секретар повідомляє адміністратора готелю. Залежно від класу готелю не зайвим буде заздалегідь оглянути номери і особисто переконатися в їх достатній комфортабельності, наявності невеликого холодильника для прохолодних напоїв і телевізора. Бронюючи номери, слід вибирати ті, що знаходяться в тихій і спокійній частині готелю. Розмішати в одному номері двох чоловік не прийнято. Номер дами можна прикрасити квітами. У сучасній практиці гостей часто розміщують в гостьових апартаментах приймаючої сторони, що також дозволяє економити валютні кошти.

Незалежно від часу приїзду делегації та часу початку переговорів.

Міжнародний діловий етикет — це сукупність узвичаєних правил і норм поведінки як в офіційній, так і в неофіційній обстановці. У попередніх розділах розглядалися норми ділового етикету. В цьому зупинимося на деяких особливостях знайомства, стилю одягу, правил розташування в автомобілях під час контактів з іноземними представниками.

Під час ділових зустрічей до іноземних партнерів зазвичай звертаються на прізвище, додаючи слово «пан»: пан Льюїс, пані Зіверт тощо. Назвати іноземця на ім'я можна, лише якщо ви добре знайомі.



На Заході високо цінуються державні, вчені й інші звання та титули, які бажано використовувати під час спілкування: пан сенатор, професор тощо.

*Знайомство.* Незнайомих ділових партнерів, як правило, представляють один одному, якщо цього не сталося, то під час перерви на переговорах або прийомі, можна підійти до особи, яка вас цікавить, відрекомендуватися, вручити візитну картку. Отримавши візитку у відповідь, потрібно її уважно прочитати, нечемно класти її відразу в кишеню.

Як правило чоловіка представляють дамі, а не навпаки. Жінка подає руку першою. Якщо вона цього не робить, варто злегка кивнути.

Сьогодні в нас відроджується звичай цілувати руку жінці, зазвичай заміжній, при зустрічі. Проте, при знайомстві з іноземкою краще від цього утриматися, щоб не опинитися у незручному становищі, адже жінка може бути феміністкою.

Під час знайомства руку зазвичай потискують, усміхаючись. Вітаючи партнера, слід вийняти руку з кишені і, звісно ж, сигарету з рота. Не слід забувати, що в деяких західних країнах, особливо у США, паління дедалі більше засуджується.

Не рекомендується потискати руку партнера обома руками. Це можна дозволити собі тільки з близькими людьми. Треба пам'ятати, що мусульманин може не подати руки жінці, яку б високу посаду вона не займала.

Обійми і «чоловічі поцілунки», коли при зустрічі торкаються злегка то однієї, то іншої щоки партнера, можливі, якщо ділові партнери добре знайомі. У інших випадках цього не слід робити.

Латиноамериканці при зустрічі обіймаються, легенько поплескуючи один одного по спині. Японці вклоняються і, затримавшись у цьому положенні декілька секунд, повільно випрямляються, дивлячись при цьому на партнера, тому що випрямитися раніше вважається нечемним.



*Одяг.* Головний принцип одягу для ділової зустрічі – елегантність і простота як для чоловіків, так і для жінок. У першу половину дня надається перевага більш світлим тонам, у другу – темним.

На ділову зустріч чоловікам краще одягти білу сорочку з краваткою, причому краватка має бути спокійних тонів. Довжина краватки повинна бути такою, щоб у зав'язаному вигляді вона діставала до пряжки ремня. Взуття – чорне або трохи

темніше за костюм. Шкарпетки – тільки темного кольору, краще чорні, вище ікор, щоб не видно було голої щиколотки, коли сідаєте.

Ремінь має підходити за тоном до костюма.

Із прикрас дозволяється обручка. Неприйнятні браслети, ланцюжки з медальйонами, масивні персні – печатки або персні з каменем. Запонки слід вибирати неекстравагантні.

Носовичок має бути бавовняний, причому білий, а не різнокольоровий. Шарф краще шерстяний або шовковий, не білий – у нього занадто урочистий вигляд.

Пальто однотонне, темне або кольору беж.

Незамінна річ для ділової людини – аташе-кейс (дипломат), чоловіча парасолька (чорного кольору).

На особливо важливі прийоми одягають смокінг або фрак (див. далі).

Жіноча мода менш консервативна і пропонує більш широкий вибір фасонів одягу і кольорів тканини. Однак і тут існують певні правила. Найголовніше – відповідне поєднання кольорів. Аксесуари мають доповнювати костюм. Не рекомендується носити багато прикрас. Особливу увагу варто приділити взуттю, сумці, макіяжу.

*Подарунки і сувеніри.* У діловому спілкуванні прийнято обмінюватися сувенірами, подарунками. Що стосується подарунків іноземцям, із якими доводиться співпрацювати, то на їх вибір здебільшого впливає характер взаємовідносин. Керівнику делегації можна подарувати щось на згадку про Україну, наприклад художні вироби, набір вин, коньяків тощо. Іншим членам делегації і перекладачам доречно дарувати книги, художні вироби. Особисті речі дарують тільки близьким людям.

Вибираючи подарунок, необхідно враховувати його вартість. Отримавши занадто дорогий подарунок, іноземець може відчутти себе боржником. Варто зважати на те, що в багатьох зарубіжних фірмах подарунки, що дорого коштують, вважаються хабарем.

Важливо не тільки вміти робити подарунки, але і приймати їх. Коли ви отримуєте подарунок, спочатку слід подякувати тому, хто дарує, розгорнути його і ще раз подякувати за увагу.

Важливе значення у діловому спілкуванні з іноземними партнерами мають правила розташування в автомобілі. Поруч із водієм сідає супровідник або перекладач. Найкраще місце – праворуч позаду водія. Наприклад, голова сторони, що приймає, після зустрічі в аеропорту або під час прямування делегації на прийом, пропонує це місце голові іноземної делегації, а сам розташовується поруч. У багатомісному автомобілі голови делегацій займають місце в першому ряду.

Машина подається правими дверцятами до тротуару. Першим сідає і виходить пасажир, що займає найбільше почесне місце. Якщо в автомобіль має сісти ще один пасажир, то він займає місце між двома пасажирами на задньому сидінні. Якщо в автомашині прямують на церемонії, то, як правило, займають тільки задні сидіння.

Коли використовують таксі, то пропозиція гостю зайняти місце поруч із водієм вважається порушенням протоколу. Якщо ж використовують особистий автомобіль і водій – член сторони, що зустрічає, найбільш почесне місце буде поруч із ним.

Водій або перекладач, або член сторони, що зустрічає, повинен відчинити гостям дверцята, щоб вони сіли в автомобіль (або вийшли з нього), і зачинити їх, після того, як вони вийшли.

Прибувши до готелю, необхідно переконатися, що гості розмістилися, домовитися про візит ввічливості.

### 5.3. Дипломатичні прийоми

*Дипломатичний прийом* – одна із загальноприйнятих форм зовнішньополітичної діяльності урядів, міністерств закордонних справ, дипломатичних представництв та дипломатів. Прийом здійснюють як на відзначення важливих подій (національні свята, річниці підписання договорів, перебування у країні високого гостя або делегації), так і у випадку повсякденної діяльності міністерств закордонних справ та посольств – багаторічна міжнародна практика встановила види дипломатичних прийомів, методи їх підготовки, дипломатичний етикет, якого дотримуються учасники прийомів.

Прийоми поділяються на денні та вечірні, з розсаджуванням за столом і без розсаджування. До денних належать прийоми тину «бокал шампанського», «бокал вина», сніданки тощо.

Дипломатичні прийоми проводять у ресторанах, у приміщеннях державних організацій і представництв. На дипломатичні прийоми запрошують осіб, що займають офіційні посади.

Якщо господар і господиня сидять на торцях стола їх обслуговують останніми.

Кожен офіціант у відведеному секторі зустрічає гостей і допомагає їм сісти, відставляючи двома руками крісло і посуваючи його по мірі посадки гостя.

Якщо гість та організатор прийому сидять по центру стола першим обслуговують гостя, другим – організатора прийому, відтак за протоколом жінок та інших чоловіків.

Якщо стіл декорований свічниками із свічками, їх запалюють перед тим, як запросити гостей до столу (за 2 – 3 хв).

Обмін тостами відбувається перед подачею десерту. Після цього на прийомі може відбутися невеликий концерт з класичного репертуару.

Для кожного гостя передбачено картку страв, надруковану типографським способом. Це робиться для кращої орієнтації щодо кількості страв, що подаватимуться протягом прийому. Вона кладеться зліва за пиріжковою тарілкою або під нею.

Перед закускою тарілкою ставлять візитку з прізвищем та ім'ям гостя. Це допомагає швидше знаходити своє місце за столом.

При подаванні аперитиву офіціантам не дозволяється переривати розмову

гостей або проходити між співрозмовниками.

Під час проголошення тостів обслуговування припиняється, офіціанти повинні до цього часу встигнути налити відповідні напої і відійти в сторону.

Офіціант може забрати від гостя приладдя, якщо той відмовився від відповідної страви або не користувався ним.

Якщо чай або кава подавались за основним столом, посуд не збирається, поки гості не залишать зал прийомів.

Під час обслуговування прийомів офіціанти між собою не розмовляють. Обмін командами відбувається за допомогою міміки або за межами бенкетного залу.

У присутності гостей офіціанту не дозволено сидіти, вживати напої або палити цигарки.

Якщо гість впустив на підлогу щось з приладдя, офіціант спочатку приносить і подає чисту заміну, а потім піднімає брудний предмет.

У паузах між подачею страв та напоїв офіціанти стоять біля сервантів або за спиною у гостей струнко, не спираючись на стіну або колону. При цьому рушник знаходиться на лівій руці.

**«Бокал шампанського»** – як правило, починається о 12 годині і триває близько години. Приводом для організації такого прийому може бути річниця національного свята, від'їзд посла, перебування у країні делегації, відкриття виставки (фестивалю) тощо. Під час такого прийому звичайно подається шампанське, але можлива подача віскі, горілки, вина, соків та інших безалкогольних напоїв. Закуска не обов'язкова, але не буде і помилкою запропонувати її гостям. Організаційно це – найбільш проста форма прийому і не потребує складної підготовки. Аналогічним є прийом тину «бокал вина». Назва тільки підкреслює характер прийому.

**«Келих вина»**. Це теж офіційний вид прийому, він проводиться в 13,14<sup>00</sup> або 15<sup>00</sup> годин, стоячи. Називається «прийом в обніс». Офіціанти обносять присутніх вином; на підносах стоять келихи з білим і червоним вином, і присутні їх розбирають. Існує правило: якщо подають червоне вино, то потрібно подавати червону рибу, червоне м'ясо; до білого вина – білу рибу, біле м'ясо.

У період з 17 до 19 годин зазвичай проходить «фуршет», що в перекладі з французької означає «на вилку». Фуршет влаштовують, щоб познайомити запрошених другу іншому, дати можливість відновити старі контакти або ж домовитися про нові зустрічі. На фуршеті прийнято самообслуговування, можна вимовляти тости. У залі можуть бути кілька стільців або крісел, але їх зазвичай залишають для літніх людей.

Перебуваючи на такому прийомі, слід пам'ятати декілька правил:

- підходити до столу слід тільки після запрошення або після того, як до столу пішли інші присутні;
- гості беруть тарілки зі стопки, що стоїть на початку столу, і рухаються вздовж столу в одну сторону (щоб не заважати один одному), накладаючи на свою тарілку частування;

- нечемно знаходитися біля столу з сигаретою яка димить;
- некрасиво накладати на тарілку всі пропоновані страви відразу;
- існує певний порядок частування: покладається спочатку покуштувати рибні блюда;
- риба і м'ясо не повинні бути на одній тарілці;
- слід брати рівно стільки, скільки можна з'їсти;
- закуски перекладають у тарілку загальним приладом, який знаходиться на блюді з даною закускою. Набравши частування, потрібно покласти загальний прилад на місце;
- для десерту і солодких страв необхідно взяти чисті тарілки;
- чоловік може пригостити даму, принісши їй що-небудь з буфету. Дамі неприпустимо пригощати чоловіка.

«Фуршет» дуже схожий на «коктейль»: той же час проведення, ті ж умови і правила. Єдина відмінність – меню. На «коктейлях» подають більше напоїв, ніж закусок. І якщо на «фуршеті» вас можуть побалувати гарячим, то на «коктейлі» – ні. На відміну від фуршету, столи для коктейлів не накривають. У залі розставляють декілька невеликих столиків, на них розкладають сигарети, сірники, попільнички, ставлять паперові серветки в вазочках. Частування і напої подають офіціанти на тацях. Замість вилок гості користуються спеціальними банкетними шпажками. Закінчують прийом подачею шампанського і кави.

**Сніданок** відбувається між 12<sup>00</sup> та 15<sup>00</sup> годинами. Найбільш поширений початок сніданку від 12<sup>00</sup> до 13<sup>00</sup> години. Меню сніданку складається із однієї – двох страв холодних закусок, однієї гарячої рибної чи однієї гарячої м'ясної страви та десерту. Подавати на сніданок перші страви (супи) не прийнято, але подача їх не буде і помилкою. Перед сніданком гостям пропонують соки, аперитив – горілку, віскі, сухе вино. Під час сніданку до холодних закусок подається горілка (охолоджена), до рибної страви – сухе біле вино (охолоджене), до м'ясних страв – сухе червоне вино (кімнатної температури), до десерту – шампанське (охолоджене), до кави – коньяк, а до чаю – лікер. Мінеральна вода і соки подаються протягом усього сніданку. Сніданок триває годину-півтори, із них близько години за столом і близько 30 хвилин – за кавою, чаєм (кава, чай можуть бути подані за тим самим столом або у вітальні). Після закінчення сніданку господар і господиня встають із-за столу першими і пропонують гостям перейти до іншої зали, де подається кава або чай (40 – 60 хв за столом,

15 – 30 хв за кавою або чаєм). Форма одягу на сніданок – повсякденний костюм, якщо у запрошенні інший одяг спеціально не обумовлений. Ініціатива відходу з сніданку за головним гостем.

Вечірні прийоми бувають кількох типів. Вони вважаються більш урочистими, ніж денні. До них належать: «Коктейль», «А ля фуршет», обід, вечеря, обід-буфет, «чай», «жур-фікс».

**«Коктейль»** починається між 17<sup>00</sup> і 18<sup>00</sup> годинами і триває близько двох годин. У запрошенні обов'язково зазначають, коли починається і закінчується прийом. Протягом цього часу гості можуть прийти або піти, господарі зустрі-

чають їх біля входу. Під час такого прийому офіціанти розносять напої та холодні закуски (у вигляді канапе – невеликих бутербродів). Можлива також подача гарячих страв.

Прийом тину *«а ля фуршет»* відбувається у ті ж години, що і «коктейль». Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім. На прийомі тину «коктейль» та «а ля фуршет» гості стоять. В обох випадках з метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву. Урочистість прийому може бути підкреслена і зазначенням у запрошенні особливої форми одягу.

**Обід** вважається найбільш почесним видом прийому. Як правило, він починається з 19<sup>00</sup> до 21<sup>00</sup> години. Меню обіду відповідно до місцевих традицій складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі ж, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл. Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

**Вечеря** починається о 21<sup>00</sup> годині і пізніше. Частують так само, як і на обіді, за винятком перших страв. Форма одягу обумовлюється в запрошенні Примітка **«undressed»** в запрошенні вказує на повсякденний одяг. **«Black tie»** вимагає від чоловіків смокінга, **«White tie»** або **«evening dress»** – фрака. Жінці в обох випадках слід надіти вечірній одяг.

Ще кілька деталей. До 18 години жінки не повинні надівати прикраси (крім обручки, годинника). До вечірньої сукні одягають шовкові або мережані рукавички (чим коротший рукав сукні, тим довші рукавички). На прийомах, що починаються до 20 години, рукавички знімають.

До фрака надівають білу краватку-«метелик», накрохмалену манишку, застібнутий на усі гудзики білий пікейний жилет, чорні лакові черевики. У нагрудній кишені – біла хустка, у руках – білі рукавички. Годинник дозволяється лише кишеньковий. Смокінг вимагає накрохмаленої манишки, чорної краватки-метелика, чорного жилета та лакованих черевиків.

Якщо така зустріч організовується у ресторані, то стіл повинен бути розташований подалі від оркестру, вхідних дверей, службового приміщення. Не слід влаштовувати такі зустрічі в ресторані, де звичайно харчуються гості.

**Обід-буфет (шведський стіл)** – передбачає вільну розсадку за невеликими столами по 4 – 6 осіб. При цьому так, як на фуршетному прийомі, накриваються столи з закусками, є буфети з напоями. Гості беруть закуски самостійно і за своїм бажанням сідають за один із невеликих столиків. Такі прийоми організують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо. Обід-буфет менш офіційний, ніж обід.

**«Чай»** – прийом, який влаштовуються, як правило, тільки для жінок. Проводять їх дружини міністра закордонних справ, послів. Для чаю накрива-

ються один або кілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні і сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуски (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість – 1 – 1,5 години.

«*Жур-фікс*» – це вид прийому, який влаштовують дружини міністра або послів у певні дні і години протягом усього осінньо-зимового сезону. Особи, які одержали запрошення на «жур-фікс», можуть приходити на нього кожного разу без додаткових запрошень. За часом проведення та частуванням «жур-фікс» не відрізняється від «чаю». На прийоми «жур-фікс» запрошують також чоловіків. Інколи такі прийоми носять форму музичних та літературних вечорів.

2. Кожний прийом потребує ретельної підготовки. Головне – правильно обрати вид прийому з урахуванням мети його проведення, визначити місце проведення, скласти список запрошених, заздалегідь підготувати та розіслати запрошення, скласти меню і план розсадки за столом, якщо йдеться про сніданок, обід чи вечерю. Якщо в країну прибуває з офіційним візитом делегація уряду, то від імені її глави в честь представника, який приймає делегацію, влаштовують сніданок або обід, а дипломатичний представник влаштовує прийом типу «коктейль».

Якщо прийом зорганізується в резиденції посла або посольстві, особлива увага надається підготовці приміщень, сервіруванню столів, інструктажу офіціантів, які будуть обслуговувати прийом.

Якщо прийом влаштовується поза посольством, то обирається ресторан з гарною кухнею і високою культурою обслуговування. При визначенні дати прийому слід передбачати, що прийоми не організуються у святкові та неробочі дні, а також у дні національного трауру (а призначені раніше в цьому випадку відмінюються.)

Складання списку осіб, що запрошуються на прийом, – один із найважливіших елементів підготовчої роботи. Визначається загальна чисельність і ділова необхідність контакту з тією чи іншою особою, яка може бути запрошена.

Розміри приміщень, де влаштовуються прийоми, повинні відповідати кількості запрошених і можливостям обслуговування. Меню на дипломатичних прийомах повинні мати національний колорит. Всі страви мають бути смачними і красиво сервірованими. На прийомі прийнято використовувати посуд високої якості: кришталь, порцеляну, срібло. Живі квіти на столах і у вітальні надають приміщенням святковості і комфорту. Інколи квіти підбирають так, щоб вони відповідали кольору національного прапора країни високого гостя. Після закінчення прийому головний гість у супроводі господаря першим залишає прийом.

На прийом гостей запрошують письмово. Бланки запрошень виготовляються друкарськими способами, а від руки вписують прізвище особи, яку запрошують, її посаду, зазначають вид прийому, день, годину та місце проведення. Всі ці дані можуть бути надруковані і на машинці, але це вважається менш ввічливим.

При організації прийомів, на яких передбачена розсадка гостей, заздалегідь треба з'ясувати, чи може гість прийняти запрошення. У цьому випадку у правому нижньому куті бланка запрошення проставляють літери **RSVP**– «прохання відповісти». При запрошенні головного гостя – президента, глави парламенту, прем'єр-міністра, міністра закордонних справ – посол попередньо усно домовляється з ним і тільки після одержання згоди надсилає запрошення. В цьому випадку літери **RSVP** закреслюються і замість них пишуть **p. m.**– «для пам'яті». Запрошення прийнято направляти за один-два тижні до прийому. На запрошення, де стоять літери і вони не закреслені, відповідати треба без затримки. Затримка із відповіддю, а тим більше її відсутність – свідчення неповаги.

3. На прийомах типу сніданок, обід, вечеря гостей розсаджують за столом у визначеному порядку. Місця за столом поділяються на більш і менш почесні. Найпочесніше місце – праворуч від господині (на прийомі з участю жінок) та праворуч від господаря (на чоловічому прийомі). Далі йдуть місця ліворуч від господині та ліворуч від господаря. Місця, віддалені від господині та господаря, – менше почесні. На прийомі, де присутні тільки чоловіки, головному гостю може бути запропоноване місце за столом напроти господаря.

**Основне правило розсаджування:** на найпочесніших місцях сидять найбільш почесні гості. Порухення цього правила може бути розцінене як навмисне нанесення образи престижу гостя та престижу держави, яку він представляє.

*Існують такі правила розміщення:*

1. Найближчі місця до хазяїна і хазяйки вважаються найбільш почесними.
2. Місце з правої руки більш почесне, ніж місце з лівої.
3. Першими з правого і лівого боку від хазяїна мають сидіти жінки, від хазяїна – чоловіки. Потім поряд з жінкою сідає чоловік.
4. Жінка не сидить поряд жінки.
5. Жінка не сидить в кінці стола.
6. Місце напроти хазяїна може бути запропоноване найбільш почесному гостю.
7. Іноземним гостям, які по рангу рівні з гостями-працівниками даного дипломатичного представництва надається пріоритет.
8. Необхідно враховувати знання іноземних мов гостями, що сидять поруч.
9. Якщо гості запрошуються з жінками, то по праву руку хазяйки сідає головний гість, по праву руку хазяїна – жінка головного гостя.

На прийомах, в яких беруть участь чоловіки й жінки, треба уникати розташування жінки перед жінкою, краще чергування: жінка – чоловік. Не садять поруч подружжя, жінку не садять у кінці столу. Слід передбачити і те, щоб гості мали можливість спілкуватися без перекладача або запросити перекладачів. Старшинство серед дипломатів визначити неважко. Орієнтир – дипломатичні ранги. Старшинство дипломатів одного рангу визначається часом перебування в країні. Складніше визначити старшинство серед політичних і громадських діячів, представників ділових кіл, преси. В цьому питанні повніша допомоги



протокольна служба країни перебування. Слід пам'ятати і про те, що дружині привласнюється старшинство чоловіка. Це правило допомагає зробити правильну розсадку на прийомах.

У дипломатичному протоколі склалася практика визначення місць за столом. Друкуються кувертні картки – невеликі білі прямокутники із твердого паперу з написаними від руки або надрукованими на машинці прізвищами учасників прийому.

У залі, де збираються гості і подаються напої, на невеличкому столику виставляється план розміщення столів. У відповідності до плану кожне місце за столом означене кувертною карткою. Запрошені на прийом гості знайомляться з планом, знаходять свої місця, уточнюють прізвища сусідів по столу тощо.

Перед входом до зали гостей зустрічає господар прийому з дружиною. Кульмінацією зустрічі є приїзд почесного гостя. Поява господаря з почесним гостем у залі означає офіційний початок прийому.

***Деякі норми дипломатичного етикету, яких необхідно дотримуватись на дипломатичних прийомах:***

1. Перша заповідь дипломата – **точність**. Дипломат своєчасно прибуває на прийом і перебуває на ньому не довше, ніж потребують правила пристойності. Ухід з прийому через 15 – 20 хвилин після його початку без пояснення причини може розглядатися як недружелюбна демонстрація.

2. Ні про яке запізнення не може бути мови, якщо прийом з розсадкою (сніданок, обід, вечеря). Гості на такі прийоми з'їжджаються протягом 3-5 хвилин і після невеликої паузи, яка використовується для взаємних привітань і знайомств, запрошуються до столу. Якщо ж обставини примусили гостя трохи затриматись і він приїздить, коли прийом уже почався, йому слід підійти до господині та господаря, викласти без деталей причину свого спізнення, привітати їх, вклонитися присутнім і зайняти місце, яке йому відведене.

3. На прийом першими приходять молодші співробітники, потім – старші, посол – завершує. Від'їжджають з прийому у зворотному порядку: спочатку старші, потім молодші. Затримуватися на прийомах не рекомендується, оскільки це обтяжливе для господарів.

4. При приході і залишенні прийому не обов'язково тиснути руку кожному з присутніх. Вітатися чи прощатися за руку треба тільки з господарем та господинею, а всім іншим можна тільки вклонитися.

5. Зовнішній вигляд і манери гостя, його вміння правильно поводитися за столом під час сніданку, обіду, вечері, а також інших видів прийомів – один з важливих елементів етикету.

На прийом, як вже зазначалося, першими з'являються нижчі за рангом гості, потім вищі, а розходяться у зворотному порядку, як правило поступово, таким чином, щоб на момент закінчення прийому з господинею і господарем попрощалися останні з них. Затримуватись на прийомах некоректно. На знак особливої уваги до гостей в запрошеннях може вказуватися форма одягу: «фрак», «смокінг», «темний костюм», «вечірня сукня». На прийом гості можуть з'явля-

тися і в святковому національному одязі, що характерно для гостей з Азії та Африки, скандинавських країн.

Зовнішній вигляд і манери гостя, його вміння поводити ти себе за столом чи на фуршетному прийомі, ініціювати і підтримувати цікаві бесіди – надзвичайно важливі елементи етикету і їх в жодному разі не можна ігнорувати.

При зустрічі молодший дипломат завжди першим вітає старшого. Якщо ви зайшли в приміщення, де вже є багато гостей, то повинні першими привітатись з присутніми. Відходячи – першим прощаєтесь з тими, що залишають ся. Вітаючись з чоловіком, необхідно першим подати руку, а з жінкою – лише в тому випадку, коли вона першою це зробить, в іншому випадку можна обмежитися лише по клоном. Останнім часом у нас починає відроджуватися звичай цілувати жінкам руку. Треба поклонитись і піднести руку жінки на якомога ближчу відстань до своїх губ. При поцілунку руки необхідно чітко знати, де, як і коли це доречно. Перебуваючи у товаристві, чоловік завжди встає, коли до нього наближається жінка. Жінка може розмовляти з чоловіком сидячи, але обов'язково повинна встати, якщо до неї самої підходить інша жінка. Якщо господиня прийому привітала гостя і не сідає, то і гостеві також не слід сідати.

При зустрічі гостей рівного службового і суспільного становища першим, звичайно, вітається той, хто краще вихований і ввічливіший. Вітаючись, чоловіки знімають рукавички, жінки – ні.

Не потиснути протягнуту руку – означає образити людину. Обмінюючись рукостисканням, особливо з жінкою, не слід тиснути руку до болю. Вітаючись, не можна забувати усміхнутись. Цей акт ні до чого не зобов'язує, але значно зігріє атмосферу зустрічі.

Якщо на прийомі вас нікому представити особі, яка вас цікавить, ви спокійно можете зробити це самі, представившись і вручивши свою візитну картку.

Вживаються, як правило, звертання «пані» або «пан», до кількох чоловіків – «панове», до жінок і чоловіків – «панство».

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що таке міжнародний етикет?
2. Основні правила етикету за кордоном.
3. Англійські традиції співбесіди.
4. Які якості представників інших народів цінують у Франції?
5. Що є предметом культу у італійців?
6. Як проходить церемонія знайомства у іспанців?
7. Чим не можна користуватися під час їжі у Тайланді?
8. Які існують правила розсадки за столом у народів сходу?
9. Основні етапи прийому іноземних делегацій.
10. Діловий протокол.
11. Головний принцип одягу для ділової зустрічі.
12. Дипломатичний прийом.
13. Види прийомів.

14. Основне правило розсаджування гостей на прийомі.
15. Деякі норми дипломатичного етикету.

## 6. СТАНДАРТИ ЕТИКЕТУ ОБСЛУГОВУЮЧОГО ПЕРСОНАЛУ

### *Правила гостинності*

У закладах готельно-ресторанного господарства в першу чергу необхідно дотримуватися основних принципів етикету обслуговування, для здійснення надання послуг на високому рівні.

У своїй повсякденній роботі сучасні заклади готельно-ресторанного господарства прагнуть керуватися принципами етикету, який спрямований:

- на створення сприятливого враження з першого погляду;
- формування привітності, дружелюбності й ввічливості у всього персоналу;
- поінформованості кожного працівника про всі складові процесу обслуговування;
- ефективного обслуговування як з боку обслуговуючого персоналу, так і з боку працівників закладу в цілому;
- своєчасного обслуговування кожного споживача;
- прояву гнучкості до бажань споживачів;
- стабільності рівня якості послуг щодня, щотижня, місяць за місяцем, рік у рік;
- мистецтва особистого контакту з гостем, ефективну взаємодію з ним;
- довірчих відносин зі споживачами;
- перевершення очікувань споживачів.

Етикет обслуговування на високому рівні сприймається з першого погляду, тобто створює сприятливе перше враження.

Кожний заклад готельно-ресторанного господарства - це складова багатьох чинників, які і визначають з першого погляду стан гостинності.

Основні чинники, що впливають на враження споживачів про заклад, – це архітектурні рішення та ландшафтний дизайн (зовнішній вигляд закладу), дизайн інтер'єру (внутрішнє оформлення приміщень закладу), зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу (наявність та вигляд спецодягу, стан зачіски, вираз обличчя тощо), якість продукції та послуг ( номенклатура послуг та умови їх надання), психологічна атмосфера та етикет, що панують на кожному етапі обслуговування.

Правил гостинності, яких треба дотримуватись персоналу закладів готельно-ресторанного господарства, дуже багато, але достатньо знати та використовувати основні з них, щоб підприємство було успішним та користувалося попитом у споживачів.

Стандарт обслуговування – це встановлені закладом, фірмою, або компанією правила до якості обслуговування в певному закладі сфери гостинності.

Під час розробки стандартів повинно бути дотримано одне з головних правил – залучення персоналу, приймання його активної участі у складанні цих документів.

## **6.1. Етика працівників контактної зони**

Основні положення:

- необхідність першим привітати гостей закладу;
- дивитися гостю в очі, такий візуальний контакт говорить відвідувачу про те, що його тут чекають;
- у випадку якщо гість не бажає чекати, запропонуйте йому візитку з контактним телефоном закладу для того, щоб наступного разу гості могли замовити перебування у закладі заздалегідь;
- необхідно проявити інтерес до споживача в сенсі його вражень про заклад;
- треба вислухати гостя до кінця не перебиваючи;
- якщо у вас виникли сумніви, як відповісти на питання гостя, необхідно вибачитися перед ним та запросити адміністратора;
- необхідно висловлювати побажання приємного проведення часу у закладі;
- ваші рекомендації повинні бути тактовними і не нав'язливими;
- необхідно ввічливо відмовити гостю, якщо він поводить себе не достойно у закладі;
- для висловлювання своїх емоцій, надавати відвідувачу книгу пропозицій закладу;
- треба діалог зі споживачем звести тільки до відповідей на запитання;
- необхідно вміти спілкуватися стримано та поважно зі співпрацівниками та відвідувачами;
- треба підтримувати свій зовнішній вигляд, відповідно до спеціальних правил та вимог, які існують у закладі;
- за правилами етикету час зустрічі відвідувача не повинен перевищувати 1 хвилину з моменту, коли гість сяде до столу;
- необхідно всім гостям за столом необхідно виносити їжу та напої одночасно;
- чистий і випрасуваний формений одяг;
- обов'язкова наявність бейдж з іменем та посадою;
- чисті і доглянуті руки і нігті. У жінок нігті короткі, лак пастельних тонів;

## **6.2. Вимоги до етичного спілкування зі споживачами**

- підтримувати позитивний імідж закладу;
- усно спілкуватися з гостями та партнерами, громадськістю;
- володіти ораторською майстерністю;
- володіти прийомами ведення переговорів з гостями;
- дотримуватися правил ведення ділової переписки;
- аналізувати і враховувати претензії і побажання гостей;

- вирішувати конфліктні ситуації;
- аналізувати і запобігати конфліктним ситуаціям;
- володіти розмовною іноземною мовою (одною) для сфери обслуговування;
- використовувати прийоми ділового спілкування;
- дотримуватися правил протоколу та етикету;
- дотримуватися правил міжособистісного спілкування;
- володіти професійною культурою мови і застосовувати правильну транслітерацію (вимову) іноземних назв;
- володіти комунікативними якостями;
- володіти базовим словниковим запасом, основами граматики, лексики і фонетики мови;
- підтримувати візуальний контакт з гостем.

Кожен заклад готельно-ресторанногобізнесу розробляє свої стандарти обслуговування, однією з основних частин якого є етикет обслуговуючого персоналу.

Як правило стандарт етикету обслуговування персоналу розробляється в залежності від типу, класу, цілей, іміджу тощо закладу і включає різні положення.

### **6.3. Приклади стандартів етикету обслуговування.**

#### ***Приклад 1***

##### ***Зовнішній вигляд і одяг***

Важливі фактори в розвитку сумлінного обслуговування.

Ви – професіонал і, отже, виконуючи свої посадові обов'язки, повинні завжди виглядати і діяти відповідно.

##### ***Чистота***

Нігті і руки потрібно мити часто. Завжди мийте руки перед обслуговуванням, і після відвідин туалетної кімнати.

***Чистота тіла.*** Чистота всього тіла також дуже важлива. Якщо необхідно, прийміть душ перед виходом на вашу зміну.

##### ***Косметика***

Повинна бути неяскравою і чистою. Світлий або прозорий лак для нігтів, стриманий тон помади і непомітні сережки. На руках не повинно бути каблучок, крім обручальної.

##### ***Волосся***

Повинне бути приведенне в порядок і чисте. Уникайте укладок, в яких волосся падають на очі; відкидання волосся назад, особливо рукою, образливо для споживача під час обслуговування і подачі страв.

##### ***Зуби***

Зуби і чистий рот істотні і для зовнішнього вигляду, і для здорового дихання.

### *Ноги*

Догляд за ногами необхідний і для відчуття комфорту, і для чистоти. Шкарпетки потрібно міняти і прати щодня. Взуття має бути зручним, підібраним за розміром. Під час зміни потрібно носити чисті тілесного кольору колготки або чорні шкарпетки і відполіроване взуття.

### *Постава*

Правильна постава дуже важлива для зовнішнього вигляду, зручності і вміння правильно обслужити. Уміння стояти і ходити з правильною поставою створює сприятливе враження у споживача.

### *Мова*

Ввічливі манери по відношенню до споживача мають велике значення. Обслуговуючий персонал ніколи не повинен бути поблажливим, грубим, гордовитим. Ви повинні пишатися своїми навичками, адже ви - професіонал. До того ж ви ще й продавець, а продавець повинен прагнути до того, щоб догодити споживачеві.

### *Формений одяг*

Іменний бейдж повинен бути на лівій стороні. Ніколи не одягайте брудну, порвану або пом'яту уніформу. Завжди ретельно перевіряйте вашу уніформу, перш ніж виходити на зміну.

### *Як правильно наблизитися і звернутися до споживача*

Дуже важливо підійти до нового споживача якомога швидше, незалежно від того, наскільки ви в даний момент зайняті. Завжди відзначаєте присутність споживача.

Ваш перший контакт з споживачем дуже важливий, змусьте його відчувати себе бажаним гостем, використовуючи приємний тон голосу, рухаючись швидко, але безшумно, і не забувайте бути уважним і чемним, незалежно від того, наскільки ви зайняті. Ваше привітання має бути теплим - дружнім, але гідним. Дивіться споживачеві в очі, розмовляючи з ним, і якщо це доречно, скажіть що-небудь на зразок:

«Добрий вечір / день, ласкаво просимо в ресторан «Русь», мене звать»

Не кажіть «О, привіт, Миколо», ваше привітання має бути гідним і професійним.

➤ Намагайтеся запам'ятовувати імена своїх гостей і використовувати їх.

Наприклад, «Добрий вечір, пане Петренко, ласкаво просимо в ресторан «Русь». Дуже приємно знову Вас бачити»

➤ Якщо ви не знаєте імені споживача, дійте ввічливо (гідно) і

вітайте його «Добрий вечір, мене звати, я буду обслуговувати вас сьогодні (покладіть візитку на стіл). Такий підхід змусить споживача відчувати себе комфортно, відчувати себе бажаним споживачем, ну і звичайно ж на знак подяки за хороший сервіс, він може дати вам більше чайових!

Перше враження дуже важливе в бізнесі. Вживання їжі – це емоційний досвід, дуже сильно залежить від обстановки. Ваше ставлення - ключ до приємної обстановці, не тільки для споживача, а й для вас самих.

### *Управління та командна робота в ресторані*

- Офіціант ніколи не повинен стояти, притулившись до стіни або меблів;
- Обслуговуючий персонал не повинен вести пусті розмови збираючись парами або групами, тим більше сперечатися між собою;
- Офіціанти ніколи не повинні збиратися групами в службових приміщеннях. Ви повинні весь час перебувати в своїй секції;
- Природно ви ніколи не повинні сперечатися або суперечити споживачеві;
- Якщо є скарги від споживача, вони негайно повинні бути передані менеджеру ресторану або адміністратору (супервізору), з метою негайного їх розгляду;
- Пишайтеся своєю роботою;
- Зберігайте почуття гумору, будьте послужливі, люб'язні і ввічливі. Наявність цих якостей - ознака хорошого обслуговуючого персоналу;
- Ніколи не обслуговуйте споживачів з пріоритетом в залежності від розміру чайових, які ви очікуєте отримати від них. Така поведінка може стати підставою для звільнення;
- Залишайтеся завжди на своєму місці, за винятком тих моментів, коли вам необхідно вибити чек або піднести страву чи напій;
- Ніколи не сперечайтесь з споживачем.

Це ваше завдання - допомогти споживачеві відчувати себе в невимушених обставинах. Те, що ви допоможете споживачеві відчувати себе як вдома - повернеться вам сторицею. Пам'ятайте споживачеві приємно, що ви пам'ятаєте його ім'я. Будьте тактовні, старанні, проявляйте ініціативу - це все для вашої ж користі. «Ставтеся до них з теплотою» - це дійсно окупиться вам (чайові) і ресторану (постійні споживачі !!!). Обслуговуйте ваших споживачів, відчуваючи себе природно, але без панібратства, ввічливо пропонуйте страви і напої з меню. Отримуйте задоволення від вашої роботи, проте не забувайте вести себе як професіонал;

- Звернення споживача в професійній манері;
- Звертаючись до споживача, дивіться на нього;
- Посміхайтесь коли розмовляєте;
- Говоріть чітко і виразно;
- Говоріть так, щоб споживач міг вас почути, але не підвищуючи голос;
- Ваша інтонація повинна бути приємною та дружньою;
- Що б ви не робили, не забувайте використовувати офіційно-ввічливе звернення до споживача, а якщо ви знаєте ім'я споживача - «Г-н,

Г-жа.....»;

- Слухайте клієнта уважно

*Ввічливість*

- Бути ввічливим – це ознака хорошого обслуговуючого персоналу.

Ставлення до кожного клієнта повинно бути однаковим. Чайові повинні прийматися з вдячністю.

*Управління*



➤ Оскільки успіх ресторану пов'язаний з правильним координуванням всього персоналу, ми повинні допомагати своїм споживачам по роботі. Інформуйте один одного про переваги споживача, і ви побачите, що споживачу принесло велике задоволення той факт, що його побажання і переваги відомі і передбачені.

Обслуговуючий персонал ображає споживача, якщо вони:

- Забувають сказати «спасибі» і бути вдячними за отримані чайові.
- Нестриманість, індиферентні (байдужі) або претензійно.
- Розмовляючи з іншим обслуговуючим персоналом, ігнорують споживача.
- Кваплять споживача, оскільки хочуть раніше піти додому.
- Неправильно вибивають рахунок.
- Їдять під час своєї зміни перед споживачем або в службовому приміщенні.
- Неохайно виглядають під час зміни (брудна уніформа, брудні руки, волосся в безладі).
- Чи не економлять час.
- Сперечаються і шумлять під час виконання службових обов'язків.
- Шумлять посудом.
- Пропускають знаки клієнта, якому необхідна допомога.

Один з аспектів успіху ресторанів полягає в тому, що всі працюють разом як одна команда, з метою надати клієнтові гарне обслуговування – тому і ми повинні працювати разом як одна команда.

### **Щоб бути відмінним членом команди, вам слід:**

- Посміхатися і насолоджуватися роботою в такому чудовому і особливому місці. Пам'ятайте, що офіціанти інших ресторанів дивляться на вас, як на професіонала;
- Допомагайте вашим колегам і споживачам завжди, коли є можливість. Це включає винос готових страв до столів інших офіціантів, прибирання столів в інших секціях тощо.
- Щоб споживачеві не приходилось чекати, завжди просіть ваших колег допомогти вам у разі потреби.
- Будьте готові допомогти вашій колезі, щоб споживачеві не доводилося чекати.
- Під час зустрічі, посміхайтесь і вітайте своїх колег і споживачів.
- Під час спілкування з споживачами і колегами вживайте слова «спасибі», «будь ласка». Будьте ввічливі по відношенню до інших.
- Діліться пропозиціями та інформацією зі своїми колегами, з тією метою, щоб всі могли чудово виконувати свої обов'язки.
- Пишайтесь своєю роботою, рестораном і своїми колегами.
- Завжди прибирайте після себе і, не роздумуючи, збирайте посуд, що залишився і сміття, щоб ресторан завжди залишався чистим.

## Приклад 2

### Стандарти зовнішнього виду

#### *Чистота*

- Обов'язкове застосування засобів гігієни для тіла: дезодоранти, освіжаючі серветки тощо.

#### *Косметика*

- Повинна бути неяскравим, акуратною.

#### *Руки*

- Руки повинні бути чистими! Обов'язкове використання пом'якшуючих кремів, особливо в зимовий період. Нігті повинні бути акуратно підстриженими, короткі, чисті. Світлий або прозорий лак для нігтів або французький манікюр.

#### *Волосся*

- Волосся чисте і зібране шпильками. Неприпустимо носити довге розпущене волосся!

#### *Свіже дихання*

- Порожнина рота і зуби повинні бути чистими, дихання свіже!

#### *Аксесуари*

- Допустимі аксесуари: обручка; непомітні/маленькі сережки. Браслети, печатки і яскраві каблучки, ланцюжки, пірсінг, годинник – не допускаються!

#### *Уніформа*

- Іменний бейдж повинен бути на лівій стороні уніформи;
- Взуття обов'язково чорного кольору, закритий носок, ідеально начищена.
- Форма повинна бути чистою, відпрасованою.

#### *Мобільний телефон:*

- Не допускається використання власного мобільного телефону під час роботи!

#### *Привітання гостя*

- Гостя зустрічає на вході і проводить до столу – адміністратор / або офіціант, якщо немає адміністратора (адміністратор призначає старшого, коли покидає зал);
- Офіціант садить гостя, допомагає зняти верхній одяг і запалює свічку (після 18<sup>00</sup>);
- Адміністратор подає меню;
- Офіціант підходить до столу і вітається з гостем: «Добрий вечір / День / Ранок ... Звісно ж: «Мене звать ... я буду вашим офіціантом».

#### *Комунікація*

- Не називайте гостя «молода людина», «дівчина» тощо. Використовуйте ввічливе звернення до гостя «що будете Ви ...», якщо знаєте, ім'я та по батькові – використовуйте ім'я та по батькові гостя;
- Намагайтеся уникати «пінг-понгу» при прийомі замовлення:

Приклад:

Офіціант: «Що будете на аперитив?»

Гість: «Воду». Офіціант: «З газом?». Гість: «Без»

Офіціант: «З лимоном?»

Гість: «Так»

• Якщо гість кличе – офіціанта, коли він дуже зайнятий (приймає замовлення, йде до бару або на кухню за замовленням тощо.), офіціант зобов'язаний звернути увагу на гостя: «Одну хвилиночку, я зараз до Вас підійду».

Обслуговуючий персонал повинен розуміти термін «гостьова зона» – де слід поводитися якомога тихіше. Також не слід кричати або сперечатися на кухні та інших підсобних приміщеннях – все це може почути гість!

### Приклад 3

#### *Стандарт гостинності:*

1. Гостинні жести – відвідувачі цінують будь-який прояв бажання зробити більше. Вони кажуть, що це покращує загальне враження, допомагаючи їм відчувати себе більш вільно і дружелюбно.

2. Щире вітання і прощання – відвідувачі хочуть, щоб їх обслуговували привітні і позитивно налаштовані люди. Привітання та прощання повинно бути різноманітним і індивідуальним. Вітайтеся і прощайтеся з людьми так, як якщо б спілкувалися з гостями у себе вдома.

3. Як виглядає гостинне ставлення.

Ми контролюємо наші думки, почуття і дії і те, яким чином вони досягають наших відвідувачів. Це залежить від нас, чи робить кожен момент «Золотим Моментом» для наших відвідувачів. Ось кілька прикладів відносин, які повинні проявлятися в усьому, що ми робимо, щоб створити гостинність для наших відвідувачів:

- Все це для відвідувачів!
- Кожен відвідувач на рахунок!
- Якщо це неправильно, виправ це тут же!
- Працівники можуть і хочуть виправляти проблеми самі;
- Знай, що потрібно відвідувачу ще до того, як він про це попросить! ... І будь на місці, щоб надати йому це;

Постав себе на місце відвідувача – будь терплячим, слухай і виявляй участь.

- Ніколи не втрачай відвідувача.
- Дай відвідувачам те, що вони хочуть ... плюс трохи більше.

4. Гостинні дії

Справи говорять більше ніж слова! Ці чотири гостинні дії реалізують мінімуми, які наші відвідувачі чекають від нас. Ці дії є хорошими знаками гостинності для наших відвідувачів. Якщо це все, що потрібно, щоб наші відвіду-

вачі відчули себе довгоочікуваними і пішли з посмішкою, значить, це ми повинні робити! Щоб наші дії відповідали очікуванням відвідувачів, ось, що повинно бути побачене і зроблене в вашому ресторані.

#### 5. Точність збору замовлення.

- Завжди давайте чек!
- Номер телефону та адресу ресторану повинен бути на чеку.
- Збирайте замовлення відповідно до рекомендацій про «порядок збору».
- Збирайте замовлення максимально швидко.
- Слідкуйте за достатньою кількістю приправ, серветок.

#### 6. Щире вітання і прощання

- Позитивний візуальний контакт з відвідувачаююю.
- Посмішка.
- Тепле привітання- «Доброго дня, Я можу вам допомогти?», «Як у вас сьогодні справи?», «Дякуємо, приходьте до нас ще».
- Привітання повинно бути щирим та індивідуальним.

### ***Як виявляти гостинність сьогодні і завжди***

Ми звикли до контрольних листів, які говорять нам, коли робота виконана і виконана правильно. Але про гостинність ніколи не можна сказати «виконано» і відмітити у контрольному листі. Створення кращого враження від відвідування – процес довгий – кожного дня у кожному ресторані. Є речі, які можна продовжувати або почати робити сьогодні, щоб поводитися з відвідувачем як з особливим гостем.

#### ***1. Обличчя гостинності***

Вся команда ресторану є обличчям гостинності. І у першу чергу, це наші працівники. Наші супер-працівники, які надають нашим відвідувачам супер-обслуговування.

- Стандарти зовнішності;
- Посмішка
- Персональний підхід;
- Природній візуальний контакт;
- Привітність.
- Принцип «СУПЕР» означає:

#### *Стандарти зовнішності*

- правильна поза висловлює впевненість;
- уніформа повинна бути завжди акуратною, чистою та випрасованою;
- зачіска повна відповідати стандартам.

#### *Посмішка*

- кожний відвідувач повинен посміхатися. Посміхайтесь йому, і він буде посміхатися з вами.

### *Персональний підхід*

- не будьте роботом!
- ви можете виражати повагу люб'язність з різними людьми різними способами. Люди старші полюбляють більш формальний підхід, ніж ви б використовували з молодшими. Коли з батьками дитина, звертайтеся до дитини, спробуйте прийняти у нього\неї замовлення – діти будуть почуватися важливими.
- подумайте, як можна допомогти споживачам: допомогти донести тацю, відкрити двері, подарувати PDP дитині.

### **2. Природний візуальний контакт:**

- висловлює щирість і породжує довіру;
- подумайте як довго ви підтримуєте візуальний контакт, коли говорите з другом. Підтримуйте візуальний контакт з кожним відвідувачем приблизно 50% часу.

### **3. Привітність:**

- будьте доброзичливі до людей і вони будуть доброзичливі до вас. Це стосується як відвідувачів, так і колег. Не сприймайте особисто, якщо відвідувач здається недружнім;
- використовуйте щире вітання і прощання;
- ставитесь до людей так, як ставилися б до бажаних гостям будинку;

## **Приклад 4**

### **I. Цінності та пріоритети нашого ресторану.**

Всю свою роботу співробітники ресторану повинні зв'язати з нашими цінностями. В ресторані ми понад усе цінуємо:

#### ***Порядність***

#### ***Гостинність***

#### ***Професійність***

Тільки спираючись на ці якості кожного співробітника, ми разом зможемо зробити свій ресторан улюбленим місцем для гостей, і улюбленим місцем для роботи! Ми сподіваємося, що ці якості стануть найважливішими для кожного співробітника.

#### ***Принципи обслуговування***

Під час складання «Стандартів Обслуговування» ми керувалися декількома основопологаючими принципами. Ось вони:

#### ***Гість – це найважливіша людина в нашому ресторані***

Театр неможливий без глядачів, а ресторан – без гостей. Тільки гості приносять нам дохід і дають нам роботу. Якщо до нас перестануть приходити гості, ми повинні будемо закритися. Ми повинні зробити все, щоб гостю у нас сподобалось.

### ***Офіціанти - це менеджери з продажів у нашому ресторані***

У кожній фірмі є відділ продажів. У нашій фірмі – це офіціанти та бармени. Тільки ви працюєте з нашими споживачами, від вас залежить, чи буде наш ресторан процвітати. Будьте хорошим продавцем і постійно піклуйтеся про рівень продажів.

### ***Всі співробітники - це одна команда***

Всі ми є однією командою, тому що у нас спільна мета – зробити свій ресторан улюбленим місцем для гостей, і улюбленим місцем для роботи! Тому ми готові завжди прийти на допомогу один одному.

### ***Пріоритети роботи офіціантів і барменів***

У будь-якій ситуації офіціанти та бармени повинні дотримуватися таких пріоритетів:

1. інтереси гостя;
2. інтереси ресторану;
3. всі інші інтереси.

Якщо Вам здається, що інтереси гостя вступають в протиріччя з інтересами ресторану, зверніться до свого керівника (адміністратору зміни /менеджеру / старшому офіціантові). Якщо Ви не можете скористатися допомогою керівника, дотримуйтеся інтересів гостя в першу чергу!

Керуйтеся нашими цінностями, принципами та пріоритетами, застосовуйте їх в своїй щоденній роботі, у взаєминах як з гостями, так і колегами, і Ви станете цінним, незамінним працівником ресторану.

## **II. Вимоги до офіціантів**

### ***1. Загальні вимоги***

У нашому ресторані ми вимагаємо від усіх офіціантів дотримання наших загальних принципів роботи, про які розказано в попередньому розділі. Для цього потрібно володіти такими якостями:

Щира привітність і гостинність.

Уважність і люб'язність, готовність до надання послуг гостям в процесі обслуговування.

Поважність і тактовність по відношенню до гостей і колег. Врівноваженість, спокій, стриманість.

*Ви повинні знати:*

Форми і правила обслуговування гостей.

Правила сервірування столу.

Меню ресторану і ціни на страви та напої.

Детальну кулінарну характеристику страв.

Правила подачі страв і напоїв.

Порядок розрахунку з гостями ресторану.

Англійська мова в межах розмовного та професійного мінімуму.

Офіціант повинен вміти користуватися комп'ютерною, програмою, оформлення рахунків, що використовується в ресторані.

Офіціант повинен знати найменування і призначення столових приборів, посуду тощо і повинен правильно застосовувати їх у роботі.

Офіціант повинен бути уважним до настрою гостя і його поведінки.

Офіціант зобов'язаний неухильно виконувати вимоги компанії і керівництва ресторану.

З усіх питань, в яких у вас є труднощі, Ви повинні звертатися до свого безпосереднього керівника, - (адміністратору зміни / менеджеру / старшому офіціантові).

## *2. Стандарти зовнішнього вигляду*

В ресторані ми приділяємо велику увагу зовнішньому вигляду офіціантів. Від цього залежить імідж ресторану і настрої гостей.

*Обов'язково посміхайтесь!* Щира посмішка відрізняє гостинного і високо-професійного офіціанта від похмурого «подавальця тарілок». Обов'язково посміхайтесь: під час зустрічі гостей; підходячи до їх столика; коли робите розрахунок та прощаючись з відвідувачами.

### *Чоловіча уніформа*

Під уніформою офіціанта-чоловіка в ресторані ми розуміємо такий набір предметів:

Чиста, випрасувана біла сорочка відповідного розміру. Жилет, застебнутий на всі гудзики. Чорна краватка-метелик. Чорні відпрасовані штани. Чорні туфлі - охайні, нестоптані, класичної моделі, на безшумній підошві. Вибирайте зручні туфлі, так як Вам доведеться багато ходити протягом зміни. Неможна виходити на роботу в абсолютно новій парі. Взуття повинне бути бездоганно чисте. Шкарпетки – тільки чорні, без малюнка.

### *[Жіноча уніформа]*

Під жіночою уніформою офіціанта в ресторані ми розуміємо наступний набір предметів.

Чиста, відпрасована біла блузка. Один верхній гудзик розстебнутий. Формений жилет, застебнутий на всі гудзики. Формена спідниця. Чорні колготки, темні туфлі – охайні, класичної моделі, безперечно чисті. Взуття повинне мати закритий носок, фіксувати п'яту і мати гумові набійки.

### *Фірмовий фартух*

У чистому, випрасуваному фартусі/жилеті офіціанта завжди повинні бути:

- 2 справні ручки;
- блокнот;
- 2 справні запальнички;
- нарзанник.

Офіціанти завжди повинні косити бейдж зі своїм ім'ям на лівій стороні жилета.

## *3. Інші вимоги*

Необхідно підтримувати на високому рівні особисту гігієну. Обов'язково приймати душ перед зміною. Приділяти особливу увагу гігієні порожнини рота. Чоловіки обов'язково повинні голитися щодня перед зміною.

Дотримувати в зразковому порядку зачіску. Дівчатам, які мають довгі волосся, слід їх заколювати.

Помірно користуватися косметичними засобами та дезодорантами. Не користуватися ароматичними засобами під час зміни і безпосередньо перед роботою.

Руки повинні бути бездоганно чистими і охайними, нігті акуратно підстрижені.

Молоді жінки не повинні використовувати у великій кількості декоративну косметику. Помада, тіні і лак для нігтів повинні мати неяскравий, стриманий колір.

Не носити прикраси і коштовності. Допускаються тільки обручки у і годинник, у дівчат – невеликі сережки.

***Вимоги до поведінки в залі:***

- ✓ не спиратися на стіл, буфет, не притулятися до стін;
- ✓ не схрещувати руки на грудях і не класти руки в кишені;
- ✓ не користуватися зубочисткою, не жувати жувальну гумку;
- ✓ не збиратися групами і не перемовлятися з колегами;
- ✓ не поправлятися взуття, одяг або волосся в залі;
- ✓ не їсти і не пити на очах у гостей;
- ✓ не дивитися телевизор;
- ✓ не виходити за межі ресторану в уніформі;
- ✓ не виходити з залу «на перекур» або з інших причин.



## ЗАКЛЮЧЕННЯ

В останній час у парадигмі розвитку сфери послуг велике значення приділяється питанням професійної етики у готельно-ресторанному господарстві. Це пов'язано з новітніми тенденціями переорієнтації сервіса на споживача послуг, отже, питання якісного обслуговування клієнтів висувається на чільне місце у процесі надання послуги, особливо у сфері гостинності. Загалом принципи та встановлення етичних норм суспільства є показниками розвиненості даного суспільства, і у сучасному «суспільстві споживання» такі принципи характеризують привабливість країни в очах закордонних туристів та місцевих жителів.

Навчальний посібник «Професійна етика та етикет у готельно-ресторанному бізнесі» зосереджує увагу на питаннях як загальнотеоретичного, так і практичного характеру, простежує шлях від виникнення етичних норм до розвитку норм ділової комунікації і особливу увагу приділяє культурі та етиці обслуговування на прикладі закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Як відомо, етика сервісу являє собою систему еталонних трудових норм, високих духовних цінностей і етики поведінки, принципи якої погоджуються як з національними традиціями країни, так і з сучасними вимогами світових стандартів. Якісне обслуговування споживачів неможливе без дотримання кожним працівником сфери гостинності норм та принципів обслуговування, що складаються з комплексу чітких загальноприйнятих та загальновищаних правил поведінки. В очах споживача працівник сфери сервісу, з яким він контактує, є втіленням як відповідальності за якість обслуговування, так і за всі інші прояви діяльності підприємства.

У навчальному посібнику розглянуті головні питання історичного розвитку та сучасні напрями професійної етики та етикету, професійна та корпоративна етика і психологія.

Окремо розглядаються норми поведінки персоналу та принципи управління та подолання конфліктів. Професійний етикет у сфері обслуговування включає вербальні та невербальні засоби спілкування, окремо досліджені принципи етичного спілкування у мережі Інтернет.

Особливості етикету обслуговування в ресторанах, міжнародний етикет обслуговування та стандарти етикету обслуговуючого персоналу наведені з урахуванням вітчизняного досвіду та закордонних розробок, містять необхідний перелік компетентнісних навичок та вмінь, необхідних для фахівця сфери обслуговування у готельному та ресторанному бізнесі.

Запитання для самоперевірки побудовані таким чином, що актуалізують наявний рівень знань студентів, дозволяють їм вирішувати не тільки теоретичні завдання, але й мають практичну спрямованість, що базується на досвіді вирішення реальних проблемних завдань.

Видання спрямоване на поглиблення практичної орієнтації студентів у проблематиці обслуговування, застосування набутих знань під час моделювання практичних ситуацій та виконання курсових та дипломних проектів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про захист прав споживачів: Закон України (у редакції Закону України від 01.12.2005 р. № 3161-IV. Про внесення змін до Закону України "Про захист прав споживачів" zakon.rada.gov.ua/laws/show/3161-15
2. Про затвердження Порядку надання готельних послуг з тимчасового розміщення (проживання): Закон України (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2006 № 297.
3. Концептуальні принципи формування стандартів сервісу в ресторанному бізнесі: монографія / Л. П. Малюк, Т. П. Кононенко, Н.В. Полстяна, і др., – Х. : ХДУХТ, 2011. – 73 с.
4. Андреева І. В. Етика ділових відносин / Андреева І. В. – СПб. : Вектор, 2006. – 160 с.
5. Р. Н. Ботавіна. Етика ділових відносин: навч. посібник / Р. Н. Ботавіна Р. Н. – М. : Фінанси і статистика, 2004. – 208 с.
6. Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму: / Макс Вебер. [пер. з нім. О. Погорілого – К.] : Основи, 2004. – 261 с.
7. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник / Гах Й. М. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.
8. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук, О.І. Тимошенко. – К. : СУ. – 2006. – 350 с.
9. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / Герчанівська П. Е. – К. : Політехніка, 2005. – 152 с.
10. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : / Дерлоу Дес [пер. з англ.]. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
11. Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла-Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації / Єрмоленко А. М. // Філософська думка. – 2007. – № 5. – С. 104 – 124.
12. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія : підручник / Єрмоленко А. М. – К. : Лібра, 1999. – 488 с.
13. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бюлера та берлінська етика дискурсу // Філософська думка. – 2007. – № 1. – С. 107 – 116.
14. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. / Зусін В. Я. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 224 с.
15. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації / пер. з нім. – К. : Лібра, 2001. – 400 с.
16. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник / Калашник Г. М. – К. : Знання, 2007. – 143 с.
17. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування : навч. посібник / Кубрак О. В. – Суми : Університетська книга, 2002. – 288 с.
18. Максвелл Дж. Нет такого поняття, как «деловая» этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов / Дж. Максвелл. – Минск: ООО «Попурри», 2004. – 192 с.
19. Малахов В. Г. Етика : курс лекцій. / Малахов В. Г. – К. : Либідь, 2000.

– 304 с.

20. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / Мартиненко М. М. – К. : Каравела, 2005. – 496 с.

21. Палеха Ю. І. Ділова етика : навч.-методичний посібник. / Палеха Ю. І. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – 250 с.

22. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.

23. Проценко О. П. Етикет в просторі практичної філософії / Проценко О. П. – Харків : ХНУ, 2002. – 240 с.

24. Романовський О. Г. Ділова етика : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, О. М. Лапузіна. – Харків : НТУ «ХП», 2006. – 364 с.

25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посібник / Сердюк О. Д. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.

26. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.

27. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена : навч. посібник / Стоян Т. А. – К. : Центр навч. літератури, 2004. – 232 с.

28. Цапова В. О. Ділова етика як складова частина духовно-етичного самовизначення людини / Цапова В. О. // Духовність українства. – 2002. – № 4. – С. 110 – 114.

29. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

30. Честара Дж. Деловой этикет: паблик рилейшнз для всех и для каждого / Дж. Честара, [пер. з англ.] – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 336 с.

31. Глобальний договір ООН вид 30 жовтня 2013 року.

Електронні ресурси:

[/http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what](http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what)

<http://osvita.ua/vnz/reports/culture/10477/>

[https://studme.com.ua/.../etika\\_i.../sluzhebnyy\\_etiket.htm](https://studme.com.ua/.../etika_i.../sluzhebnyy_etiket.htm)

[stud.com.ua/27335/.../etiket\\_dilovogo\\_spilkuvannya](http://stud.com.ua/27335/.../etiket_dilovogo_spilkuvannya)

[posibnyky.vntu.edu.ua/et\\_/21.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/21.htm)

[posibnyky.vntu.edu.ua/etika/p3.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/etika/p3.htm)

<https://www.superstudent.com.ua/.../dlova-etika-ta-etiket-ref...>

[library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA\\_DV.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR1/CD/ETUKA_DV.pdf)

Навчальне видання

МАЛЮК Людмила Петрівна  
ВАРИПАЄВА Людмила Миронівна

**ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ  
У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск зав. кафедри готельного і  
ресторанного бізнесу ХДУХТ д-р техн. наук, професор О. Г. Терешкін

Техн. редактор О. В. Щегельська

Дизайн обкладинки Р. В. Варипаєв

План 2016 р., поз. 187/

Підп. до друку 03.07.2017. Формат 60×84 1/16. Папір офсет. Друк офс.

Ум. друк. арк. 9,2. Тираж 30 прим.

---

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі

вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК №4417 від 10.10.2012 р.