

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Факультет менеджменту  
Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

## **БІЗНЕС-ЕТИКА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

### **Конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр»  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної форми навчання



Миколаїв

2021

**УДК 174: 338.483.13:392.72**

**Б59**

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 30.08.2021 р., протокол № 1.

Укладачі:

Я. Е. Андрущенко – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет;

Т. Я. Іваненко – кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

О. А. Христенко – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет;

Т. В. Стройко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського.

**Бізнес-етика** в індустрії гостинності : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної форми навчання / уклад. : Я. Е. Андрущенко, Т. Я. Іваненко. – Миколаїв : МНАУ, 2021. – 140 с.

У конспекті лекцій розкриваються проблеми етики бізнесу, психологічні аспекти прийняття управлінських рішень, принципи корпоративної організаційної культури. Розглянуті моделі світових ділових культур.

**УДК 174: 338.483.13:392.72**

© Миколаївський національний аграрний університет, 2021

## Зміст

Вступ.....	5
1. Суть і особливості моралі як виду соціальної регуляції людської поведінки	7
1.1. Моральність особистості .....	7
1.2. Моральність як основа етики управління .....	7
1.3. Моральне здоров'я колективу .....	10
1.4. Моральні засади управління колективом .....	15
1.5. Моральні цінності колективу .....	17
1.6. Механізми моральної саморегуляції .....	17
2. Етика бізнесу в індустрії гостинності: сутність та основна проблематика.	20
3. Основні терміни та визначення .....	22
4. Бізнес-етика і психологія .....	35
4.1. Методи психології.....	35
4.2. Поняття комунікативної компетентності.....	37
4.3. Типи споживачів послуг і взаємодія з ними .....	40
4.3. Психологічний темперамент споживачів послуг .....	49
4.4. Оцінка психологічних проявів споживачів.....	53
5. Професійна етика в індустрії гостинності як складова професійної культури працівників .....	59
5.1. Норми поведінки керівника .....	59
5.2. Професійна етика персоналу .....	65
6. Моделі світових ділових культур і національні відзнаки крос-культурних підприємницьких комунікацій .....	68
6.1. Зміст світової ділової культури і бізнес-комунікацій за моделлю Ф. Тромпенаарса .....	68
6.2. Ціннісна орієнтація культур і бізнес-комунікацій за моделлю Г. Хофстеде.....	73
7. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій .....	78
8. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції.....	81
8.1. Корпоративна ділова культура .....	81
8.2. Класифікації корпоративної культури .....	84

9. Влада, лідерство, конфлікти .....	86
9.1. Влада, лідерство та групи в управлінні.....	86
9.2. Врегулювання конфліктів і міжнародні переговори як засіб подолання крос-культурних бар'єрів .....	90
9.3. Технології регулювання конфліктів.....	92
10. Професійні кодекси та стандарти професійної етики у секторі гостинності .....	113
10.1. Правила поведінки обслуговуючого персоналу .....	113
10.2. Етика працівників контактної зони .....	115
10.3. Приклади стандартів етикету обслуговування .....	117
11. Особливості міжкультурної комунікації у бізнес-етиці.....	129
Рекомендована література .....	138

## Вступ

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 особистісній характеристиці 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 виробляти 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. Суть і особливості моралі як виду соціальної регуляції людської поведінки**

## **1.1. Моральність особистості**

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.

## **1.2. 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 по-

чуттів, надзвичайно цікавий виклад основ моральності, представлений відомим фізіологом І.І. Мечниковим в «Етюдах про природу людини», можна переконатися, наскільки історично тривалий і налаштований інтерес до моральності людей найрізноманітніших професій і захоплень.

І.І. Мечников писав, що «вирішення завдань людського життя має неминуче повісти 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 умов довкілля (англійський філософ Спенсер), а природу можна назвати першим вчителем морального початку в людині (П.О. Кропоткіна). Невипадково моральність загально визнано 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 матеріальних 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'ясування 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 в нормують 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 ді-ям 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.

### 1.3. 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 у 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;

свідома трудова дисципліна;

□ моральна задоволеність членів колективу спілкуванням, спільною трудовою діяльністю.

Розшифруємо коротко кожен з названих позицій.

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. Трудовий 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 дисципліни. 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 кожно-

го з них відповідну інформації і осмислюючи її, керівник отримує уявлення одного із найважливіших показників управління колективом, моральної зрілості його громадських відносин. Чим повніше й достовірніша 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 морально-му 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 протиборчих груп. Проте боротися з проявами моральних аномалій значно складніше, ніж запобігати їм.

Щоб не допустити подібні аномалії, необхідно копіткє 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 зацікав-

лює 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 організації 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 розвинуто 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 са-

мостійність 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 технологічного 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 дотримування 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.

#### **1.4. 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 суспільної 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 пе-



ре-біг моральних процесів у колективі, які впливають на характеристику її різноманітних станів.

### **1.5. Моральні цінності колективу**

Як зазначалося раніше, поняття колективу зводиться як до таких ознак-ми, як з'єднання людей з урахуванням будь-яких завдань, спільність дій, взаємодопомога та взаємо порозуміння, 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, затвержені 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.

### **1.6. 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 соціальну ізоляцію 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 мораль-

них занять. Та подібні заходи – вже рідкісне явище. Про це свідчать і соціологічні дослідження.

### ***Моральна творчість***

Моральні захищеність і зацікавленість у оволодінні моральними цінностями, у реалізації гідними способами настановлюють людей до моральної творчості. 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. Етика бізнесу в індустрії гостинності: сутність та основна проблематика**

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 поведження представників кожної професійної групи. Ці узагальнення містилися як у писаних, так і в неписаних кодексах поведження, 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 загальновизнаними, 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 сторіччя.

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 мо-

ральності, але і в першу чергу про належному виконанні 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.

### **3. 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 автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, 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 рів-ні 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 за-стиглими. 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 проведів 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 відно-

синах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

**Етика 1** (з грецької *ethos* – норов, 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 про-яви 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 роз-мови – 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 зроби-ти, 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 **іміджем** розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-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, моральні 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 сформуванати 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. Пріміром, 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 людини, яка дуже чітко розраховує все наперед, вибудовує довгі фрази, має монотонний голос.



**Розуміння як осмислення** – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта ви-никає 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 урахувувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчути.

**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.

**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** – рукостискання, 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.

## 4. Бізнес-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.

### 4.1. Методи психології

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, перерахує 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 без-посередньої 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.

## **4.2. 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 домінуючу 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) позна-

чена 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

Осно- ва сприй- няття	Тип ве- дучої модаль- ності	Базовий словник (слова, які най- більш вживаються у мові)
Слух	Аудіал	Чути, слухати, звучати, бути на чут- ках, шум, три дзвін, гармонія, комплімент тощо.
Зір	Візуал	Помітити, бачити, дивитися, вигля- дати, колір, форма, естетика, краса то- що.
Дотик	Кінесте- тик	Відчувати, надійність, зручність, комфорт, простір

#### 4.3. 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 поріз-



ному 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 че-

сного 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 бездоганим. 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, ста-нами, але й діями;

– перцептивність спілкування – це процес сприйняття партнерів по спілкуванню й устанавлення 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 уточнен-

ня інформації, її видозміну, розширення поля інформації по відношенню до чого-небудь (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 поведження покупців (замовників) для вибору найкращого способу їхнього обслуговування, знати свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання свого поведження, розбиратися в поведженні 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 стало-

го 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 не-заслужені 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 подумають 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, невитриманість, 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.
- Неухважність – 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.

- Бережіть честь

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 процеси, стан людини.

### **4.3. 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 психологічним навантаженням. Насправді успішне обслуговування багато в чому залежить від вміння працівника сервісу зрозуміти психікоіндивідуальні особливості споживача і розпізнати його стан у дану мить и на

цьому побудувати так-тику 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 бізнесу. 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» пове-

дінки. 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, взаємо-розуміння. 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 конфлікт. 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) в процесі обслуговування.

#### **4.4. 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.

*Холерик* – нестримний, поривчастий, різкий у своїх проявах, характерні бурхливі реакції, стан підйому, гарячковості, часто на зміну якому приходять періоди спаду активності.

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

*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 свої думки. Не треба забувати виявити їм свою повагу і тактовно вияснити 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 неуважності, 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 забудовою 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 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. 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.

### *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 напряму 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.

## **5. Професійна етика в індустрії гостинності як складова професійної культури працівників**

### **5.1. Норми поведінки керівника**

Поняття «команда» стосовно готельного підприємства – це в певному сенсі фанатики своєї справи. Питання в тому, щоб це їх «горіння» було звернене-но 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. Ні-який 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 від-разу платити багато, якщо молодому фахівцеві нема чого запропонувати. У багатьох 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 приби-

раний 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, наряд 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 настрій колективу, і вчинки підлеглих. Удвічі прикро, якщо ефект бурхливої діяльності має місце тільки від директора, що знаходиться поблизу. Цікаво навіщо 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, чиї підлеглі 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 господарства. Дана сфера базується на безпосередньому контакті працівників контактної зони зі споживачами, що вимагає підвищення рівня організаційної культури.

В сучасних умовах велика увага приділяється конкретизації загальноорганізаційної 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 однодумців.

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, відносить-ся 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;

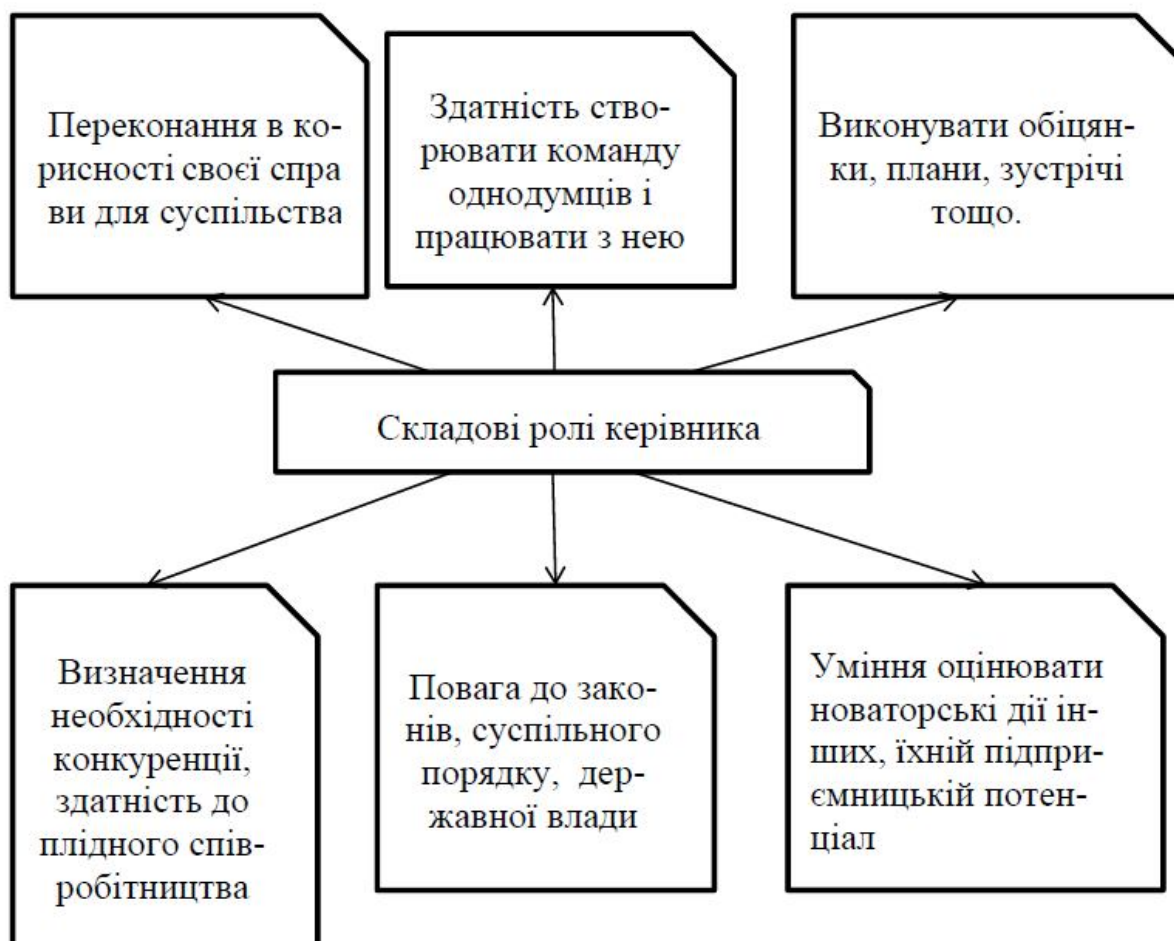
## **5.2. Професійна етика персоналу**

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 порт'є, 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 портсьє, які сумлінно і вчасно виконують свої обов'язки. Практично всі вони виявилися в готельно-му 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».



*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 невідомими, 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 тер-

міни «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.

## **6. Моделі світових ділових культур і національні відзнаки крос-культурних підприємницьких комунікацій**

### **6.1. Зміст світової ділової культури і бізнес-комунікацій за моделлю Ф. Тромпенаарса**

У сучасних умовах в теорії і практиці ККК в бізнесі ще не сформувалося сталого узагальненого уявлення про зміст ділової культури та бізнес-комунікацій. Існують окремі концептуальні підходи до їх розуміння, на основі яких вибудовуються механізми реалізації міжкультурних комунікацій.

Найбільш відомими (і застосовуваними) є підходи голландських менеджерів дослідників-практиків Фонса Тромпенаарса і Гірта Гофстеде.

Ф. Тромпенаарс, використовуючи досвід керівництва власною Консультаційною фірмою „Центр міжнародних досліджень бізнесу” та роботи для провідних бізнес-структур світу (IBM, BP, GM та ін.; в 2011 і 2015 рр. був визнаний одним з 20 найбільш авторитетних Human Resources світу), на основі узагальнення 50. тис. анкет менеджерів з 100 країн одним з перших розробив модель світової ділової культури.

Її особлива значимість і практична застосовність визначається тим, що на основі цієї моделі світової ділової культури автор розробив модель корпоративної (організаційної) ділової культури (одну з небагатьох відомих у сучасних умовах). Модель світової ділової культури Ф. Тромпенаарса включає наступні сім параметрів (переважно – бінарних). Найбільше значення (за визнанням самого Ф. Тромпенаарса) мають перші п'ять.

1) Універсалізм – партикуляризм (загальність – розділеність).

Універсалізм передбачає наявність однакових правил, застосовуваних до всіх учасників виробничо-комерційного (зокрема – комунікаційного) процесу (й всіма учасниками процесу). На противагу, партикуляризм вважає за необхідне гнучкий підхід відповідно до конкретної ситуації.

Таблиця 1.

Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн універсалістських і партикуляристських культур

<b>Універсалістська культура</b>	<b>Партикуляристська культура</b>
В центрі уваги правила та процедури	В центрі уваги людські відносини
Всі угоди оформлюються відповідно до наявних (затверджених) контрактів	До контрактів можуть вноситися (вже в процесі їх реалізації) зміни
Заслуговує на довіру той, хто чітко дотримується умов контракту і дотримується слова (прийнятих зобов'язань)	Заслуговує на довіру той, хто визнає право сторін на зміни в контракті, й відповідно –сприймає та йде на такі зміни
Реальний стан –це те, про що сто-	Реальний стан є відносним й зале-

рони домовилися раніше	жить від конкретних обставин
Угода є угодою (закон є закон)	Бізнес постійно розвивається
В центрі уваги правила та процедури	В центрі уваги людські відносини

## 2) Індивідуалізм – колективізм (особистість – колектив).

Представники індивідуалістської культури покладаються більше на власну думку при вирішенні питань бізнесу. Натомість, представники колективістської культури практично повністю орієнтуються на думку групи, до якої вони належать (сім'я, підприємство, країна).

Таблиця 2.

Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн індивідуалістської та колективістської культур

<b>Індивідуалістська культура</b>	<b>Колективістська культура</b>
Часто використовується „я” (й, відповідно, здійснюються комунікації)	Часто використовується „ми” (розуміючи відповідну групу, до якої належить даний суб’єкт)
Рішення приймається (може прийматися) представником (в межах його компетенції) на місці в процесі здійснення комунікацій	Рішення обов’язково погоджується представником, який безпосередньо здійснює комунікативну бізнес-взаємодію, з головною організацією
Люди досягають цілі поодиночки та несуть персональну відповідальність за дії та результати	Цілі досягаються спільно, відповідальність за помилки є колективною (в межах групи – організації)
Відпочивають парами та/або поодиночки	Відпочивають, як правило, групами або родинами

## 3) Нейтральність – емоційність (приховування емоцій – вираз емоцій).

Представники емоційно нейтральних культур явно не показують свої емоції, намагаються їх приховати. Однак, в емоційних культурах люди схильні демонструвати свої почуття; й роблять це природно (ігнорування цих

особливостей може привести до невиправданих поступок в переговорах, або до підозрілості партнерів по бізнес-комунікаціям).

Таблиця 3.

Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн нейтральної та емоційної культур

Нейтральна культура	Емоційна культура
Не виказують свої особисті думки й емоції виразно	Висловлюють думки та емоції (вербально та невербально)
З найбільш наявних зовнішніх ознак –напружений вираз обличчя, певне напруження (приховане)	Відкритість й експресивність (що дозволяє зняти можливі непорозуміння)
Емоції що накопичуються лише з часом й поступово знаходять вихід	Вибух емоцій є достатньо легким та органічним
В людях (суб'єктах комунікацій) цінується врівноваженість та самоконтроль	В людях-комунікаторах цінується темперамент й життєвість (до цього ставляться з розумінням)
Табу на фізичний контакт (і неприпустимість такого контакту)	Фізичний контакт і жестикуляція є нормою, буденністю
Публічні виступи найчастіше є монотонними	Мова, навіть публічна, емоційно забарвлена

4) Конкретність – дифузність (особливість – розчинення).

У конкретних культурах відносини начальник – підлеглий залежать від конкретної ситуації (наприклад, в роботі вони чітко розмежовані, при неформальному спілкуванні можуть бути зовсім іншими). У дифузних культурах ці відносини проникають в усі сфери й повністю забарвлюють все спілкування (начальник залишається незаперечним авторитетом, яка б ситуація не виникла); організація спільного бізнесу з представниками дифузних культур вимагають не тільки більше часу, а й більш ретельного опрацювання і більш делікатного втілення

Відмінності у веденні бізнесу  
між представниками країн конкретної і дифузійної культур

<b>Конкретна культура</b>	<b>Дифузна культура</b>
Суто діловий підхід та прямота; сенсовність – понад усе	Часто здається, що наявний підхід не має чіткої цілі (є імпровізацією)
Точність, визначеність, прозорість (неприпустимість ймовірного тлумачення)	Уникання чутливих речей, тактовність, двозначність (можливість певних бізнес-варіацій)
Моральні міркування, що не відносяться до бізнесу, ігноруються (не приймаються до уваги)	Підхід з позицій конкретності істини та ситуаційної моралі; має значення, яка саме людина здійснює бізнес та в контексті якої бізнесової ситуації

5) Досягнення – аскрипція (чого ти досяг – хто ти є).

Статус як визнання заслуг людини може бути досягнутий завдяки лише особистим діям і результатам; той статус, який „присвоюється” з віком, або за належністю до певної групи (касти) класифікується приписаним (аскриптивним).

При бізнес-контактах представників різних культур, по-різному сприймають статус; можуть виникнути розбіжності у використанні титулів і звань, у проявах поваги до старших, жінки, керівника.

Відмінності у веденні бізнесу між представниками країн, що використовують досягнення або аскрипцію для визначення статусу

<b>Культура, що зорієнтована на досягнення</b>	<b>Аскриптивна культура</b>
Використовують звання тільки в тому разі, якщо вони відповідають кваліфікації	Титули та звання використовуються часто та підкреслюють статус людини в організації
Повага до старших в ієрархії заснована на ефективності їх роботи	Повага до старших в ієрархії як показник лояльності до організації



Менеджери високого рангу можуть бути різного віку, не тільки чоловіки, вони повинні мати багатий досвід роботи	Більшість старших менеджерів — чоловіки середнього віку, мають відповідну кваліфікацію
--	--

6) Зовнішній контроль в організації – внутрішній контроль в організації (співвідношення зовнішнього і внутрішнього вихідних початків в управлінні).

7) Тимчасова перспектива в розвитку бізнес-структури (які цінності людей в розумінні часу є домінантними).

## **6.2. Ціннісна орієнтація культур і бізнес-комунікацій за моделлю Г. Хофстеде.**

Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде на основі обробки результатів анкетування 115 тис. працівників компанії „Ай-бі-ем” в 75 країнах виділив (спочатку) чотири параметри ділової культури:

- співвідношення індивідуалізму та колективізму;
- дистанція влади;
- співвідношення мужності та жіночності;
- ставлення до невизначеності.

Саме в родині, школі (в сукупності всіх її кваліфікаційних рівнів) і на роботі (в організації), як підкреслював Гофстеде, людина засвоює ділову культуру.

1. Співвідношення індивідуалізму та колективізму (ми сприймаємо себе як індивідуальність або як частину соціальної групи?).

У культурах з високим ступенем індивідуалізму:

- люди відверто висловлюють критичні зауваження;
- просування по службі пов'язано з фаховими перевагами працівника;
- орієнтація на мету / завдання, а не на особистість.

В таких культурах домінує цінність особистого успіху та досягання кар'єрного зростання. Середній клас в таких культурах становить вагомий прошарок. Є високим рівень політичної свободи й соціальних гарантій та розвиток незалежної преси.

Таблиця 6.

Параметр світової ділової культур  
„Співвідношення індивідуалізму та колективізму”

Сім'я, школа, робота

КОЛЕКТИВІЗМ	ІНДИВІДУАЛІЗМ
СІМ'Я	СІМ'Я
• Виховання в дусі „ми”.	• Виховання в дусі „я”.
• Обов'язки по відношенню до родини: • гармонія інтересів, • повага до загальної позиції, • відчуття сорому за помилки.	Обов'язки по відношенню до себе: • власні інтереси, • самоактуалізація, • провина.
ШКОЛА	ШКОЛА
• Вчитися треба в молодості.	• Постійне навчання.
• Вчать, „як” робити те чи інше.	• Навчають як навчатися.
РОБОТА	РОБОТА
• Подвійний стандарт „ми” й „во-ни”, „істина конкретна”.	• Етичний стандарт і закон – універсальні для всіх.
• „Інші” не наша турбота.	• „Інші” – ресурси.
• Відносини вище за цілі.	• Ціль вище особистих відносин.
• Відношення бос – робітник базуються на засадах моралі.	• Відношення бос – робітник базуються на раціональних засадах.

2. Дистанція влади (ступінь нерівності при розподілі в організації та в суспільстві; вони сприймається членами даної організації та суспільства як природні явища, є само собою зрозумілими й даними, не підлягають сумніву).

У культурах з високою дистанцією влади:

– співробітники воліють відкрито не висловлювати незгоду з думкою начальства;

– найбільш поширеним є автократичний характер влади; — ідеальний керівник – той, хто або гранично автократичний, або виступає в ролі свого роду „батька родини”.

В таких культурах підлеглі очікують, коли їм скажуть, що та як треба робити; розрив в оплаті праці співробітників може перевищувати двадцятикратний рівень. Наявність у керівників привілеїв є поширеним явищем і сприймається як даність.

Таблиця 7.

Параметр світової ділової культури „Дистанція влади”

Сім’я, школа, робота

НИЗЬКА ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ	ВИСОКА ДИСТАНЦІЯ ВЛАДИ
СІМ’Я	СІМ’Я
• У дітей виховується особистий характер.	• Діти мають дослуховуватися до батьків (слухняність).
• Відносини з батьками на засадах рівності.	• Шановливе ставлення до батьків (підлеглість).
ШКОЛА	ШКОЛА
• В освіті центральна фігура — учень.	• В освіті центральна фігура — вчитель.
• Освіта – об’єктивний процес пізнання.	• Освіта – сприйняття мудрості вчителя (гуру).
РОБОТА	РОБОТА
• Ієрархія – тимчасова рольова нерівність, необхідна для зручності управління.	• Ієрархія – природня, постійно існуюча нерівність.
• З підлеглими зазвичай консультуються.	• Підлеглим говорять, що треба робити.
• Ідеальний бос — грамотний и здібний демократ.	• Ідеальний бос — великодушний и доброзичливий автократ.

3. Співвідношення мужності і жіночності.

Під „мужністю” розуміється прихильність таким цінностям, як рекорди, героїзм, завзятість у досягненні мети, матеріальний успіх тощо. Під „жіночністю” мається на увазі прихильність таким цінностям, як вибудовування рівних відносин, схильність до компромісів, скромність, турбота про ближнього, затишок, якість життя тощо.

У культурах з високим ступенем мужності досягнення, кар'єра та матеріальне благополуччя виступають у якості основних показників успіху. Справжніми чоловіками називають людей амбітних, рішучих і жорстких. Акцент (навіть серед друзів) робиться на змагальність і високі результати.

Фактично люди живуть в ім'я роботи та заради роботи. Гарний керівник має сам вирішувати всі основні питання. Головний метод вирішення конфліктів – силовий. Жінка – політичний діяч або менеджер високого рівня – рідкість.

Таблиця 8.

Параметр світової ділової культури  
„Співвідношення мужності та жіночності”  
Сім'я, школа, робота

ЖІНОЧНІСТЬ	МУЖНІСТЬ
СІМ'Я	СІМ'Я
• Акцент на відносини	• Акцент на досягнення.
• Солідарність.	• Змагальність.
• Розв'язання конфліктів через компроміс і перемовини.	• Розв'язання конфліктів силовими методами.
ШКОЛА	ШКОЛА
• Орієнтація на середнього.	• Орієнтація на найкращого.
• Ціль – соціальна адаптація.	• Ціль – академічні успіхи.
• Результати навчання не надто важливі.	• Погане навчання, відрахування — катастрофа.
РОБОТА	РОБОТА
• Над наполегливістю насміхаються.	• Наполегливість, самовпевненість вітаються.
• Цінується скромність в самооцінці	• Цінується вміння себе подати

(undersell yourself).	(oversell yourself).
• Особливий акцент на якість життя.	• Особливий акцент на кар'єрне зростання.

4. Запобігання невизначеності (ступінь невизначеності та ймовірності, котрі в даній культурі сприймають як норму; такі явища, при яких члени суспільства відчують себе комфортно).

У культурах з високим ступенем уникнення невизначеності:

–суспільству притаманні напруженість, песимістичні очікування, занепокоєння;

–прояв агресивності та емоцій на роботі й в побуті – нормальне явище;

–люди відчують потребу в чітких правилах поведінки та формалізації відносин.

В культурах такої критеріальної ознаки люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів, ніж на здоровий глузд. Є типовим негативно-критичне сприйняття влади. Можуть бути поширеними прояви націоналізму і роздратування по відношенню до національних меншин. Недовіра до молоді. Притаманним є прив'язка кар'єри до віку.

Таблиця 9.

Параметр світової ділової культури

„Запобігання невизначеності”

Сім'я, школа, робота

СЛАБКЕ УНИКАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	СИЛЬНЕ УНИКАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
СІМ'Я	СІМ'Я
• Незвичне — цікаве.	• Відмінне, незвичне — небезпечно.
• Розслабленість, добродушність, низькі стреси.	• Висока стресовість, рівень неспокою й тривожності.
• Демонстрація емоцій і агресії неприпустимі.	• Демонстрація емоцій та певної агресії є нормальним явищем.
ШКОЛА	ШКОЛА
Учням комфортно за умов наявнос-	Учням комфортно за умов наявнос-

ті: — неструктурованих програм; — нечітко поставлених цілей; — недеталізованих завдань; — роботи без розкладу; — коли вчитель говорить „не знаю”.	ті: — чітко структурованих програм; — чітких цілей та завдань; — детальних завдань; — чіткого розкладу; — коли вчитель „знає все”.
РОБОТА	РОБОТА
• Нелюбов до правил (усних і письмових).	• Емоційна потреба в правилах — письмових і усних.
• Нелюбов до стандартів та формальностей.	• Як можна більше формалізації та стандартів.

В результаті додаткових досліджень, проведених в Китаї, Японії та країнах Південно-Східної Азії, чотири наведені фактори культури були доповнені ще одним, який було кваліфіковано „східним” фактором.

Він був названий Г. Хофстеде фактором конфуціанського динамізму і відбив співвідношення довгострокової та короткострокової орієнтації в діловій культурі країн Сходу.

## **7. Кластеризація світових ділових культур і національні відмінності крос-культурних комунікацій**

Різноманіття культурних відмінностей призвело дослідників до ідеї щодо необхідності розробки принципової класифікації (побудови кластерів) – сукупності країн (культур), які володіють схожими (близькими) характеристиками й властивостями.

Одну з перших (і не чисельних) таких класифікацій запропонували Ронен і Шенкар. Вони виділили:

1. Скандинавський кластер (Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія).
2. Німецький кластер (Німеччина, Австрія, Швейцарія).

3. Англомовний кластер (США, Великобританія, Австралія, Південна Африка, Канада, Нова Зеландія, Ірландія).
4. Романський кластер (Франція, Італія, Іспанія, Португалія, Бельгія).
5. Латиноамериканський кластер (Аргентина, Венесуела, Мексика, Чилі, Колумбія, Перу).
6. Південно-Східний кластер (Таїланд, Індонезія, Тайвань, Філіппіни, Сінгапур, Гонконг, В'єтнам).
7. Арабський кластер (Бахрейн, Кувейт, ОАЕ, Оман, Саудівська Аравія).
8. Близькосхідний кластер (Туреччина, Греція, Іран).

Окремі зауваження, щодо змісту даної класифікації:

**Перше.** Деякі з країн (причому, економічно потужних і тих, які представляють своєрідні національні ділові культури: Бразилія, Японія, Індія, Ізраїль) авторами даної класифікації не увійшли ні до одного кластеру.

**Друге.** З бізнесової та культурологічної точок зору об'єднувати в один кластер, наприклад, Туреччину та Грецію, не є правомірним (і навіть, коректним); зауваження такого характеру є зовсім непоодинокими.

**Третє.** В межах окремих наведених кластерів об'єднано країни з достатньо різними діловими культурами (наприклад, в межах романського кластеру: Франція та Іспанія, Іспанія та Португалія), що теж є неправомірним.

Є підстави зазначити, що цю кластеризацію доцільно розглядати лише як один з кроків майбутньої досить складною і багатовимірної класифікації.

Відповідно наведеним моделям світових ділових культур Фонса Тромпенаарса та Гірта Гофстеде та їх загальної кластеризації в сучасній науці робляться спроби класифікації стилів у національних відмінностях організацій (підприємств, установ тощо).

В укрупненому групуванні стилі прийнято поділяти на західний та східний (відповідно до наявної в сучасній науці класифікації – західного та східного менеджменту).

## Стилі крос-культурних комунікацій

	Західні	Східні
	Прямий стиль спілкування	Непрямий стиль спілкування
	Різкий	Дипломатичний
	Ввічливий	Обережний
	Багатослівний	Стриманий
	Переконуючий	Рекомендаційний
	Поміркований зоровий контакт	Слабкий зоровий контакт
	Однозначний	Двозначний
	Орієнтований на вирішення проблеми	Орієнтований на прийняття ситуації такою, яка вона є
	Концентрація на проблемах	Концентрація на узгоджених питаннях
0	Переривання співрозмовника при розмові	Вислуховування співрозмовника

*Питання для самоконтролю*

1. У принциповому плані проведіть порівняльний аналіз моделей світових ділових культур Ф. Тромпенаарса та Г. Хофстеде. У чому їх слабкі й сильні сторони?

2. Чи існують, на Вашу думку, загальні риси моделей світових ділових культур Ф. Тромпенаарса і Г. Хофстеде?

3. У чому, на Вашу особисту думку, полягає принципова відмінність моделей крос-культурних комунікацій?

4. Які риси стилів крос-культурних комунікацій найбільшою мірою є характерними для окремих країни? Проілюструйте це конкретними прикладами.



## **8. Корпоративна (організаційна) культура, її зміст і функції.**

### **8.1. Корпоративна ділова культура**

Корпоративна ділова культура визначає унікальність, неповторність і в кінцевому рахунку конкурентоспроможність кожної організації (підприємства, установи, закладу тощо).

У менеджменті організаційна культура розуміється як сукупність цінностей, норм і принципів, яка поділяється всіма співробітниками організації; дозволяє ідентифікувати організацію у зовнішньому середовищі й домогтися ефективного функціонування.

Організаційна культура існує в контексті національної ділової культури. Національна ділова культура зумовлює не лише параметри корпоративної культури, а й її прояви та механізми впливу на організаційну культуру.

Визначальні укрупнені параметри (критеріальні ознаки) організації:

- сутність організації;
- головна мета організації;
- головний механізм функціонування організації;
- головне джерело капіталу (доданої вартості);
- головне призначення менеджменту організації.

У рамках кожної концепції менеджменту існує своє розуміння визначальних параметрів організації, в силу чого виробляються свої певні підходи в управлінні (принципи організації й регулювання виробничо-комерційних процесів; типові інструментарії діяльності; системи стимулів).

В історії менеджменту з кінця 50-початку 60 рр. минулого століття виділилися два підходи до вирішення виробничо-комерційних завдань організації: західний (англо-саксонський) та східний (японський).

## Зіставлення західної та східної практик менеджменту

Характеристики практик менеджменту	Західна система менеджменту	Східна система менеджменту
Підходи до стратегічного управління	Орієнтація на результат	Орієнтація на модель поведінки
Порядок прийняття рішень нестратегічного характеру	Зверху-вниз	Знизу-вверх
Система обміну інформацією	Формалізована в рамках чітко певних потоків	Формалізована зі стимулюванням персонального креатива
Функціонування систем менеджменту	На індивідуальній основі	На груповій основі
Розподіл функціональних обов'язків	Від діяльності до персоналу	Від персоналу до діяльності
Характер посадових інструкцій	Чітко визначені, з наявністю конкретних та обов'язкових приписів, правил і норм	В контексті загальних приписів передбачають реалізацію персональної мотивації
Система планування	Зверху-вниз на локальному рівні в рамках короткострокового періоду	Зверху-вниз і знизу-вверх на локальному рівні в рамках короткострокового та середньострокового періодів

Зміст організаційної культури розкривається в її функціях.

Назва функції	Зміст функції
Ідентифікуюча	створення відчуття ідентичності працівників, формування образу колективного "ми", а також забезпечення гармонізації організаційних та індивідуальних інтересів.
Цінностетворна	формування у членів організації поглядів та відносин адекватного розуміння тих цінностей, які пропонує навколишнє організаційне середовище.
Нормативно-регулююча	формування регулюючих норм поведінки працівників, «програмування» їхньої поведінки передбачуваним та керованим, досягнення прихильності організації в цілому
Пізнавальна	дозволяє працівнику реалізувати у межах організаційної культури такі особистісні мотиви, як схильність до пізнання, бажання краще усвідомити свій світ та своє в ньому призначення
Комунікаційна	створення комунікаційних потоків, що забезпечують взаєморозуміння, взаємодію та одноманітність в аналізі та оцінці інформації та комерційної діяльності в цілому.
Мотиваційна	формування стійких стимулів до вдосконалення організації, зростання продуктивності, бажання діяти у інтересах і благо своєї організації.
Стабілізаційна	забезпечення комерційної, соціальної та іміджевої стабільності організації, досягнення загальної згоди на основі об'єднуючої дії найважливіших елементів культури.
Інноваційна	формування системи цілей та механізмів, орієнтованих на потреби клієнтів, готовність до ризику та впровадження інновацій, досягнення передових позицій на ринку.

## 8.2. Класифікації корпоративної культури

На сьогоднішній день найпоширенішими моделями корпоративної культури є:

1. Модель Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпдена-Тенере (Нідерланди - США).
2. Модель Т. Діла – А. Кеннеді (США).
3. Модель Р. Льюїса (Англія).
4. Модель К. Рапая (Франція).

У моделі Льюїса виокремлюють три типи корпоративних культур: моноактивні, поліактивні та реактивні.

<b>Характеристики культури</b>	<b>Моноактивна</b>	<b>Поліактивна</b>	<b>Реактивна</b>
Ставлення до планування	Систематичне планування майбутнього	Планування у найзагальніших рисах	Планування на загальних засадах (тобто зв'язуються з принципами)
Ставлення до диференціації бізнесу	На даний момент зайняті однією справою	Виконання кількох завдань одночасно.	Реагують відповідно до ситуації
Режим робочого дня	Працюють у фіксований час. Розрізняють робочий та особистий час	Не поділяють особистий та професійний час. Працюють у будь-який час	Прихильники гнучкого графіка
Ставлення до коректив	Суворо дотримуються планів (які бувають, як правило, довгостроковими)	Досить активно змінюють плани	Прибічники невеликих коректив, еволюцій, змін
Ставлення до	В якості но-	Підганяють	Твердження

фактів	рми - сувора відданість фактам	факти під свої цілі	мають, як правило, загальний характер
Ставлення до роботи	Працюють у рамках свого підрозділу	Не люблять обмежувати себе жодними рамками. Діяльність протікає у межах всього підприємства	Характерна риса - функціональна багатозадачність
Делегування повноважень	Допустимо делегування компетентним людям	Часта опора на родичів	Справа до ручається надійним (тобто відданим фірмі) людям
Ставлення до помилок	Не люблять «втрачати обличчя»	Можуть розлютитися, але й легко вибачаються	Не можуть «втрачати обличчя»

### *Питання для самоконтролю*

*1. Проаналізуйте зміст корпоративної культури на прикладі провідних організацій України (або – провідних організацій розвинутих країн).*

*2. Чому корпоративна культура окремо взятої організації визначається її національною культурою (або – культурою країни „базування” компанії)?*

*3. Виділіть сильні й слабкі сторони моделей корпоративної культури Ф. Тромпенаарса, Р. Льюїса. Яка з них, на Вашу особисту думку, є найбільш досконалою?*

## **9. Влада, лідерство, конфлікти**

### **9.1. Влада, лідерство та групи в управлінні**

В основі управлінських впливів, в тому числі знаходиться вплив на владу.

Вплив – це процес, при якому одна зі сторін прагне змінити поведінку й сприйняття інших сторін. Здатність керівника впливати на підлеглих може визначатися як особистісними якостями менеджера, так і ситуаційними чинниками, а також об'ємом владних повноважень керівника. Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Необхідність влади в управлінні полягає в тому, що в доповнення до формальних повноважень, керівнику потрібна влада, яка дозволяє направляти дії підлеглих в русло інтересів організації, спонукати їх більш ефективно працювати й запобігати виникненню конфліктів.

Влада може мати різні джерела:

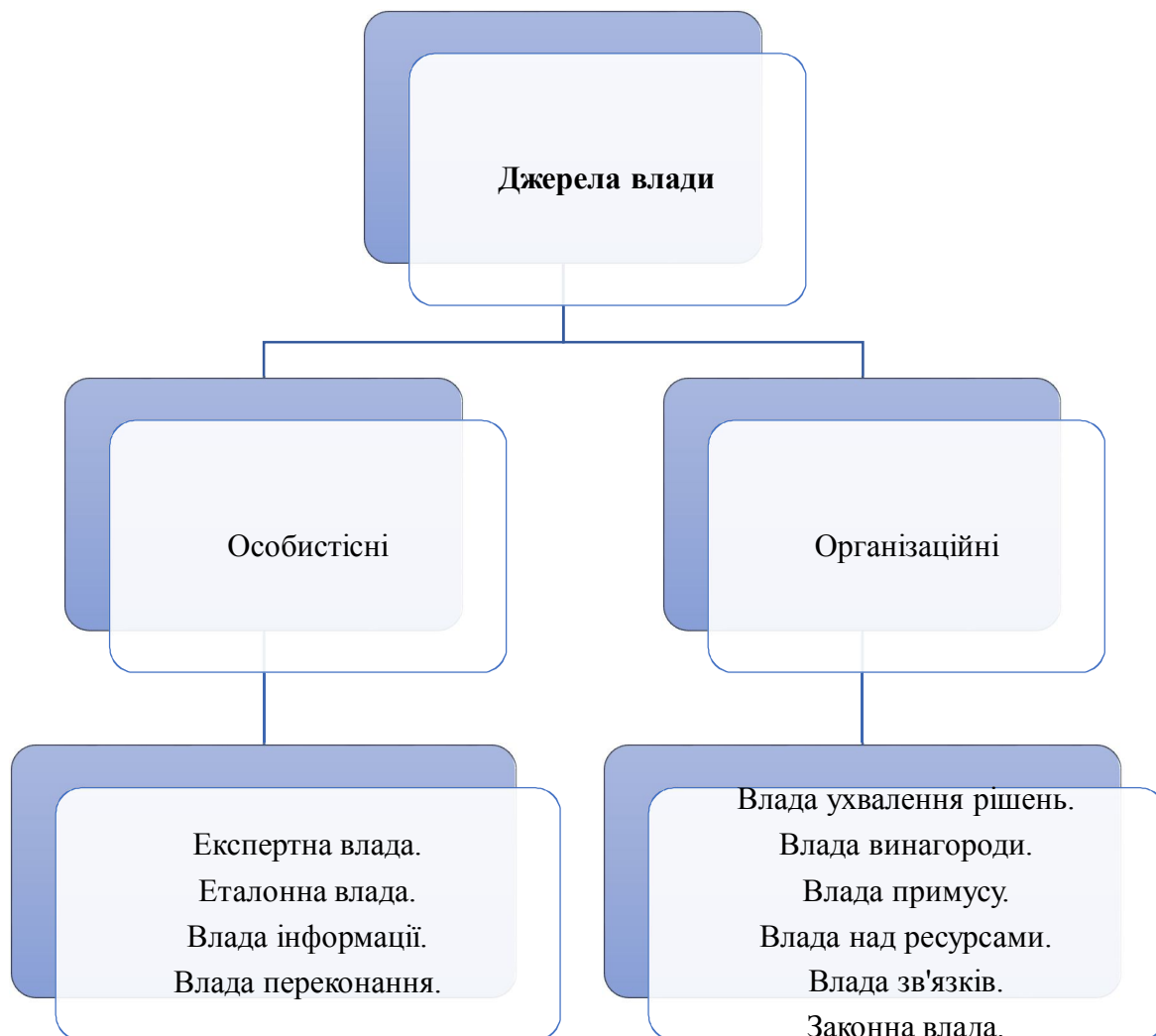
- посаду або повноваження;
- особистість або авторитет;
- культуру або менталітет;
- зовнішні джерела.

За характером здійснення влада може бути формальною та реальною.

Формальна влада – це влада посади, забезпечує єдність дій всіх виконавців. Вона обумовлена офіційною посадою володаря в структурі управління організації. Реальна влада це влада авторитету, обумовленого місцем людини не тільки в офіційній, а й в неофіційній системі відносин, і вимірюється вона або числом людей, які добровільно готові даній особі підкорятися, або ступенем залежності його від оточуючих.

В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією.

Скільки влади має та чи інша людина в даній ситуації визначається не тільки обсягом його формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи в структурі управління.



Однак, для здійснення будь-якого з видів влади недостатньо лише наведених ознак. У всіх випадках ефективність влади залежить від особистих якостей керівника, які роблять його більш-менш готовим до здійснення владних повноважень, або його якостей лідерства.

Під лідерством розуміється процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів спільноти для досягнення мети. Лідерські якості керівника в найбільшій мірі проявляються в стилі лідерства.

Стиль лідерства характеризує способи, які використовує лідер задля управління й мотивації підлеглих. Стиль визначається особистими якостями: світоглядом, особливостями характеру та досвідом „носія” влади. Для різних ситуацій придатними є різні стилі.

Виділяють наступні основні стилі лідерства.

1. Автократичний стиль – рішення приймає лідер, влада сильно централізована. Від підлеглих не потрібно ініціатива, тільки – беззаперечне виконання.

2. Демократичний стиль – в прийнятті рішень бере участь вся спільнота (співтовариство). Таке лідерство також називають розподіленим.

3. Ліберальний стиль – лідер вільно делегує повноваження на більш нижчі рівні. Такий тип лідерства сприяє підвищенню ініціативності підлеглих.

4. Нарцистичний стиль – лідер ігнорує інтереси групи на користь особистого. Цей стиль не обов'язково є деструктивним, хоча зазвичай подібним лідерам властиві зарозумілість і агресивність.

5. Стиль орієнтованості на результат – характеризується проходженням певного набору кроків, які повинні привести до заданої мети в заданий термін.

6. Стиль орієнтованості на відносини – протилежність стилю, орієнтованому на результат. Замість виконання завдання лідер прагне до поліпшення взаємин всередині керованої групи на шкоду іншим цілям.

Розрізняють також: формальне і неформальне лідерство (в залежності від того, здійснюється вплив з позиції займаної посади, або за допомогою своїх здібностей, уміння або інших ресурсів); лідерство за популярністю і за здатністю.

Якщо керівник групи та її лідер не є однією й тією ж особою, то взаємини між ними можуть сприяти ефективності спільної діяльності та гармонізації життєдіяльності групи або ж, навпаки, провокувати конфліктний характер, що, в кінцевому рахунку, визначається рівнем групового розвитку.



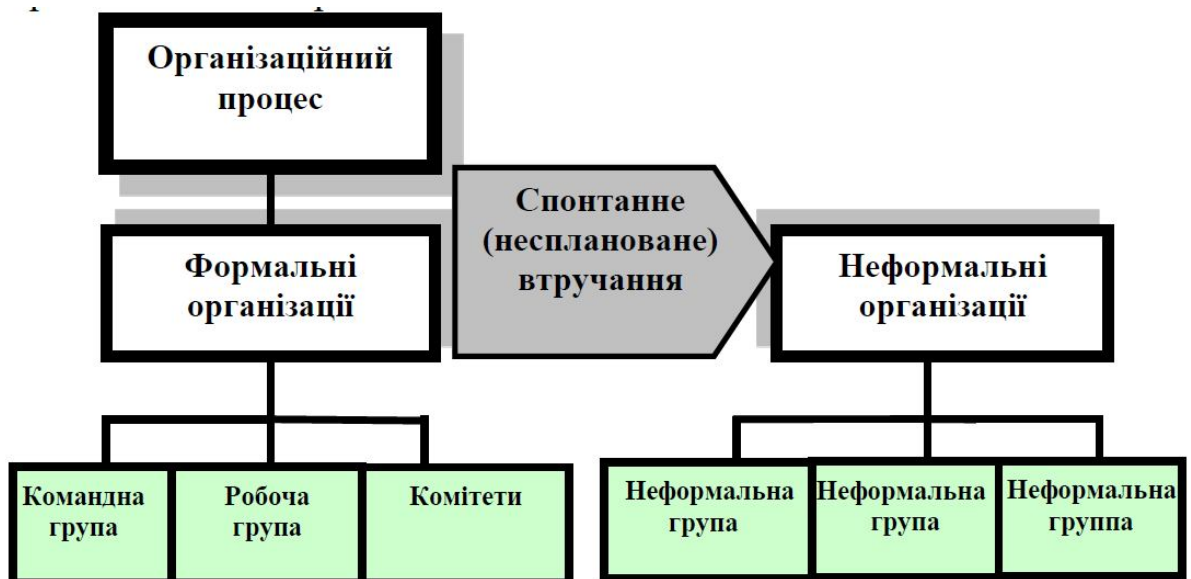
В управлінні найбільше значення має так звана мала група (до 9 осіб; за іншими теоріями психології – до 30 осіб). Наукою встановлено, що саме такі групи мають найбільший потенціал взаємодії та згуртованості. Менеджмент розробляє принципи і методи управління малими групами з метою підвищення загальної ефективності організаційної діяльності.

Можна виокремити три основні причини самоорганізації людей у формі малих груп: організаційно-виробничі, матеріальні та соціально-психологічні.

В теорії організації виокремлюються два основних типи груп:

- формальні групи, які створюються з волі керівництва й існують в рамках офіційної організації;
- неформальні групи, що виникають стихійно на основі соціальних і психологічних взаємин між людьми та є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби.

Механізм утворення формальних та неформальних груп:



## **9.2. Врегулювання конфліктів і міжнародні переговори як засіб подолання крос-культурних бар'єрів**

Під конфліктом розуміють найбільш гострий спосіб усунення протиріч в інтересах, цілях і поглядах, котрі виникають в процесі соціальної взаємодії, що полягає в протидії учасників, і зазвичай супроводжується негативними емоціями, які виходять за межі встановлених правил і норм.

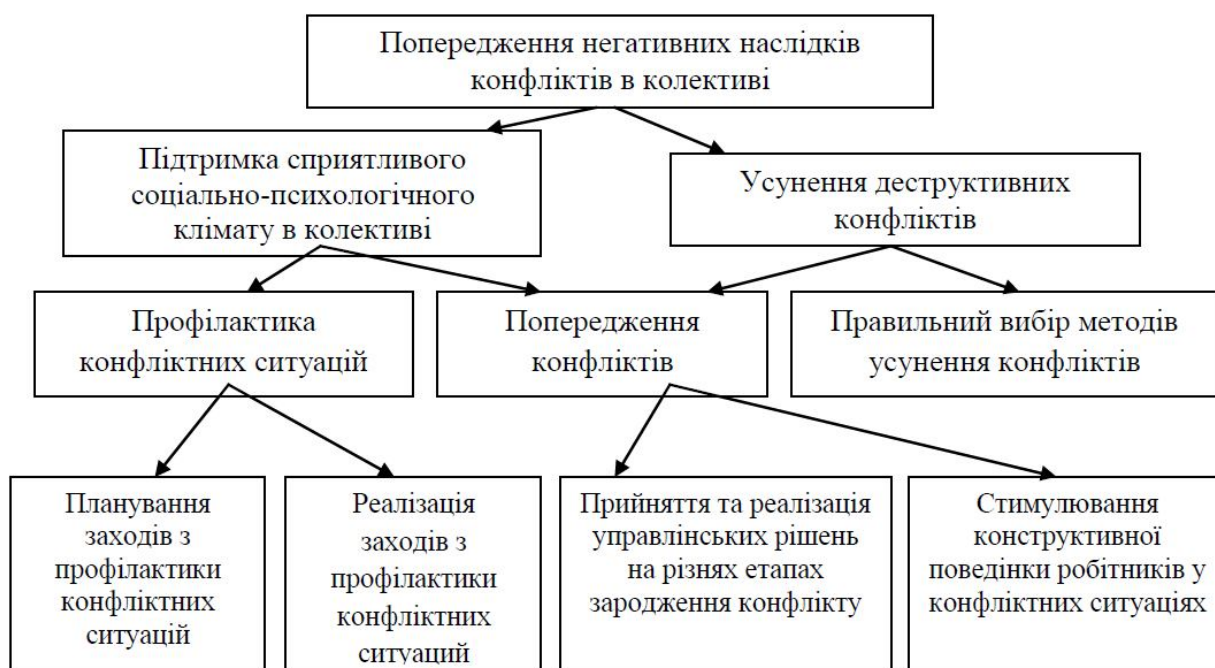
Ефективність будь-якої організації залежить від ступеня гармонійності управління нею. Тому конфлікти, які виникають всередині організації, розглядаються як надто негативні явища. Разом з тим, в сучасних умовах визнають, що повна відсутність елементів конфлікту всередині організації – умова не тільки неможлива, але й небажана. Вважається, що конфлікти виникають в організаціях і групах, які реально розвиваються, або більш динамічно працюють; зокрема, – для досягнення поставлених перед ними цілей.

Значна (певна) частина конфліктів являє собою продовження й відображення цілком об'єктивних речей, які залежать від волі конфліктуючих протиріч. Вивчення конфліктів і шляхів їх вирішення стало об'єктом науки конфліктології. Управління конфліктами означає не тільки визначення можливих зон їх виникнення в організації, але й зниження конфліктного потенціалу спільноти, тобто – запобігання конфліктної ситуації.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку й вдосконалення тієї економічної системи (одиниці), до якої має відношення даний конфлікт. Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Від ефективності управління конфліктом залежить стабільність у діяльності організації, на яку впливають: масштаб дисфункціональних наслідків, усунення причин протиріч, ймовірність появи суперечливих зіткнень.

## Цілі системи управління конфліктами в організації:



Регулювання конфлікту – це особливий вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік дозволеного. Процес регулювання конфліктів передбачає певну послідовність етапів в управлінській діяльності.

Вирішення конфлікту – заключна фаза в процесі управління, яка забезпечує завершення конфлікту. Однак, таке вирішення може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення його причин, самого предмету конфлікту, а також конфліктних ситуацій. Для неповного рішення характерно часткове усунення причини чи конфліктних ситуацій.

I етап. Визнання реальності конфлікту сторонами конфлікту.

II етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення певної угоди між сторонами конфлікту про визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

III етап. Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

### 9.3. Технології регулювання конфліктів

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації стосовно конфлікту; виключення з інформаційного поля скривленої інформації, усунення пліток тощо.
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії (та їх прибічниками); забезпечення продуктивного спілкування між сторонами конфлікту.
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами й мікрогрупами; зниження напруженості та ствердження соціально-психологічного клімату в колективі

#### 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.

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 небувають 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 ви-рішення різного роду конфліктів. Коли люди думають про конфлікт, вони най-частіше 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 мо-

же 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 по-треби 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 проектів, 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 норма-ми, що відповідають ситуації й рівню учасників конфлікту: міжнародними (при міждержавних зіткненнях), правовими, соціальними, етичними.

При *схованому* конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфлікту-ючими сторонами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побою-ється 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 керів-ника, тому що в них він як би «зв'язаний по руках» і дія керівника розгляда-ється всіма співробітниками через призму цього конфлікту. Розподіл конфлі-ктів 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 мі-жособистісні.

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.

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.

### ***Стили 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.

*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 рішенню 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 установках. 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 повна 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 поведіння,

тобто до усвідомлення своєї позиції, позицій інших учасників конфлікту, плануванню своїх дій, свідомому використанню засобів.

Звідси ж випливає, що конфлікуючі сторони обов'язково повинні бути діячами, суб'єктами свого поводження. Це змушує іноді відмовляти в іменуванні «конфлікуючі 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 поводження, 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, потрібне 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 спричиняють 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 підвищується 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 про-

гресу 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 «підривники». «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. «Підривники» 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

де-кілька типових ілюзій, які примушують людей «роздмухувати» конфліктні ситуації:

1. «Виграв-програв». Якщо людина хоче досягти несумісних цілей, то ви-никає 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 визнаючи 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 не-можливим 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, гідями, перекладачами, співробітниками готелів, офіціантами, водіями транспортних засобів тощо);

— між працівниками закладів (конфлікти всередині самого готельно-ресторанного господарства бізнесу 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 жор-



стку 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, не-своєчасне інформування про зміни, недостовірну інформацію про перебування у закладі тощо. Велика кількість конфліктів виникає з приводу оформлення до-говірної документації. Підписуючи договір, покупець до кінця може так і не розуміти, що насправді купує. Ускладнює ситуацію й те, що часто готель у до-говорі 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 за-писав 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 подовжити 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 по-вільні 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 запізнився 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 від-реагувати 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 витрачати 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 ви-клик), конфліктне-компромісній і компромісній. Часто в процесі конфлікту ви-никають 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 зовні-шніх 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 конфліктуючих 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: ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення проблеми.

Крім того, способи подолання конфліктів поділяють на педагогічні (бесіда, прохання, переконання, пояснення та ін.) та адміністративні (силове вирішення 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, чиясь 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 розхвилюваного 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 вміння менеджера заспокоїти таку людину. Для цього можна запросити гостя в окреме приміщення, 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.

*Питання для самоконтролю:*

1. *Які основні принципи використовуються при формуванні управлінських команд?*
2. *Чим забезпечується максимальний ефект командного управління?*
3. *Дайте своє тлумачення понять влади та впливу, зазначивши їх збіг і відмінності.*
4. *Чим поняття лідерства відрізняється від влади?*
5. *Поясніть прогресивну складову конфліктної ситуації, що виникла на основі виконання функціональних обов'язків або досягнення поставлених перед організацією цілей?*
6. *Розкрийте сутність поняття «конфлікт».*
7. *Охарактеризуйте основні типи конфліктів.*
8. *Розкрийте сутність основних конфліктів у готельно-ресторанному господарстві.*
9. *Які причини зумовлюють конфліктні ситуації в готелях та ресторанах?*
10. *Розкрийте сутність дій менеджера під час управління конфліктом.*
11. *Охарактеризуйте основні методи усунення і запобігання конфліктам.*
12. *Які складові морального здоров'я колективу?*
13. *Що таке демократичне воле виявлення колективу?*
14. *Яка реальна умова розвитку підприємства?*
15. *Моральні цінності колективу.*
16. *Складові підприємницької етики.*
17. *Система управління персоналом.*
18. *Якими основними навичками повинен володіти менеджер ресторану?*
19. *Етапи протікання конфлікту за Мейсоном.*
20. *Методика вирішення конфлікту.*



## **10. Професійні кодекси та стандарти професійної етики у секторі гостинності**

### **10.1. Правила поведінки обслуговуючого персоналу**

Найважливішим правилом для всіх працівників сфери обслуговування є ввічливе і заповідливе 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 заповідливість 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.

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 пер-

соналом та споживачем ведеться, як правило, згідно ети-кету в такій послідовності:

- ✓ привертання уваги споживача до спектру послуг підприємства;
- ✓ збудження цікавості в споживачеві;
- ✓ підготовка рішення;
- ✓ завершення діалогу прийняттям відповідного рішення.

## **10.2. 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 бейджа з іменем та посадою;
- чисті і доглянуті руки і нігті. У жінок нігті короткі, лак пастель-них тонів;

### **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-ресторанного бізнесу 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.

### **10.3. 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 приведене 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, гординим. 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 звуть»

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 приємній 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*

Інформуйте один одного про переваги споживача, і ви побачите, що споживачу при-несло 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, індіферентні (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.
- Пишайтеся своєю роботою, рестораном і своїми колегами.
- Завжди прибирайте після себе і, не роздумуючи, збирайте посуд, що залишився і сміття, щоб ресторан завжди залишався чистим.

***Стандарт гостинності:***

1. Гостинні жести – відвідувачі цінують будь-який прояв бажання зробити більше. Вони кажуть, що це покращує загальне враження, допомагаючи їм відчути 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 рахунку!
- 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 увагу

### 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 швидкою.

• Слідкуйте за достатньою кількістю приправ, серветок.

### 6. Щире вітання і прощання

- Позитивний візуальний контакт з відвідувачем.
- 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 «вико-нано» 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;

Природний 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. Не будьте роботом!

• ви можете виражати повагу люб'язність з різними людьми різними способами. Люди старші полюбляють більш формальний підхід, ніж ви б використували 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 тачку, 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 гостей будинку;

## **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. 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, дотримуйтесь інтересів гостя в першу чергу!

Керуйтеся нашими цінностями, принципами та пріоритетами, застосуйте 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, офо-рмлення рахунків, що використовується в ресторані.

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 роз-рахунок 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 підсошві. 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 бедж 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. 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 ігодинник, 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 телевізор;
- ✓ не виходити за межі ресторану в уніформі;
- ✓ не виходити з залу «на перекур» або з інших причин.

## **11. Особливості міжкультурної комунікації у бізнес-етиці**

### **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 тарілці. Так як різні овочі подаються одночасно з м'ясними стравами, то не-обхідно 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 наколоти 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

ся 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 години 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, кмітливі, 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 на 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:

- Рукостискання 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 дружельюбності.

- 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.

### **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 використовувати 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.

#### **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». На-

справді, 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 вилучать 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.

## **Корея**

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 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 любляють спиртні напої і конкурують з питань виготовлення вин з французами. Тому на прийомі не забудьте схвалити напої, які вам подадуть.

## Рекомендована література

### Основна

1. Глінковська Б., Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації : навч.-метод. посіб. для магістрантів. Старобільськ, 2018. 120 с.
2. Малюк Л. П., Варипаєва Л. М. Професійна етика та етикет у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2016. 146 с.
3. Андрющенко Я. Е. Виклики індустрії гостинності під час пандемії. *Менеджмент організацій на інноваційній основі* : матеріали Всеукр. Інтернет-конф., м. Миколаїв, 29-30 жовт. 2020 р., Миколаїв : МНАУ. С. 3-4
4. Андрющенко Я. Е. Тищенко С. І. Комунікативні процеси в управлінні готельним господарством. *Actual trends of modern scientific research* : V International Scientific and Practical Conference, Munich, 8-10 November 2020, С.527-531.

### Допоміжна

5. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
6. Вознюк Н. М. Етика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 212 с.
7. Снітинський В. В., Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі : навч. посіб. Львів : Магнолія-2006, 2009. 300 с.
8. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
9. Лихолат С. М., Гапій І. Б. Етика бізнесу : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 245 с.
10. Малахов В. А. Етика спілкування : навч. посіб. Київ : Либідь, 2006. 400 с.
11. Малахов В. А. Етика: курс лекцій : навч. посіб. Київ : Либідь, 2001. 384 с.

12.   Методологія сталого розвитку: цивілізаційний контекст: моногр.  
Київ : КНЕУ, 2010. 296 с.

#### **Додаткова**

1.   Діловий етикет. Етика ділового спілкування. 3-є вид., перероб. та доп. Київ : Альтерпрес, 2009. 368 с.

2.   Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. Б. Гриценко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

3.   Машир Н. П. Сучасний етикет та секрети гостинності : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 214 с.

Навчальне видання

## **БІЗНЕС-ЕТИКА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Конспект лекцій

Укладачі: **Андрющенко Яна Едуардівна**

**Іваненко Тетяна Яківна**

Формат 60x84 1/16. Ум.друк.арк.8,8

Тираж 5 прим.

Надруковано у видавничому відділі

Миколаївського національного аграрного університету

54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013р.