

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

С. А. Александрова

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022

УДК 338.48:005.57(075.8)

Александрова С. А. Комунікаційні технології в готельно-ресторанному сервісі : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа / С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 60 с.

Автор

канд. пед. наук, доц. С. А. Александрова

Рецензент

І. М. Писаревський, доктор економічних наук, професор кафедри туризму і готельного господарства (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою туризму та готельного господарства, протокол № 15 від 08.05.2022.

Конспект лекцій складено з метою допомогти студентам спеціальності «Готельно-ресторанна справа» під час підготовки до занять, заліків та іспитів з навчальної дисципліни «Комунікаційні технології в готельно-ресторанному сервісі»

© С. А. Александрова, 2022

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1 Комунікаційні технології: сутність та основні поняття.....	5
1.1 Комунікаційні технології, спілкування, комунікація, інформація: сутність та співвіднесення понять	5
1.2 Професійно-комунікативна компетентність фахівців готельно-ресторанного господарства	9
1.3 Процес комунікації.....	12
1.4 Канали комунікації.....	13
Тема 2. Бар'єри комунікації.....	15
2.1 Ефективна комунікація. Бар'єри в комунікаційному процесі	15
2.2 Структурні компоненти ділового спілкування.....	17
2.3 Аудіювання в ефективній комунікації.....	19
Тема 3. Техніка успішної взаємодії зі споживачами послуг та діловими партнерами підприємств готельно-ресторанного господарства	19
3.1 Мотиваційні аспекти та чинники, що впливають на комунікації в готельно-ресторанному сервісі	19
3.2 Етапи взаємодії зі споживачами послуг та стратегії їх мотивування...	22
3.3 Види перемовин з діловими партнерами, стратегії та стилі їх ведення	26
3.4 Етапи ведення перемовин.....	27
Тема 4. Внутрішні комунікації на підприємствах готельно-ресторанного сервісу	31
4.1 Основи теорії організаційних комунікацій	31
4.2 Види організаційних комунікацій. Комунікаційні мережі.....	32
4.3 Інформаційні потоки в організації.....	34
Тема 5. Форми та технології комунікативної діяльності керівників підприємств готельно-ресторанного сервісу	36
5.1 Збори й наради.....	36
5.2 Ділова бесіда.....	37
5.3 Презентація.....	38
Тема 6. Ситуації, що ускладнюють процес комунікації в готельно-ресторанному сервісі	39
6.1 Конфлікти в готельно-ресторанному сервісі	39
6.2 Професійні стреси в готельно-ресторанному сервісі	42
6.3 Професійні деформації.....	46
Тема 7. Міжкультурні комунікації.....	48
7.1 Міжкультурна комунікація та компетентність.....	48
7.2 Вплив культури на міжкультурну комунікацію.....	49
7.3 Міжкультурна адаптація та культурний шок.....	51
7.4 Етнокультурні стереотипи.....	52
Тема 8. Співставлення культур світу.....	52
8.1 Комунікативний міжкультурний розрив.....	52
8.2 Моделі міжкультурних відмінностей.....	53
Список джерел.....	58

ВСТУП

Проблема підготовки фахівців, конкурентоздатних як на вітчизняному, так і на ще вимогливішому світовому ринку праці, є однією з найактуальніших у сучасній вищій школі України. Значною мірою це стосується підготовки фахівців готельно-ресторанного сервісу.

Ділові зустрічі, участь у виставках, конференціях, симпозіумах, робота з туристами як гідів, керуючих й аніматорів у готелях, на базах відпочинку і в санаторіях потребують від працівників не тільки загальних і спеціальних знань, професійної грамотності, а й уміння організовувати та вести ефективні комунікації.

Конспект лекцій є одним із найважливіших компонентів методичного забезпечення дисципліни. Він призначений для самостійної роботи студентів і закріплення знань за темами, підготовки до практичних занять і здійснення підсумкового контролю.

Процес викладання дисципліни «Комунікаційні технології в готельно-ресторанному сервісі» спрямований на набуття знань, умінь, навичок, ціннісних установок і компетенцій щодо комунікацій в секторі готельно-ресторанного господарства: ознайомлення студентів із сутністю й аспектами ділової професійної взаємодії, психологічними особливостями споживачів послуг готельно-ресторанного господарства, підготовка студентів до ефективних професійних міжособистісних комунікацій, у тому числі міжкультурних.

ТЕМА 1 КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

1.1 Комунікаційні технології, спілкування, комунікація, інформація: сутність та співвіднесення понять.

1.2 Професійно-комунікативна компетентність фахівців готельно-ресторанного господарства.

1.3 Процес комунікації.

1.4 Канали комунікації.

1.1 Комунікаційні технології, спілкування, комунікація, інформація: сутність та співвіднесення понять

В загальному розумінні **технологія** (з гр. – майстерність, вміння) – сукупність прийомів і способів одержання, обробки й переробки сировини, матеріалів, інформації, що здійснюються у різних галузях виробництва.

Технологія у всіх випадках передбачає отримання конкретного наперед заданого результату, а технологічні процедури будуються таким чином, щоб якнайточніше, найефективніше реалізувати проектні вимоги в конкретному продукті (результаті). Технологія практично означає цілеспрямоване застосування до вихідного матеріалу певних необхідних процедур і, як результат, виникнення кінцевого продукту. У сфері готельно-ресторанного сервісу комунікаційні технології спрямовані на переорієнтацію інформаційно-комунікативних потоків.

Основними ознаками комунікативних технологій є штучне і усвідомлене управління комунікативними ресурсами; наявність соціально значущої мети, цілеспрямованість та доцільність; системність; планомірність; технологічність (структура, номенклатура і послідовність процедур та операцій); формальна організація та функціональний розподіл праці; оптимізація та зворотний зв'язок; дискретність, наявність початку та кінця; креативність та стандартизація; циклічність та можливість тиражування

Комунікація (від латин. communicatio, communico – загальне; те, що зв'язує) є об'єктом дослідження багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, кібернетики, педагогіки, менеджменту тощо.

Найчастіше це поняття застосовується у двох значеннях:

– шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспорту, зв'язку, підземні комунікації);

– спілкування, передавання інформації від однієї особи (групи) до іншої.

На сьогодні у дослідників немає єдиної думки щодо співвідношення понять «спілкування» та «комунікація», тому існують різні підходи: комунікація і спілкування ототожнюються; комунікація вважається ширшим поняттям; спілкування вважається ширшим поняттям.

Найчастіше категорія «**комунікація**» ототожнюється з категорією «**спілкування**». Нероздільність цих понять простежується також в мовах інших народів. Так, переклад із багатьох інших мов слова «communication» означає спілкування. Однак деякі вчені дотримуються протилежного погляду щодо

співвідношення вищезазначених категорій.

Існує думка, що базовою категорією є комунікація, яка відбувається між людьми у формі спілкування як обміну знаковими повідомленнями. Однак є також протилежне трактування співвідношення понять «спілкування» і «комунікація», у якому головною категорією вважається спілкування, а в структурі останнього виділяють *комунікацію* (взаємообмін інформацією), *інтерацію* (організація взаємодії і впливу), *перцепцію* (взаємсприйняття як основа взаєморозуміння). У цьому разі комунікація виконує функцію посередника між індивідуальною та суспільно значущою інформацією. Так в обох випадках, незважаючи на зовнішні розходження, головна увага приділяється механізму, який переводить індивідуальний процес передавання та сприйняття інформації в соціально значущий процес персонального та масового впливу.

Отже, поняття «спілкування» і «комунікація» мають як загальні, так і відмінні ознаки. Загальними є їхній зв'язок із процесами обміну й передавання інформації та з мовою як засобом передачі інформації. Розходження обумовлені обсягом змісту цих понять. Це пов'язане з тим, що вони використовуються в різних науках, які на перший план ставлять різні аспекти цих понять. За спілкуванням зазвичай закріплюються характеристики міжособистісної взаємодії, а за комунікацією – додаткове значення – інформаційний обмін.

На цій підставі *спілкування* становить соціально обумовлений процес обміну думками та почуттями між людьми в різних сферах їхньої пізнавально-трудої, творчої діяльності, що реалізується здебільшого за допомогою вербальних засобів комунікації.

Комунікація – це соціально обумовлений процес передавання та сприйняття інформації як у міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою вербальних і невербальних комунікативних засобів.

До того ж комунікація та передавання інформації не є синонімічними поняттями, оскільки інформація є тільки частиною комунікаційного процесу.

Інформація (від латинського *informatio* – роз'яснення, виклад), спочатку – відомості, передані людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних засобів, та ін.); із середини 20 століття загальнонаукове поняття, що включає обмін відомостями між людьми, людиною й автоматом, автоматом і автоматом.

Комунікація як ширше поняття, включає саму інформацію та спосіб її передавання. Комунікативні процеси між людьми відрізняються від чисто інформаційних процесів у технічних пристроях тим, що інформація в спілкуванні не тільки передається від джерела до одержувача або назад, а відбувається саме обмін нею. До того ж люди не тільки обмінюються відомою інформацією, але можуть її видозмінювати й створювати нову.

Ділове спілкування у готельно-ресторанному сервісі – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, значущої для учасників спілкування, тому далі терміни «комунікація» і «ділове спілкування» будуть застосовуватися як синонімічні.

Спілкування може бути *міжособистісним і функціонально-рольовим (формальним)*. Перше пов'язане з особистісними змістами, станами, переживаннями, коли кожний із партнерів сприймає один одного як унікальну й неповторну індивідуальність, коли сама взаємодія є самоцінністю.

Функціонально-рольовому (формальному) спілкуванню властива взаємодія індивідів не тільки як особистостей, а, насамперед, як носіїв певних ролей. Формального стосується ділове спілкування (комунікація), яке відрізняється від міжособистісного тим, що в його процесі ставляться мета й певні завдання, які потребують певного рішення.

Ділова комунікація – це процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію й оптимізацію того або іншого різновиду предметної діяльності: виробничої, наукової, педагогічної тощо.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі та з приводу певного різновиду діяльності.

Предметом ділової комунікації є діяльність (справа), а партнером зі спілкування завжди є як особистість, яка є значущою для іншого. Головними завданнями ділової комунікації є продуктивне співробітництво, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин тощо.

Ділова комунікація реалізується в трьох головних комунікативних формах:

- монологічній, де переважають комунікативні дії – висловлення особистості як суб'єкта (організатора процесу слухання);
- діалогічній, коли суб'єкти активно взаємодіють;
- полілогічній (багатобічне спілкування).

Серед головних намірів співрозмовників у діловому спілкуванні можна виділити такі:

- дати (одержати) потрібну інформацію або обмінятися нею;
- домовитися за темою питання, що цікавить співрозмовників;
- переконати партнера в правильності прийнятого рішення, вигідності обраного способу дії тощо;
- установити контакт, ділові відносини, дотримуючись при цьому певних статусу і ролі.

У *ділових комунікаціях* можуть брати участь представники різних професійних груп, які спілкуються різними професійними мовами та вирішують власні самостійні професійні завдання, але змушені взаємодіяти для їхнього вирішення з представниками інших професійних груп (наприклад, взаємодія між клієнтом і обслуговуючим його співробітником фірми).

У процесі *професійних комунікацій*, які завжди є діловими, взаємодіють суб'єкти однорідних професійних груп, що вживають прийняту в певній професійній сфері спеціальну термінологію й вирішують єдині професійні завдання (наприклад, комунікації між керівниками фірм і підлеглими, працівниками різних туристичних агентств на спільних нарадах, семінарах, конференціях тощо).

Отже, ділові комунікації – це ширше поняття, ніж комунікації професійні, це складний, багатоплановий процес установалення й розвитку професійних і ділових контактів між людьми; взаємодія суб'єктів, що здійснюється знаковими засобами, породжується потребами в спільній діяльності й містить у собі обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини, вплив на неї з метою зміни в її стані, поведженні тощо.

Функції ділового спілкування є розвитком загальних функцій спілкування. Серед *найважливіших функцій* можна зазначити такі:

- *трансляційна* (спілкування є засобом передавання певних способів професійної діяльності, професійної взаємодії, професійно-важливих знань);
- *інструментальна* (спілкування є соціально-психологічним механізмом управління поведінкою та діяльністю партнерів зі спілкування);
- *інтегративна* (спілкування є основою об'єднання партнерів).

До *додаткових функцій* ділового спілкування належать:

- *функція самовираження* (за допомогою спілкування особистість має можливість саморозкриття й самоствердження);
- *експресивна* (вираження емоційних переживань, ставлення до діяльності та один до одного).

Різновидом ділового спілкування є **управлінське спілкування**. Останнє спрямоване на зміну поведінки партнера зі спілкування й, зазвичай, здійснюється між співрозмовниками, що займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності на підставі професійних і соціальних ролей, які вони виконують.

Управлінське спілкування, як різновид діяльності керівника, здійснюється переважно через нормативно-розпорядницьку й іншу документацію, безпосереднє спілкування з колективами й професійними групами (збори, наради, зустрічі), а також індивідуальне спілкування зі співробітниками (бесіди).

До найважливіших комунікативних **функцій управлінського спілкування** належать:

- *одержання інформації*, яка необхідна для визначення цілей діяльності, постановки завдань, прийняття управлінських рішень;
- *видача розпорядницької інформації* (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації тощо), спрямованої на реалізацію прийнятих управлінських рішень і мотивування співробітників;
- *одержання зворотної (контрольної) інформації* про процес і підсумки реалізації розпорядницької інформації, а також про стан соціально-психологічного клімату й організаційної культури в організації;
- *видача оцінної інформації* про підсумки реалізації управлінських рішень, а також заохочення й покарання співробітників.

1.2 Професійно-комунікативна компетентність фахівців готельно-ресторанного господарства

Готельно-ресторанний сервіс цілком побудований на людських взаєминах. Реалізуючи себе в професійній діяльності, фахівець перебуває в постійній комунікації: керує підлеглими або сам виконує вказівки керівництва, спілкується з колегами, радиться з фахівцями, веде переговори з партнерами, обслуговує клієнтів. Від того, наскільки грамотно він це робить, залежить ефективність його роботи, успіх справи загалом, а також його матеріальне благополуччя й емоційна задоволеність.

Ділові комунікації в готельно-ресторанному сервісі пов'язані з головними типами взаємодії:

- *комунікації з гостями* – до, під час реалізації, надання й після надання послуг;
- *комунікації з діловими партнерами* – ділові переговори, бесіди, презентації тощо;
- *комунікації всередині організації* – між працівниками однієї організації;
- *комунікації з іншими стейкхолдерами* (державними органами, суспільством тощо).

Індивідів, які беруть активну участь у ситуації спілкування і які, проявляючи активність, намагаються налагодити між собою якийсь контакт називають *суб'єктами спілкування*. Співрозмовник, той на якого спрямовано спілкування, є *об'єктом спілкування*.

1.2 Поняття «професійно-комунікативна компетентність фахівців готельно-ресторанного сервісу»

Компетентність (від латин. *competentia* – приналежність за правом, відповідність) – це якість людини, яка володіє всебічними професійними знаннями, й думка якої в певній сфері чи питанні є вагомою та авторитетною. Компетентність припускає наявність у індивіда сукупності знань, умінь, навичок, певних особистісних характеристик і якостей.

Етимологічно поняття «**компетентність**» утворено від слова «компетентний» (*competens*), що у латинській мові буквально означає «відповідний, здатний». Воно найчастіше вживається в значеннях: той, що володіє компетенцією (певними знаннями) або обізнаний у певній сфері діяльності. Поняття «**компетенція**» (*competentia* – приналежність за правом) визначається як: коло повноважень особи; коло питань, у яких ця особа має пізнання, досвід.

Вважаємо справедливим розмежування компетентності та компетенції, адже перше є ширшим та означає не тільки володіння компетенціями, але й здатність та готовність їх застосовувати на практиці.

Спеціалісти готельно-ресторанного сервісу, як і будь-якої сфери діяльності, мають володіти передусім загальною компетентністю, необхідною

для існування в соціумі, для вирішення проблем у будь-яких ситуаціях, навіть не пов'язаних з певною професійною діяльністю. **Загальна компетентність** – здатність особистості до аналізу, синтезу, загальні знання, здатність до самостійного навчання, співпраці й комунікації, цілеспрямованість, лідерські риси, організованість і здатність до планування.

Поряд із загальною компетентністю будь-якого фахівця, розрізняють **компетентність професійну**, що відповідає різновиду діяльності, спеціальності. Адже певному різновиду діяльності притаманні власні особливості, необхідні певні знання, досвід, особистісні якості.

Основу професійно-практичної діяльності фахівців підприємств готельно-ресторанного сервісу становлять **відносини системи «людина-людина»**, що висуває до працівників певні комунікативні вимоги. Серед них: прагнення до спілкування, вміння легко вступати в контакт із незнайомими індивідами, стійке гарне самопочуття під час роботи з людьми, доброзичливість, чуйність, витримка, вміння стримувати емоції, здатність аналізувати поведінку оточуючих індивідів і свою власну, розуміти їхні наміри та настрої, здатність розбиратися у взаєминах людей, вміння влагоджувати розбіжності між ними й організовувати взаємодію, здатність ставити себе на місце іншої людини, знаходити спільну мову з різними індивідами, володіння мовленням, мімікою, жестами, вміння переконувати людей, акуратність, пунктуальність, зібраність, знання психології людей.

Персонал контактних служб підприємства готельно-ресторанного сервісу має відповідати таким найважливішим вимогам, як:

- бездоганна поведінка (ввічливість, тактовність, уважність, люб'язність щодо відвідувачів у межах своїх посадових обов'язків);
- знання етики й психології спілкування;
- комунікабельність (здатність персоналу створювати атмосферу гостинності, уникати конфліктних ситуацій);
- знання іноземних мов;
- охайний і привабливий зовнішній вигляд (відповідні зачіска, одяг, манікюр, макіяж, прикраси);
- обмеження віку.

Співробітник контактної зони повинен вміти входити в контакт зі споживачем, бути здатним ненав'язливо з'ясувати його бажання, запити й пропонувати потрібний товар або послугу. Працівник має вміти зрозуміти психологічний настрій клієнта, підлаштуватися до нього, без слів розуміти його потреби, викликати довіру, ненав'язливо переконати, тобто вміти спілкуватися. Для повноцінного спілкування фахівець готельно-ресторанного сервісу повинен вміти швидко й правильно орієнтуватися в умовах спілкування, чітко планувати свою мову, обирати зміст акту спілкування, знаходити адекватні засоби для передавання цього змісту, вміти забезпечити зворотний зв'язок, управляти ситуацією та в короткий період часу спілкування із клієнтом створювати в нього сприятливе враження від туристської організації загалом.

Отже, для кваліфікованої роботи в готельно-ресторанному сервісі, окрім технологічної підготовки, галузевих знань фахівцям необхідно володіти професійно-комунікативною компетентністю.

Професійно-комунікативна компетентність фахівців готельно-ресторанного сервісу потребує наявності комунікативно-важливих знань, умінь і певних якостей особистості.

Серед **комунікативно-важливих знань** найважливішими є знання основ спілкування та психології.

Серед **комунікативних умінь** варто виділити:

– *мовленнєві* – уміння використовувати багатство професійної і національної мови у професійному спілкуванні, уміння оформлення усної та письмової професійної мови тощо;

– *інформаційно-інструментальні* – уміння моделювати та прогнозувати процес професійної комунікації, встановлювати та підтримувати зворотний зв'язок зі співрозмовниками, справляти враження і здійснювати вплив на них; уміння організувати процес передавання й сприйняття інформації, керувати ним тощо;

– *організаційно-технологічні* – уміння зрозуміти позицію співрозмовника, толерантно до нього ставитися, не допускати маніпулювання і дезінформації в процесі комунікації, залучати партнерів зі спілкування до діалогу, активізувати, стимулювати до слухання і розуміння; уміння запобігати конфліктам та ефективно урегулювати їх у разі виникнення;

– *невербальні*, тобто вміння використовувати невербальні засоби комунікації адекватно до ситуації;

– *інформаційно-пошукові*, як уміння використовувати інформаційні й комунікативні ресурси комп'ютерних технологій; уміння працювати з різними джерелами інформації.

З одного боку, рівень комунікативної компетентності визначається сукупністю знань, умінь і навичок, що є зовнішнім аспектом, з другого, рівень сформованості комунікативної компетентності обумовлений психологічними особливостями індивіда.

До найважливіших **особистісних якостей**, що впливають на рівень комунікативної компетентності особистості, належать:

1. *Емпатія*, яка є засобом стримання негативних стосунків у взаємодії з оточуючими і складається зі здатності особистості розпізнавати емоційний стан іншого індивіда, реагувати на його переживання та відбирати адекватну емпатійну відповідь.

2. *Толерантність* як прояв терпимості до думок, поведінки й вірувань інших людей.

3. *Моральність*. Ефективна взаємодія зі співрозмовником, безконфліктність можливі тільки за умови дотримання моральних норм, що актуалізує моральні якості особистості (доброзичливість, уважність до співрозмовника, тактовність тощо). Високі моральні якості забезпечують доброзичливе, ціннісне відношення до оточуючих людей, гуманні стосунки та взаємоповагу між людьми незалежно від їхнього віку, соціального положення, расової і національної приналежності.

4. *Комунікабельність* як здатність легко й швидко встановлювати контакти з іншими людьми та відчувати задоволення від цього.

5. *Емоційна стійкість і стресостійкість*. В умовах постійних емоційних навантажень, які безперервно супроводжують діяльність у сфері готельно-ресторанного сервісу, саме емоційна стійкість, стресостійкість сприяють готовності адекватно діяти в складних, іноді екстремальних емоційних умовах, переносити їх без негативного впливу або зведення його до мінімального на власне здоров'я, оточуючих людей, керувати власними емоціями, протидіяти стресу в ситуаціях значних психофізичних навантажень.

До складу професійно-значущих якостей варто віднести й *фізичні якості*, які відповідають вимогам до людини певної професії, сприяючи успішному оволодінню нею. Зокрема, важливим є стан здоров'я фахівців готельно-ресторанного сервісу, адже діяльність у цій вимогливій сфері пов'язана з постійними фізичними та психічними перевантаженнями.

Під *функціональною готовністю працівника підприємств готельно-ресторанного сервісу до ефективних ділових комунікацій* розуміється: його налаштованість на продуктивне встановлення й розвиток професійних і ділових контактів; націленість на результативний обмін інформацією й вироблення єдиної стратегії взаємодії; на сприйняття й розуміння співрозмовників, а також на надання впливу на них знаковими засобами з метою формування необхідного психічного стану, поведження й установок.

1.3 Комунікаційний процес

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, яка була передана й одержана.

Для здійснення процесу **комунікації необхідна наявність** таких елементів, як:

– *відправник інформації (джерело, комунікатор)* – той, хто складає повідомлення; ним може бути як людина, так і організація, але повідомлення завжди складають люди;

– *кодування* – перетворення повідомлення в символічну форму;

– *повідомлення* – інформація, ідея, заради якої здійснюється комунікація; воно складається із символів, може бути усним, письмовим або візуальним;

– *канал* – шлях фізичного передавання повідомлення, засіб, за допомогою якого воно передається (може бути міжособистісним і масовим);

– *декодування* – розшифровка повідомлення, яка внаслідок різних перешкод може бути більш-менш адекватною;

– *одержувач (реципієнт)* – об'єкт, якому передається повідомлення (людина, організація);

– *зворотний зв'язок* – це повідомлення, яке адресоване іншій людині про те, як її сприймають, що відчують у зв'язку із взаємодією з нею, які почуття викликають її дії.

Комунікаційний процес розбивають на такі *етапи*:

- *початок обміну інформацією*, коли відправник повинен чітко уявити ідею, сутність, мету повідомлення, очікувану реакцію на нього;
- *втілення ідеї в слова, символи, повідомлення* за допомогою різних каналів передавання інформації (мови, жестів, міміки, письмових матеріалів, електронних засобів зв'язку);
- *передавання інформації* за допомогою обраних каналів зв'язку;
- *декодування* – одержувач інформації переводить вербальні (словесні) і невербальні символи у свої думки;
- *етап зворотного зв'язку* – відгук одержувача на отриману інформацію.

Процес комунікації може набувати різних форм залежно від числа учасників, цілей сторін, що взаємодіють, каналів, засобів комунікацій тощо. Звідси й велика кількість моделей комунікації, представлених у науковій і навчальній літературі.

1.4 Канали комунікацій

Різновиди комунікацій дозволяють визначати специфіку, грамотно використовувати жанр, комунікативні засоби й технології, одержувати планований результат, ефективніше підготуватися до тієї або іншої комунікативної діяльності, розробляти сценарії вербального й невербального поведіння в певній ситуації ділового спілкування і враховувати особливості ділового партнера.

Комунікації можуть бути:

- *безпосередні (контактні)* – контакт «віч-на-віч»;
- *опосередковані* – ті, що мають основне інформаційне навантаження через посередників, наприклад, телефоном, факсом, через Інтернет тощо.

За характером сприйняття інформації комунікації діляться на *прямі*, або *цільові* (коли мета повідомлення закладена в його тексті), *непрямі* (коли інформація закладена «між рядків») і *змішані*.

Поряд із відзначеними виділяють також **комунікації**:

- *масові* (у суспільстві загалом);
- *обмежені* (всередині різних соціальних груп);
- *міжособистісні* (між двома індивідами);
- *внутрішньоособистісні*.

Вплив на іншу людину в процесі комунікації може бути здійснений за допомогою *вербальних (словесних), паралінгвістичних* (інтонація, паузи, покахикування, гучність мови тощо) і *невербальних* засобів (поза, міміка, переміщення, жести тощо).

До *вербальних засобів комунікації* належать: письмова мова; усне мовлення; слухання; читання.

Візуальна (невербальна) комунікація – передавання інформації за допомогою невербальних засобів спілкування (жестів, міміки, рухів тіла, просторового середовища тощо).

Невербальні повідомлення передають інформацію:

– про особистість комунікатора (темперамент, емоційний стан у момент комунікації, особистісні властивості й якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, самооцінку тощо);

– про відношення комунікантів один до одного, їхню близькість або віддаленість, типи їхніх взаємин (домінування – залежність, розташування – нерозташування), а також динаміку їхніх взаємин;

– про відношення учасників комунікації до самої ситуації: наскільки вони комфортно почувають себе в ній, чи цікаво їм спілкування або вони прагнуть скоріше вийти з нього;

– про установку на спілкування (домінування – рівність – підпорядкування; зацікавленість – незацікавленість; офіційність – довірчість; закритість – відкритість).

У соціально-психологічних дослідженнях розроблені різні *класифікації невербальних засобів спілкування*, до яких належать усі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильний вплив, просторова організація спілкування.

Розрізняють такі *невербальні засоби спілкування*:

1. Кінесичні засоби (міміка, поза, погляд, хода) – рухи іншої людини, що сприймаються візуально й виконують виразно-регулятивну функцію в спілкуванні.

2. Просодичні й екстралінгвістичні явища (характеристики голосу).

Просодика – це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр голосу, сила наголосу.

Екстралінгвістична система – це включення в мову пауз, а також різного роду психофізіологічних проявів людини: плачу, кашлю, сміху, подиху тощо.

3. До такесичних засобів спілкування належать динамічні дотики у формі рукостискання, поплескування, поцілунку. Їхнє застосування визначається такими факторами, як статус партнерів, вік, стать, ступінь знайомства.

4. До проксемічних характеристик належать орієнтування партнерів у момент спілкування і дистанція між ними. На проксемічні характеристики спілкування впливають культурні й національні фактори.

Виділяють такі *зони дистанції в людському контакті*:

– *інтимна* відстань (від 0 до 45 см) – спілкування найближчих людей;

– *персональна* (від 45 до 120 см) – спілкування зі знайомими людьми;

– *соціальна* (від 120 до 400 см) – переважно під час спілкування із чужими людьми й при офіційному спілкуванні;

– *публічна* (від 400 до 750 см) – при виступі перед аудиторією.

Орієнтація і кут спілкування – проксемічні компоненти невербальної системи. Поворот тіла й носка ноги (орієнтація) в напрямку партнера або вбік від нього сигналізує про напрямок думок.

ТЕМА 2 БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЇ

- 2.1 Ефективна комунікація. Бар'єри в комунікаційному процесі.
- 2.2 Структурні компоненти ділового спілкування.
- 2.3 Аудіювання в ефективній комунікації.

2.1 Ефективна комунікація. Бар'єри в комунікаційному процесі

На етапах кодування, передавання та декодування інформації можливо виникнення перешкод.

Ефективна комунікація – це передавання ідеї, повідомлення, враження або емоцій від однієї людини до іншої з мінімальними перекрученнями.

Значною мірою ефективність комунікації забезпечується **вмінням говорити** (точно формулювати свої думки, викладати їх доступною для співрозмовника мовою, орієнтуватися в спілкуванні на реакцію співрозмовника).

Засобами досягнення ефективної комунікації є **характеристики людського голосу**: швидкість мовлення, гучність, артикуляція, висота голосу, режим мовлення.

Щоб переконатися в успіху комунікації, необхідно мати **зворотний зв'язок** – інформацію про те, як співрозмовник (діловий партнер, клієнт тощо) вас зрозумів, як він сприймає вас, як ставиться до проблеми.

Перешкоди, які спотворюють зміст повідомлення, перешкоджають ефективному спілкуванню, призводять до деформації сприйняття інформації називають **комунікативними бар'єрами**. Процес комунікації здійснюється за наявності цих бар'єрів, але через них акт комунікації значно ускладнюється.

Насамперед **до причин виникнення бар'єрів** можна віднести фактори, що заважають правильно сприймати й оцінювати людей, серед них:

- наявність заздалегідь заданих установок, оцінок, переконань, які сформовані в співрозмовника задовго до того, як реально почався процес сприйняття й оцінювання іншої людини;
- наявність вже сформованих стереотипів, відповідно до яких співрозмовник заздалегідь належить до певної категорії й формується установка, що спрямовує увагу на пошук пов'язаних із нею рис;
- прагнення зробити передчасні висновки про особистість людини, що оцінюється до того, як про неї отримана достовірна інформація;
- беззвітне структурування особистості іншої людини проявляється в тому, що логічно поєднуються в цілісний образ тільки окремі особистісні риси, і тоді будь-яке поняття, що не вписується в цей образ, відкидається;
- ефект «ореола» проявляється в тому, що первісне ставлення до певної риси особистості поширюється на весь образ людини, а пізніше загальне враження про людину переноситься на оцінку його окремих якостей. Якщо загальне враження про людину сприятливе, то його позитивні риси переоцінюються, а недоліки або не зауважуються, або виправдуються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні його вчинки не зауважуються або витлумачуються перекручено, негативно;

– ефект «проекування» проявляється в тому, що іншій людині приписуються за аналогією із собою свої власні якості й емоційні стани (припущення: «всі люди подібні мені» або «інші протилежні мені»);

– ефект «первинності» – перша почута або побачена інформація про людину або подію є дуже істотною й здатна впливати на подальше відношення до цієї людини;

– ефект «останньої інформації» – якщо була одержана негативна остання інформація про людину, ця інформація може перекреслити всі колишні думки про неї.

Відокремлюють *бар'єри*:

1. Соціально-культурних розходжень: соціальні, політичні, релігійні, професійні тощо.

Соціальні бар'єри визначаються приналежністю суб'єктів взаємодії до різних соціальних груп суспільства. Вони породжені об'єктивними соціальними причинами, приналежністю до різних культур.

Політичні бар'єри виникають за різних ідеологій та різних уявлень про структуру й зміст влади.

Релігійні визначаються тим, наскільки толерантною є сама релігія стосовно представників іншого віросповідання.

2. Бар'єри відносин виникають, коли у взаємодію втручаються негативні почуття та емоції.

3. Бар'єри нерозуміння – навмисне або ненавмисне «нерозуміння» повідомлення:

– *логічний бар'єр* – виникає у партнерів із різним видом мислення;

– *стилістичний бар'єр* – невідповідність форми подання інформації її змісту;

– *семантичний (смісловий) бар'єр* – виникає через невідповідність лінгвістичного словника смисловій інформації, а також через розбіжності у мовленнєвому поведженні представників різних культур;

– *фонетичний бар'єр* – перешкоди, що пов'язані з особливостями мовлення (дикція, інтонація, логічні наголоси тощо).

4. Бар'єри психологічного походження виникають унаслідок індивідуальних психологічних особливостей співрозмовників (наприклад, надмірної сором'язливості одного з них, скритності іншого, некоммунікабельності), або внаслідок сформованих між ними особливого роду психологічних відносин: ворожості один до одного, недовіри тощо.

До *головних причин незадовільного рівня ділових та професійних комунікативних актів* належать:

– під час відправлення повідомлення: незадовільне здійснення (нерозбірливо сказано, погано написано, пізно відправлено); невідповідне складання (повідомлення не повне, написане з використанням термінології яка незрозуміла одержувачу, вміщує помилкові дані);

– під час отримання інформації: повідомлення прочитане не повністю, недостовірно зрозуміле, одержувач поставився упереджено;

- причини, які пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями: неуважність, нервозність, агресивність тощо;
- причини, які пов'язані з особливостями колективної (групової) динаміки: суперництво, індивідуалізм, недовіра, авторитарність тощо;
- причини, які пов'язані з організацією самої комунікації: недостатньо розвинена структура комунікацій, структура комунікацій не адекватна тому завданню, яке розв'язується, існування декількох структур (формальної і неформальної).

Найпоширеніші бар'єри спілкування, що виникають на початковому етапі ділового спілкування:

- *естетичний бар'єр* – перше враження про людину складається за її зовнішнім виглядом, манерою поведінки, одягом;
- *інтелектуальні бар'єри* – пов'язані з різними типами інтелекту партнерів;
- *мотиваційні бар'єри* – пов'язані з відсутністю інтересу до висловлень партнера, коли одна людина для іншої стає тільки засобом досягнення власних цілей;
- *моральні бар'єри* – підлість, непорядність, хамство;
- *емоційні бар'єри*.

Під час невербального спілкування виникає проблема інтерпретації поведінки, що може бути обумовлено культурними розходженнями, деякими характеристиками невербальної поведінки (залежність від ситуації, багатозначність, спонтанність, що обумовлені індивідуальними психологічними характеристиками партнерів, їхньою статтю, віком, приналежністю до різних культур, субкультур тощо).

Бар'єри, що заважають ефективній комунікації, можуть виникнути в процесі слухання. До таких труднощів належать: відволікання уваги, висока швидкість розумової діяльності (думаємо швидше, ніж говоримо), антипатія до думок інших людей, вибірковість уваги, потреба в репліці.

2.2 Структурні компоненти ділового спілкування

Ділове спілкування охоплює три компоненти: комунікативний, інтерактивний та перцептивний.

Комунікативний компонент передбачає обмін інформацією, **інтерактивний** – організацію взаємодії між індивідами (обмін знаннями, ідеями, діями), **перцептивний** – процес сприйняття партнерами один одного та встановлення взаєморозуміння.

Інтерактивна сторона спілкування базується на теорії трансактного аналізу (Е. Берн). Ерік Берн припустив, що в певний момент часу люди можуть перебувати в одному з Его-станів («Батько», «Дорослий» або «Дитина»)

Стан Его (Е. Берн) – відносно незалежний і відособлений у внутрішньому світі стан і способи поведінки, названий «Батько», «Дорослий» або «Дитина»

Батько, або Екстеропсихіка, у літературі з трансактного аналізу найчастіше позначається латинською літерою Р (від англ. Parent). Перебуваючи в Батьківському Его-стані, людина відтворює поведінку своїх реальних батьків або інших осіб, наділених владою (парентальних фігур), які в дитинстві призвели певне враження.

Дитина, або Археопсихіка, позначається латинською С (від англ. Child). Перебуваючи в Его-стані Дитини, людина відтворює відчуття, переживання, судження, поводження, притаманні їй в минулому, коли вона була маленькою.

Дорослий, або Неопсихіка позначається латинською А (від англ. Adult). У Дорослому Его-стані людин перебуває в максимальному контакті з реальністю.

Звертаючись до інших, людина сама знаходиться в одному з перелічених Его-станів та спрямовує повідомлення до певного Его-стану співрозмовника.

Зі свого боку, співрозмовник, відповідаючи, також знаходиться в певному Его-стані та спрямовує повідомлення до певного Его-стану свого співрозмовника. У такий спосіб відбувається трансакція (обмін повідомленням та відповіддю).

Якщо партнер відповідає з того Его-стану, до якого ми звернулись, та його репліка адресована до актуального Его-стану – це **паралельні (додаткові) трансакції**. За **трансакцій, що перетинаються** (їх існує 72) відбувається розрив комунікації, усунути який можливо, якщо один або обидва учасника змінять свої Его-стани. **Прихована трансакція** передбачає наявність прихованого змісту повідомлення, який є зрозумілим тільки її учасникам.

Якщо комунікація партнерів базується на прихованому змісті, то це подвійна трансакція.

Докладніше розглянемо перцептивний компонент спілкування. **Соціальна перцепція** (від латин. регсеро – сприйняття) – процес формування образу й оцінки сторонами спілкування одна одною (Дж. Брунер)

Проекції – уявлення людини про себе, уявлення про людину партнера зі спілкування, уявлення людини про те, як її сприймає партнер зі спілкування.

Найважливішими механізмами пізнання іншої людини в процесі спілкування є ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Ідентифікація (від латин. identifico – ототожнення, уподібнення) уподібнення себе іншій людині.

Існує тісний взаємозв'язок між ідентифікацією й іншим близьким за змістом явищем – емпатією (від грец. empatheia – співпереживання).

Емпатія – це здатність до збагнення емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

Процес розуміння один одного ускладнюється явищем **рефлексії** (від латин. reflexio – обіг назад). Це не просте знання або розуміння партнера, а знання того, як партнер розуміє співрозмовника.

2.3 Аудіювання в ефективній комунікації

Необхідною умовою правильного розуміння позиції партнера є вміння слухати, тобто зосереджуватися на тому, що сприймається, розуміти значення, зміст того, що сказано.

Виділяють такі *різновиди слухання*:

1. *Нерефлексивне, пасивне* слухання (уміння «правильно мовчати») – мінімальне втручання в мову співрозмовника за максимальною зосередженістю на ній. У цьому разі доцільно подавати невербальні сигнали, що підтверджують увагу й включеність у процес комунікації.

2. *Активне рефлексивне* слухання – осмислене висловлення, перевірка й уточнення розуміння, з'ясування ступеня його відповідності тому, що сказано. Такий різновид слухання найефективніший у діловому спілкуванні.

Часто співрозмовникам заважає слухати зосередженість на власних думках, проблемах або бажаннях. Іноді буває так, що формально ми чуємо партнера, а у дійсності – ні, тобто виникає «*псевдослухання*», імітація уваги до співрозмовника.

Розповсюдженим є «*агресивне*» слухання – наслідок прагнення якомога швидше висловити власні погляди й судження, не беручи до уваги позицію партнера. «*Вибіркове*» слухання дає можливість зосередитися тільки на деяких деталях повідомлення, найважливіших або найцікавіших для реципієнта. У цьому разі не складається загальна картина, вона залишається мозаїчною.

ТЕМА 3 ТЕХНІКА УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ПОСЛУГ ТА ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ

3.1 Мотиваційні аспекти та чинники, що впливають на комунікації в готельно-ресторанному сервісі.

3.2 Етапи взаємодії зі споживачами послуг та стратегії їх мотивування.

3.3 Види перемовин з діловими партнерами, стратегії та стилі їх ведення.

3.4 Етапи ведення перемовин.

3.1. Мотиваційні аспекти та чинники, що впливають на комунікації в готельно-ресторанному сервісі

За останні десятиріччя спостерігаються такі *тенденції розвитку попиту на послуги підприємств готельно-ресторанного сервісу*:

– гедонізм – припускає попит на задоволення й зміну вражень, до того ж найбільшу значущість здобуває процес, а не об'єкт одержання задоволення;

– екстраверсія – спрямованість у зовнішній світ;

– спілкування з людьми, нові соціальні контакти й знайомства;

– зростання активності людей, значне зростання добробуту певної частини суспільства, насичення ринку різноманітними товарами й послугами, що викликало нові, складніші й витонченіші мотиваційні критерії споживання.

Змінилася також психологія сучасного споживача послуг.

Сучасного споживача турпослуг відрізняють такі **психолого-поведінкові особливості**: інформованість, високий рівень освіченості; висока вимогливість до комфорту, якості, ціни послуг, критичність; незалежність і розкутість; індивідуалізм; екологізм свідомості; спонтанність прийняття рішень; мобільність; фізична й розумова активність на відпочинку, самостійність; прагнення одержувати максимум вражень, зручності й комфорту.

Загалом можна відокремити такі **групи сучасних споживачів**, для задоволення потреб кожної з яких існують певні підходи:

– **невередливі** – ця категорія споживачів прагне придбати продукт за середніми цінами, зі стандартними, середніми умовами. Під час вибору готельних послуг вони найбільше зацікавлені в чистих, комфортабельних номерах зі спокійними обставинами за середніми цінами;

– **чутливі до ціни** – її представники готові відмовитися від багатьох зручностей з метою заощадження коштів;

– **високозабезпечені екстраверти** – обирають найкраще обслуговування – найдорожчі ексклюзивні тури, фешенебельні готелі, віддають перевагу рекреаційним послугам, ресторанам із вишуканим декором і чудовою кухнею.

Вибір подорожі значною мірою залежить від віку й самостійності в ухваленні рішення або можливості впливати на його вибір.

Значно розрізняються вимоги до відпочинку **чоловіків і жінок**. Жінки, здебільшого, висувають підвищені вимоги до безпеки, комфорту й послуг, зручності до наявності додаткових послуг.

У готельно-ресторанному сервісі затребуваною є психологічна діагностика клієнта, адже професіонал має вміти з'ясувати очікування та потреби клієнта, гнучко відреагувати на індивідуально-психологічні особливості споживача, врахувати їх під час надання послуги. Успішність взаємодії зі споживачами залежить і від особистості працівника підприємства гостинності.

При одержанні інформації про зовнішній світ люди зазвичай спираються на органи чуття (зорові, слухові, смакові, тактильні, нюхові відчуття). У теорії **нейролінгвістичного програмування** (НЛП) ці сенсорні модальності називають **репрезентативними системами** (тобто ми здійснюємо репрезентацію інформації певним чином).

Метод НЛП був розроблений у 1972 р. у США і базувався на результатах узагальнення досвіду провідних психотерапевтів того часу – Ф. Перлза, В. Сатир, М. Еріксона. Головними були визначені три репрезентативні системи: візуальна, аудіальна й кінестетична (інші модальності мають менше значення). З досягненням дорослого віку більшість людей віддають перевагу якійсь одній репрезентативній системі. Тому для ефективної комунікації з іншими людьми важливим є знання їхньої сенсорної модальності з метою підстроювання до неї.

Найважливіші характеристики репрезентативних систем (тих шляхів, за допомогою яких ми одержуємо, зберігаємо й кодуємо інформацію у своєму мозку (картинки, звуки, відчуття, заходи та смаки)):

– *візуальна система* – візуали можуть створювати чіткі уявні образи й думати передусім картинками. Людина з **візуальною репрезентативною системою**, збираючись щось сказати, перебирає й переглядає в пам'яті картинки, щоб визначити, що відбувається.

– *аудіальна система* – аудіали сприймають звуки. Людина з аудіальною репрезентативною системою, збираючись щось сказати, прислуховується до свого внутрішнього голосу.

– *кінестетична система* – кінестетики засновують свої дії здебільшого на своїх відчуттях стосовно ситуації. Люди з кінестетичною репрезентативною системою перш ніж сказати, прислухаються до своїх внутрішніх почуттів.

– *нюхова й смакова системи*. Ключові слова – запашний, ароматний, димний, свіжий, смачний, соковитий, присмак, гіркий, смак тощо;

Тип «розумових людей», або «комп'ютерів» – це ті люди, які реагують не на свої відчуття, а на позначення, найменування, слова, «ярлики», якими позначають всі свої відчуття й образи. Вони воліють користуватися словами: треба розібратися, проаналізуємо, систематизувати тощо.

Нейтральні слова – вирішувати, думати, пам'ятати, знати, знижувати, мати намір, усвідомлювати, оцінювати, вчити, мотивувати, змінювати, свідомий, ставитися тощо.

На характер спілкування впливає **темперамент людини**. Темперамент становить сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму її поведінки: емоційність, урівноваженість або неурівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, сила почуттів.

Холеричний темперамент характеризується підвищеною збудженістю й неурівноваженістю. *Сангвінічний темперамент* також відрізняється великою динамікою й активністю, найлегший із всіх типів у спілкуванні, сангвініки добре пристосовуються до зміни обстановки. Вони товариські, комунікабельні, легко переживають неприємності, уміють слухати інших людей. *Флегматичний тип* має характерну ознаку – низький рівень збудливості та чутливості. Ці люди спокійні, витримані, у рухах злегка обмежені. *Меланхолічний тип* характеризується підвищеною чутливістю й збудливістю, що негативно позначається на діловому спілкуванні.

За характером, тобто за такими рисами, як замкнутість або відкритість, прагнення усамітнитися або бути завжди на людях, комунікабельність, психологи поділяють людей на інтровертів й екстравертів.

Інтроверта можна схарактеризувати як людину, поглиблену в себе, у свої думки, переживання, тобто зосереджену на власному внутрішньому світі. *Екстраверт* не любить самотності, завжди прагне спілкуватися. У чистому вигляді інтроверти й екстраверти в житті зустрічаються не часто. Частіше – *нормоверти*, які під впливом обставин і життєвого досвіду здобувають типові ознаки інтровертів або екстравертів.

3.2 Етапи взаємодії зі споживачами послуг та стратегії їх мотивування

Комунікації з клієнтами підприємств туристської індустрії відбуваються до, під час реалізації, надання й після надання послуг.

Взаємодія до реалізації туристського продукту зазвичай представлена рекламною діяльністю.

У готельно-ресторанному сервісі найчастіше використовуються **особисті (персональні) продажі**, тобто продаж продукту віч-на-віч, унаслідок індивідуального спілкування фахівця підприємства готельно-ресторанного сервісу із клієнтом.

У ситуації особистого продажу завжди присутні дві сторони: той, хто пропонує послугу, і той, хто має в ній потребу. Тому акт продажу може бути розглянутий у категоріях теорії комунікації. З одного боку, особистий продаж використовується для налагодження планованих взаємин зі споживачами (формування переваги й переконання, спонукання до придбання туристського продукту); з іншого - це безпосереднє здійснення збутових операцій.

Загальна сучасна модель продажу включає такі етапи:

- *завоювання довіри клієнта* (40 % процесу продажу);
- *аналіз потреб клієнта* (30 % процесу продажу);
- *демонстрація можливостей рішення проблем* (20 % процесу продажу);
- *підтвердження і укладання договору про продаж* (10 % процесу продажу).

Процес особистого продажу досить складний, оскільки в процесі його необхідно:

- *вести переговори* (фахівець має переконати, аргументовано відповісти на заперечення клієнта й мистецьки використовувати виразні засоби усного мовлення);
- *установити взаємини* (фахівцю необхідно знати, як прийняти клієнта, зав'язати контакт, правильно підійти до справи, уважно стежити за розвитком взаємин й завершити продаж саме в той момент, коли це буде потрібно);
- *задовольнити потребу* (зрозуміти або знайти спонукальні мотиви клієнта до покупки продукту, знайти ключові аспекти інтересу клієнта, розділити його заклопотаність, уважно вислухати скарги й критику).

Зустріч клієнта з контактним персоналом підприємств готельно-ресторанного сервісу складається з декількох частин:

1. Підготовка до контакту з клієнтом – планування зустрічі, збирання інформації. Під час підготовчого етапу необхідно: визначити потенційних клієнтів, методику роботи з ними; зібрати інформацію про діяльність конкурентів з метою усвідомлення різниці між своєю пропозицією та продуктами, наявними на ринку; змодельовати можливий хід бесіди; розробити стратегію й тактику проведення зустрічі; підготувати й укомплектувати необхідні інформаційні матеріали.

2. Прийом клієнта й установлення контакту.

Інструментами контактів із клієнтами є особистий контакт, мова жестів, зовнішній вигляд, контакт телефоном, зворотний зв'язок.

Перший контакт між фахівцем і потенційним клієнтом, перше враження від взаємодії є дуже важливим фактором, адже це основа для майбутніх взаємин, яка визначає якісний рівень подальшого спілкування. Тому усе, що бачить клієнт найперше, має виглядати професійно та презентабельно.

Взаємодія фахівця і потенційного клієнта починається з короткого вітання, подання один одному й зауважень на загальні теми, щоб установити контакт і позитивний психологічний настрій. Під час контакту формування враження про співрозмовника – процес двобічний – здійснюється двостороння первинна оцінка індивідуально-особистісних і поведінкових особливостей співрозмовників. До того ж кожний із них складає уявлення про особистість іншого на підставі поведінки і різних показників. Розрізняють головні (властивості особистості, стилі поведінки або потреби) й другорядні показники (вік, стать).

З метою створення сприятливої психологічної атмосфери, закладення основи взаємної симпатії й довіри застосовують **«малу» розмову**, яка здебільшого стосується тих тем, які співрозмовникові приємно або цікаво обговорювати. Установлення й збереження взаємин залежать від налаштованості й відкритості клієнта, з одного боку, і здатності продавця залучити його увагу – з іншого. Фахівцю необхідно визначити настрій і особливості споживача, пристосуватися до його стану.

Для встановлення позитивного контакту зі споживачем необхідно дотримуватися таких загальних правил:

- привітати клієнта тепло й щиро, приязно посміхаючись;
- під час входу в офіс споживач має відчувати увагу з боку працівників;
- якщо ви зайняті дуже важливою розмовою з колегами, перервіть її та зверніть увагу на клієнта;
- якщо ви вже зайняті з іншими споживачами, перервіться на декілька секунд для того, щоб зустрітися поглядом із новим відвідувачем, привітати його посмішкою, запросити присісти й почекати (у спеціально відведеному для такого випадку зручному кріслі, на дивані), запропонувати інформаційну літературу, зорієнтувати за часом очікування;
- запам'ятовуйте клієнтів – якщо клієнт звертається до вас не в перший раз, покажіть, що ви його впізнали, згадайте його ім'я або прізвище;
- завжди будь-якого клієнта сприймайте серйозно;
- ніколи не вчіть клієнта, не допускайте менторський тон;
- не створюйте в клієнта враження того, що він щось повинен або чимсь зобов'язаний;
- під час бесіди уважно слухайте співрозмовника, зважайте на його думку, переконуйте без зайвої наполегливості;
- ставте прості запитання, уважно слухайте відповіді на них;
- не перебивайте клієнта;
- ставте запитання до висловлень клієнта;

- після кожного запитання надавайте достатню кількість часу для відповіді;
- не оцінюйте висловлення співрозмовника;
- підсумуйте висловлення;
- витримуйте паузи в розмові, щоб клієнт мав час подумати й висловити свої думки;
- контролюйте тон бесіди, говоріть не занадто швидко й не занадто повільно, пояснюйте те, що може бути незрозумілим, не вживайте без необхідності спеціальні терміни;
- завжди будьте коректні, ввічливі;
- не дозволяйте собі проявляти нетерпіння;
- чітко й швидко надавайте інформацію, що цікавить споживача;
- необхідно звертати увагу на власну позу й положення тіла я;
- встановіть зоровий;
- говоріть чітко й розмірено, думки висловлюйте красиво й точно, звертайтеся до клієнта за іменем або просто на «Ви»;
- дайте клієнтові час, щоб він звик до спілкування з вами, дайте йому можливість висловитися;
- оцінюйте потенційного клієнта – спробуйте під час установалення контакту зрозуміти, на чому варто робити акцент під час подання продукції;
- будьте небагатослівним, дружелюбним, відкритим, тактично допитливим тощо.

Ставлення працівника до клієнта має проявлятися через: повагу; увагу; розуміння; прийняття; дружелюбність; допомогу.

Продаж – це насамперед процес мотивування споживача. Мотивування є процесом залучення споживача в сферу інтересів менеджера з продажів із метою продажу продукту.

Існують три **головні стратегії мотивування споживача:**

- **бізнес-орієнтована** (орієнтована на збут, презентаційна, рекламна), в межах якої головне призначення продавця – рекламувати, презентувати продукт;
- **клієнт-орієнтована** (комунікативна, контактна), де головне призначення продавця – вступати в комунікацію зі споживачем, встановлювати контакт, з'ясувати його потреби.
- **ситуаційна** (посередницька) стратегія.

Вибір стратегії залежить від типу споживача та ситуації продажу.

3. Виявлення потреб клієнта (обмін інформацією та її обробка)

Основою особистого продажу має стати вигода для покупця, а не продукт і його характеристики, адже люди купують користь, а не властивості продукту.

4. Подання продукту

Взагалі існує два **підходи до пропозиції товарів і послуг:**

- **традиційний** – орієнтований на продукт: представник компанії подає продукт і переконує споживача в необхідності його придбати;
- **консультативний** – орієнтований на покупця: продавець проводить аналіз потреб свого співрозмовника й, виконуючи функцію порадника, пропонує рішення.

Потрібно допомогти клієнтові побачити за властивостями запропонованої продукції саме ті вигоди, які він може одержати. Тому фахівці мають пропонувати не якості й характеристики послуги, а почуття, ідеї й емоції, які вони викличуть.

Існує *шість емоційних точок впливу на поведінку покупців* (Ж. Кролар):

- *тривожність* – важливими є гарантії, репутація, надійність, рекомендації;

- *жадібність* – клієнт прагне до економії;

- *новизна*;

- *комфорт*;

- *гордість* – варто підкреслювати унікальність і престижність пропонованого продукту;

- *прихильність* – консерватизм покупця.

З метою спонукання споживача до необхідних дій подання продукту має ґрунтуватися на аргументації, яка в процесі презентації повинна мати певну структуру. *Аргументація* – це одночасно риторика (мистецтво говорити) і переконливість (мистецтво переконувати або впливати на інших).

Існує техніка продажів за методом НЛП (або техніки переконуючих впливів), головним завданнями якої є побудова довірчих відносин із покупцем.

Істотно скоротити дистанцію спілкування дозволяє **рапорт** (від фр. rapport – взаємозв'язок, взаєморозуміння), що характеризується встановленням позитивних взаємин, довіри й розуміння. Насамперед важливо продемонструвати покупцеві **конгруентність**, яка розуміється як відповідність того, що людина демонструє свідомо (насамперед слів), тому, що проявляється несвідомо (рухи тіла, міміка, інтонації, тощо), тобто це відповідність між вербальними й невербальними компонентами поведінки, між емоційним станом, що декларується та несвідомою експресією особи.

Найефективніші способи досягнення конгруентності з покупцем засновані на техніці **дзеркального відбиття, або віддзеркалювання, підстроювання** (помірна імітація пози, рухів, міміки покупця, його манери говорити).

5. Подолання можливих заперечень

Ситуація, коли людина висловлює протилежну думку з приводу певного питання, проблеми називається **ситуацією заперечення**.

Заперечення клієнта можуть мати характер:

- *психологічний* (визначаються особливостями особистості покупця). Для подолання таких заперечень співробітнику фірми необхідні знання про особливості купівельної поведінки, а також достатній досвід у цій галузі;

- *логічний* (відсутність дійсних переваг запропонованого продукту або недостатньо вміле його подання). Для подолання заперечень продавець має досконало знати продукт, який він пропонує, аналогічні продукти конкурентів та мати чітке уявлення про їхні сильні й слабкі сторони.

Загальна схема роботи із запереченнями:

- вислухайте заперечення до кінця;
- погодьтеся із правом людини мати власну думку;
- задавайте уточнюючі запитання, щоб зрозуміти основу заперечення;
- працюйте із внутрішніми переконаннями, піддавайте їх сумніву за допомогою формуючих запитань, контрприкладів тощо;
- підкріплюйте свою думку й доводи фактами;
- розповідайте історію, яка схожа з історією опонента;
- завершення й вихід.

6. Завершення угоди.

7. Відгуки клієнтів про заклад, обслуговування, продукт дозволяє з'ясувати ступінь задоволення потреб запропонованим продуктом, уточнити запити й побажання клієнтів.

3.3 Види перемовин з діловими партнерами, стратегії та стилі їх ведення

Головною комунікацією з діловими партнерами в готельно-ресторанному бізнесі є **ділові переговори** як процес взаємодії декількох взаємозалежних сторін, який здійснюється з метою досягнення власних інтересів кожною з них.

Ділові переговори є інструментом як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій.

Комунікативний аспект переговорів є визначальним, адже важливо ефективно використати мовний вплив для досягнення поставлених цілей.

Комунікативна компетентність учасників переговорів розглядається як уміння зберігати вербальну стійкість і впевненість у будь-якій ситуації, володіння технікою міжособистісних комунікацій

Професійні переговори є передусім боротьбою особистостей і соціально-психологічних технологій, які ними застосовуються, адже це значно впливає на ефективність переговорів і визначає вибір стратегії й стилю переговорного процесу.

Тому учасники переговорного процесу мають володіти низкою характеристик, серед яких: уміння планувати, здатність чітко мислити під тиском, практичний розум, навички вербальної комунікації, досконале знання предмета переговорів, моральні якості, здатність побачити та використати всі існуючі можливості.

Техніка переговорів – це добре налагоджений механізм, за допомогою якого досягаються поставлені цілі.

Комерційні переговори організовуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості під час зустрічі, обміну листами, телефоном тощо. Починаються вони з того моменту, коли одна зі сторін виступає з пропозицією обговорити деталі й умови контракту.

Головні стратегічні підходи до проведення переговорів:

- 1) ***конфронтаційний (жорсткий)*** – заснований на ідеї протистояння;

2) *партнерський (принциповий підхід, Гарвардський метод)* – заснований на ідеї зацікавленості всіма сторонами пошуку взаємоприйнятого рішення з дотриманням інтересів кожної зі сторін, припускає високий рівень довіри між сторонами;

3) *дружній (м'який) підхід* заснований на ідеях дружньої співучасті; заступництва.

Поведінкові стилі проведення переговорів за провідною орієнтацією:

– *орієнтований на вирішення переговорного завдання* – проявляється в тому, що сторона, яка його дотримується у меншому ступені зважає на те, як її дії будуть емоційно оцінені іншими учасниками переговорів й яке ставлення персонально до нього вони викличуть (стиль виправданий тоді, коли вирішення завдання є важливішим за збереження взаємин з безпосередніми учасниками переговорів);

– *орієнтований на людей, які беруть участь у переговорах* – головна увага приділяється взаєминам сторін (стиль виправданий тоді, коли важливіше сформулювати й зберегти гарні взаємини між сторонами з довгостроковою перспективою взаємодії між ними).

3.4 Етапи ведення перемовин

Переговори складаються з таких етапів:

1. Підготовка до переговорів – на цьому етапі закладається підстава для їхнього успішного проведення (чи будуть переговори тривалими, конфліктними або вони пройдуть швидко, без зривів).

На етапі підготовки до переговорів необхідно:

– визначити предмет переговорів, тобто про що саме будуть вестися переговори;

– зібрати необхідну інформацію про партнера: його надійність, досвід в аналогічних переговорах, фінансові справи тощо.

– виявити альтернативи цим переговорам.

Одне з найважливіших понять переговорного процесу – *інтереси*. Останні можуть бути загальними й різними.

Різні *інтереси* не завжди суперечать один одному. Серед них можна виділити *взаємовиключні* (сторони бажають те саме) й *непересічні інтереси* (коли реалізація інтересів однієї зі сторін ніяк не стосується інтересів іншої сторони, тобто, сторони хочуть різного).

Зазвичай підготовча робота завершується написанням підготовчих документів і матеріалів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів). Ці документи й матеріали слугують своєрідними орієнтирами на переговорах, з ними зв'язується їхній процес, вносяться необхідні зміни.

2. Планування переговорів складається із таких етапів:

2.1 Планування змістовних аспектів переговорів.

2.1.1 Формулювання переговорної концепції (загального підходу до переговорів).

Існують такі підходи до переговорів:

– *метод позиційного торгу*, коли учасники займають певні позиції, а потім роблять поступки в деякій послідовності. Мета такого торгу – реалізувати свою вихідну, завищену позицію найповніше за мінімальними поступками. Позиційний торг залежно від його реалізації поділяється на два варіанти. В основі першого лежить припущення, що виграш одного з учасників дорівнює програшу іншого, а самі переговори розраховані на взаємодію. Другий заснований на альтернативі: або абсолютний виграш, або повний програш, тобто «все або нічого». Позиційний торг загалом є малопродуктивним, характеризується непередбачуваністю результату, великими витратами часу, можливістю погіршення взаємин із партнерами й, відповідно, великою імовірністю відмови від співробітництва в майбутньому;

– *метод принципівих переговорів* (або переговорів по суті) – партнери не торгуються, а виходять із суті справи й прагнуть знайти взаємну вигоду.

2.1.2 Формулювання мети й завдання (серед яких можуть бути: одержання інформації про партнера, надання інформації про себе, укладення, продовження, перегляд угоди, внесення коректив).

2.2 Планування організаційних моментів (вибір місця проведення переговорів; визначення тривалості переговорів, порядку денного; рівня ведення переговорів, складу делегації, її керівника; чи необхідна програма розваг (харчування, екскурсії тощо); проведення передпереговорів (перших контактів із партнером); встановлення робочих стосунків із партнером (демонстрація власної зацікавленості в переговорах, запит необхідної додаткової інформації у ділового партнера); погодження організаційних моментів майбутніх переговорів із партнером.

3. Ведення переговорів

3.1 Протокол під час ведення переговорів.

3.1.1 Розсаджування. Розсаджування за столом, за яким ведуться переговори, має бути зроблено відповідно до загальноприйнятих правил і зважаючи на ранги і службове становище осіб, що беруть у них участь.

3.1.2 Вимоги до характеру бесіди (завжди спокійний тон, уважне вислуховування співрозмовника до кінця, не перебиваючи).

3.1.3 Загальні відомості (через п'ять – сім хвилин після початку переговорів подається чай, кава; через годину чай, кава пропонуються вдруге; із закінченням переговорів улаштовується протокольний захід – наприклад прийом).

3.2 Технологія ведення переговорів:

3.2.1 Уточнення інтересів, поглядів, концепцій та позицій учасників переговорів тощо.

3.2.2 Обговорення позицій, аргументація запропонованих рішень.

Найважливішою фазою переговорів є аргументація.

Аргументація – логічний процес, сутність якого полягає в тому, що в ньому обґрунтовується істинність судження (аргументів або доводів). Аргументи учасників переговорів спрямовані переважно на те, щоб обґрунтувати власну позицію або заперечити партнерові.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей:

1. *Сильні аргументи* не викликають критики, їх неможливо спростувати, зруйнувати, не прийняти до уваги. Це насамперед:

- точно встановлені й взаємозалежні факти й судження, що впливають із них;
- закони, устави, документи, якщо вони виконуються й відповідають реальному життю;
- експериментально перевірені висновки;
- висновки експертів;
- цитати з публічних заяв, книг авторитетних авторів;
- показання свідків і очевидців подій;
- статистична інформація, якщо її збір, обробка й узагальнення зроблені професіоналами-статистиками.

2. *Слабкі аргументи* спричиняють сумніви опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів належать:

- умовиводи, засновані на двох або більше окремих фактах, зв'язок між якими неясний без третього;
- виверти й судження, побудовані на алогізмах (алогізм – прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі);
- посилення (цитати) на авторитети, які невідомі або маловідомі співрозмовникам;
- аналогії і непоказові приклади;
- доводи особистого характеру, що впливають з обставин або ті, що диктуються спонуканнями, бажаннями;
- тенденційно підібрані відступи, афоризми;
- доводи, версії або узагальнення, зроблені на підставі припущень, відчуттів;
- висновки з неповних статистичних даних.

3. *Неспроможні аргументи* дозволяють викрити, дискредитувати суперника, який їх застосував. Ними бувають:

- судження на підставі підтасованих фактів;
- посилення на сумнівні, неперевірені джерела;
- рішення, що втратили силу;
- домисли, здогади, припущення, вигадництва;
- доводи, розраховані на неуцтво;
- висновки, зроблені з фіктивних документів;
- надані авансом обіцянки;
- помилкові заяви й показання;
- подробиці й фальсифікації того, про що говориться.

Під час ведення переговорів іноді зіштовхуються різні думки з одного й того самого питання та пропонуються різні варіанти рішень. Розбіжність цілей породжує обмін думками, зіткнення позицій на ділових переговорах, нерідко суперечки. Дискусія може вестися з різною гостротою протиставлення. Єдиної класифікації дискусійних різновидів спілкування немає.

Суперечка – це комунікативний процес, у якому наявне активне ставлення до точки зору співрозмовника, що виражене в її критичній оцінці.

Зіткнення думок позначається іншими поняттями: дискусія, диспут, полеміка, дебати – всі вони синонімічні, але не абсолютно тотожні.

Диспут (від латин. *dispute* – міркую) – колективне обговорення проблем, на вирішення яких немає однозначної, загальноприйнятої відповіді.

Дискусія (від латин. *discussio* – розгляд, дослідження) – публічне обговорення яких-небудь проблем, суперечливих питань, з'ясування й зіставлення різних точок зору, пошук спільної думки й знаходження оптимального рішення обговорюваної проблеми.

Полеміка (від грец. *polemikos* – ворожий, войовничий) – суперечка, що призводить до конфронтації, протиборства ідей і спростування принципово протилежних уявлень; це боротьба, перемога над опонентом.

У суперечці можуть використатися «виверти», тобто некоректні прийоми ведення суперечки, спроби досить грубого маніпулювання партнером із метою максимального задоволення власних інтересів, приниження опонента.

Згадування про уловки можна зустріти ще в роботах Аристотеля. Давньогрецький філософ Зенон розглядав два різновиди риторики: **риторику «відкритої долоні»**, що характеризується прагненням до переконання опонента в суперечці, досягнення поставлених цілей шляхом аргументованого взаємоприйнятого обговорення проблеми, і **риторику «зжатої кулака»**, орієнтовану на досягнення мети за допомогою використання засобів примуса погроз, жорстких, провокаційних прийомів у полеміці.

Суперечка є предметом вивчення еристики (від грец. «мистецтво суперечки»). Ця наука активно розвивалася в Древній Греції й розглядалася тільки як спосіб пошуку істини за допомогою діалогу. Але поступово еристика стала зводитися до того, що домінуючою метою в суперечці став виграш, перемога над опонентом за будь-яку ціну, поза залежністю від істини або справедливості. У 1808 р. лорд У. Гамільтон опублікував «Парламентську логіку», розглядаючи її як своєрідний посібник або наставлення в шахрайстві. А. Шопенгауер у передмові до роботи «Еристика, або мистецтво сперечатися» відзначав, що такі прийоми спрямовані не на пошук істини або поліпшення взаємини зі співрозмовником, а тільки на досягнення перемоги в суперечці. У наш час значення цього терміна дещо змінилося. **Еристика** – це напрям досліджень, мета яких полягає в розгляді різноманітних характеристик (логічних, семіотичних, психологічних тощо) такого складного комунікативного процесу, як суперечка.

3.2.3 На етапі обговорення позицій можна використовувати такі тактичні прийоми: *заперечення партнерові; аргументація, що попереджає; констатація істотних розходжень і винесення суперечливих питань за межі обговорення.*

3.2.4 На етапі узгодження позицій доречним є застосування таких прийомів: *пошук загальної зони рішення; сюрприз; ультиматум; подвійне тлумачення.*

Існують такі *типи прийнятих рішень*:

- компроміс, коли сторони йдуть на взаємні поступки;
- знаходження в процесі обговорення принципово нового рішення;
- асиметричний, коли поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої.

3.4 Редагування тексту договору й вироблення остаточного варіанту підсумкового документу.

4. Післяпереговорний процес:

4.1. Проведення аналізу переговорів (які дії сприяли успіху, невдачі) переговорів; які виникали труднощі, як ці труднощі долалися; що не було враховано під час підготовки до переговорів, чому; які виникли несподіванки в процесі ведення переговорів; яке було поведження партнера на переговорах; які принципи ведення переговорів можливо й потрібно використовувати на інших переговорах тощо).

4.2. Виконання домовленостей.

ТЕМА 4 ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ

4.1 Основи теорії організаційних комунікацій.

4.2 Види організаційних комунікацій. Комунікаційні мережі.

4.3 Інформаційні потоки в організації.

4.1 Основи теорії організаційних комунікацій

Існує декілька концепцій щодо побудови й функціонування комунікаційних мереж в організації.

Фактично першими досліджували комунікаційні процеси в організації представники **школи наукового управління** (Ф. Тейлор), які припускали чіткий взаємозв'язок між посадами й ролями. Ця структура має тільки вертикальні владні зв'язки (від керівників до підлеглих), тобто така організація базується на формальних, вертикальних, ієрархічних комунікаційних зв'язках. Інформація, передана вертикаллю, поділяється на два типи: завдання й необхідні пояснення до нього, а також контроль за виконанням завдання. Зворотний зв'язок при контролі зводився тільки до доповіді про виконання завдання. Загалом дана наукова школа не надавала великого значення комунікаціям в організації.

Відповідно до головної концепції **школи людських відносин**, людина є унікальною соціальною твариною, тому з її діяльністю несумісна формалізація організаційних процесів, жорстка ієрархія підпорядкованості й відсутність горизонтальних зв'язків в організації. Навпаки, горизонтальні організаційні зв'язки неформального характеру між членами організації мають велике значення. Представники школи людських взаємин приділяли увагу переважно неформальним комунікаціям між працівниками організації з рівним статусом, забуваючи про їхні взаємодії з адміністрацією, а також про потоки ділової інформації, необхідної для виконання працівниками своїх рольових обов'язків.

Розглядаючи організацію як відкриту систему, **системна теорія** акцентує увагу на її взаємообміні із зовнішнім середовищем, вивченні потоків інформації, що надходять від інших організацій і від соціальних інститутів (владних, політичних, суспільних тощо). До того ж організаційним комунікаціям надаються різний зміст і відтінки. Так, виділяються командні (управлінські) і ті, що інформують комунікації, внутрішні й зовнішні комунікації тощо. У межах системних теорій аналізуються інформаційні потоки, оцінюється якість інформації, переданої як по формальним, так і по неформальним каналам, а також якість прийнятих рішень залежно від дії комунікаційної системи.

4.2 Види організаційних комунікацій. Комунікаційні мережі

Необхідною умовою існування підприємства готельно-ресторанного сервісу є координація спільної діяльності працівників для досягнення поставлених цілей, що можливо за допомогою добре налагодженої системи прийому, передавання й перероблення інформації, тобто розвиненої системи комунікацій, що забезпечує синхронність і точність розуміння переданого.

Комунікації в організації – це інформаційні взаємодії, в які люди вступають у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, або посадових інструкцій, це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами.

Організаційні комунікації, метою яких є обмін інформацією - одна із найскладніших проблем в організаціях. Здійснення комунікацій в організації викликає виконання й реалізацію інформативної, мотиваційної, контрольної й експресивної функцій комунікації, жодна з яких не має пріоритету над іншою. Комунікації відбивають не тільки процес передавання й одержання інформації, але також її сприйняття, розуміння й засвоєння.

Неефективні комунікації часто стають головною перешкодою на шляху успішної діяльності підприємства, адже якщо люди не можуть ефективно обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом і досягати загальних цілей.

Виділяють такі **різновиди комунікацій** в організації:

– *формальні* – визначаються організаційною структурою підприємства; дозволяють упорядковувати й обмежувати інформаційні потоки. Вони визначаються існуючими регламентами: організаційними (наприклад, схемою організаційної структури); функціональними (наприклад, положенням про відділи й служби, що містить розділ «Взаємозв'язки між підрозділами»).

– *неформальні* (наприклад, канал поширення слухів) – соціальні взаємодії між людьми, що відбивають людську потребу в спілкуванні та доповнюють формальні комунікації в організації;

– *вертикальні (міжрівневі)* – між керівниками й підлеглими:

– *спадні комунікації* спрямовані зверху вниз – від керівника до підлеглих;

– *висхідні комунікації* – спрямовані знизу нагору – від підлеглих до керівника;

– *горизонтальні* – обмін інформацією між співробітниками;
– *діагональні* – такі, які здійснюються працівниками відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії.

Комунікаційні мережі можуть бути відкритими й закритими.

Відкритою вважається мережа, у якій у крапках виходу каналів потік інформації може зупинитися, оскільки далі шляху немає; повернутися він може тільки тим самим шляхом, яким прийшов. У *замкнутій (закритій)* інформаційній мережі інформація може повернутися до відправника по іншому каналі, відмінному від того, по якому була послана. Однак крапка повернення не обов'язково буде вихідною, повідомлення може надійти в замкнуту мережу ззовні.

Лінія, що зв'язує дві організаційні одиниці, називається **каналом комунікації**. Сукупність каналів передавання або обміну інформацією, які об'єднують декілька організаційних одиниць, утворює **комунікаційну мережу** або **структуру**.

Комунікаційна мережа може бути:

– *глобальною* (охоплює організацію загалом) і *локальною* (стосується її частини);

– *централізованою* (взаємодія здійснюється тільки через якусь одну центральну ланку, яка виконує функцію не тільки посередника, але джерела й контролера комунікацій, що мають переважно форму вертикальних зв'язків); *поліцентричною* (наявність декількох рівноправних суб'єктів, що здійснюють концентрацію та перерозподіл інформації) і *децентралізованою* (більша частина комунікації минає центральну ланку);

– *повною та неповною*. Повнота визначається кількістю зв'язків кожного члена організації (групи) з іншими співробітниками

«Ланцюжок» – лінійний зв'язок, потік інформації йде по прямій та навпаки. «Ланцюжок» є ефективним під час виконання стандартних, рутинних операцій, але він не є придатним для роботи в динамічних умовах.

«Колесо» («Зірка») – інформацію збирає співробітник, який займає центральне положення. Підлеглі здійснюють комунікації один з одним через свого керівника. Тут завжди зрозуміло, хто несе відповідальність, досягається більше порядку. Це найстійкіший тип мережі, у ньому важко утворити неформальний канал, однак недоліками є те, що така мережа залежить від особистісних характеристик лідера (центра), може виникнути інформаційне перевантаження центра, можлива фільтрація інформації центром.

«Шпора» або *«Ізрек»* аналогічні «колесу», але включають три рівні, пункт А старше всіх. Він відповідає за всю організацію, його контрольні функції (справжня влада) більшою мірою залежить від дій В у його проміжній позиції. Пункт В – центр реальної влади в «шпорі». Цією владою можна користуватися як в інтересах А, так й у власних інтересах В, можливо, і в інтересах Д, Е. «Шпора» використовується для зниження інформаційного перевантаження центра, відзначеної в «колесі»; до того ж варто ретельно продумати роботу В. Централізовані мережі типу «шпора» й «У» ефективні під час вирішення простих проблем.

«*Вертушка*» використовують в ситуаціях, коли групи здійснюють комунікації по колу. Тут можливий обмін думками, хоча є небезпека перекручування інформації під час її інтерпретації.

«*Коло*» – комунікації здійснюються між людьми, розташованими поруч один з одним. У «колі» сприятливіший клімат, але він менш стійкий, чим «колесо».

«*Всеканалні*» мережі – повністю децентралізовані мережі, формальне лідерство розділене або повністю відсутнє. Лідера, що контролює роботу мережі, у цій схемі немає. Цей тип мережі використовується, коли необхідна участь всіх співробітників у вирішенні складних проблем.

Важливою змістовною складовою неформальної комунікації є чутки. Однак ототожнювати ці явища не можна, оскільки змістом неформальної комунікації можуть бути не тільки слухи, а, наприклад, щирі повідомлення інтимного характеру про почуття, переживання партнерів й інша інформація.

Неформальну систему комунікацій часто називають «**виноградною лозою**», інформація в ній часто поширюється за допомогою чуток

Типовими ситуаціями, що провокують активність чуток, є кардинальні зміни на підприємстві (припинення роботи, зміна власника, впровадження нової технології тощо).

Чутки можуть нести серйозні деструктивні наслідки, негативно впливати на трудову мотивацію персоналу; на тлі слухів може виникати паніка, дезорганізація роботи життєво важливих технологічних циклів.

Однак стихією чуток можна управляти. Сучасні дослідження у сферах організаційної психології та маркетингу доводять, що чутки можна цілеспрямовано створювати, наприклад з метою збільшення прибутку. Серед професій, пов'язаних із використанням комунікативних технологій, з'явилася така як фахівець із чуток, або слухмейкер. Робота з чутками, зокрема боротьба з ними, є однією з обов'язкових завдань служб зв'язків з громадськістю. А внутрішньоорганізаційними чутками повинні управляти менеджери, співробітники кадрових служб підприємств.

У дослідників немає єдиної думки щодо визначення чуток.

Чутки – це неофіційна інформація з невизначеним ступенем вірогідності, яка повідомляється або в процесі безпосереднього міжособистісного спілкування, або опосередковано передана суб'єктом знайомим учасникам комунікації.

У повсякденній свідомості чутки найчастіше ототожнюються із плітками й розуміються людьми як відсторонене явище, що не стосується їх безпосередньо.

4.3 Інформаційні потоки в організації

Інформаційні потоки є головним засобом комунікацій між різними рівнями управління підприємства й засобом міжособистісного спілкування співробітників.

Управляючи інформаційними потоками, керівництво у такий спосіб управляє організаційним поведінням своїх працівників.

Класифікація інформації залежно від характеру підготовлюваного рішення:

- за сферою застосування (управлінська, технічна, економічна, правова);
- за функціональною спрямованістю (плануюча, організуюча, координуюча, контролююча, методична);
- за часом дії (стратегічна, тактична, оперативна);
- за характером розроблення й реалізації (урівноважена, імпульсивна, інертна, ризикована, обережна);
- за рівнем невизначеності (низька, середня, висока й надвисока);
- за масштабом впливу (загальна й приватна);
- за напрямом впливу (внутрішня й зовнішня).

Інформаційне середовище підкоряється **закону поінформованості/упорядкованості**: «Кожна система (соціальна або біологічна) прагне одержати якнайбільше достовірної, важливої й насиченої інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище для стійкого функціонування (самозбереження)».

Головні властивості інформації:

1. *Обсяг сприйманої інформації* – характеризує необхідну повноту інформації про той або інший об'єкт керування. Дефіцит інформації підвищує невизначеність і ризик і призводить до утворення неформальних груп, у яких працівник прагне одержати інформацію, від відсутності якої по офіційних каналах він випробовує незадоволеність. Однак повний доступ працівника до всієї наявної інформації також може виявитися шкідливим для компанії, оскільки, перейшовши в іншу структуру, конкуруючу організацію, працівник може видати її економічним конкурентам і у такий спосіб завдати шкоди організації, у якій він раніше працював.

2. *Вірогідність інформації* – відношення набору вірної інформації до загального обсягу отриманої інформації, виражене у відсотках. *Рівні вірогідності*: абсолютний (100 %), довірчий (80–90 %) і негативний (менше 70 %).

1. *Цінність інформації* – це характеристика інформації, що представляє її як матеріальну або інтелектуальну продукцію, що має споживчу вартість (нематеріальний актив).

4. *Насиченість інформації* характеризується співвідношенням обсягу професійної та фонові інформації в якому-небудь документі або повідомленні, призначених для ознайомлення з ними працівників організації.

4 *Відкритість інформації* характеризує поширення її використання.

Рівні відкритості інформації:

– секретна інформація (у грифах: особлива важливість, секретно, абсолютно секретно) утримуючу державну таємницю, відбиває глобальні потреби держави в безпеці та стабільності.

– конфіденційна інформація (службова) – відбиває корпоративні потреби й інтереси формальних і неформальних організацій.

– публічна (відкрита) інформація відбиває різнобічні особисті й суспільні інтереси.

Конфіденційна інформація: інформація про персонал фірми (кадровий і професійний склад працівників); персональні дані працівників; відомості про партнерів і клієнтів (клієнтські бази); інноваційні технології, розроблені певною організацією; майновий стан; інвестиційні програми й плани інвестицій; методи вивчення ринку збуту продукції; спосіб виробництва продукції й структура ціноутворення; умови угод і контрактів; дані бухгалтерського обліку; методи фінансового аналізу, застосовуваного в компанії, зокрема схеми оптимізації податкового тягаря.

ТЕМА 5

ФОРМИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ

5.1 Збори й наради.

5.2 Ділова бесіда.

5.3 Презентація.

5.1 Збори й наради

Головними способами колективного обміну інформацією є **збори й наради**. Вони розрізняються:

- за *учасниками* (на нарадах присутні спеціалісти, відповідальні або зацікавлені особи, на зборах – весь персонал);
- за *особливостями проблем, що обговорюються* (на нарадах розглядаються поточні конкретні питання, а на зборах – загальніші);
- за *метою* (наради мають оперативне значення і мають на меті внесення корективів в удосконалення поточної діяльності; на зборах підбиваються підсумки й визначаються плани на майбутнє).

За цілями виділяють такі **типи нарад**:

- *ознайомча* (видавання завдань, підвищення кваліфікації);
- *інформаційна* (узагальнення відомостей, вивчення точок зору);
- *роз'яснювальна* (переконання співробітників у чомусь);
- *проблемна* (колективний пошук вирішення проблеми);
- *інструктивна* (доведення до відома необхідної інформації й пояснення способу дій);
- *оперативна* (одержання поточних відомостей про стан справ і подолання вузьких місць);
- *координаційна* (забезпечення взаємодії підрозділів).

За частотою проведення виділяють *разові, постійно діючі й періодичні наради*; *склад учасників* нарад може бути *постійним, змінним або змішаним*; *розв'язувані питання* – *випадковими або такими, що регулярно повторюються*; *їхнє число* – *обмеженим або необмеженим*.

За формою підбиття підсумків – *пов'язані або не пов'язані з прийняттям документу*.

Починати нараду необхідно точно у призначений час. Передусім, на початку наради аудиторії повідомляються: мета; порядок денний; можливі рішення й умови їхнього прийняття; порядок ведення й оформлення протоколу.

Після цього погоджують з її учасниками правила спільної роботи, тобто регламент виступів, порядок прийняття рішень тощо.

Стрижнем зборів або наради є **основна доповідь**. Вона має бути корисною й цікавою для слухачів, відповідати інтересам аудиторії.

Підготовка до виступу потребує вирішення таких питань:

– причини виступу;

– мета виступу;

– коло слухачів;

– як сформулювати свої думки відповідно до рівня аудиторії та її готовності до сприйняття матеріалу.

У процесі виступу необхідно ознайомити аудиторію з усіма «за» і «проти», фактами, наявним досвідом, думками авторитетних фахівців, спрогнозувати ситуацію, але не нав'язувати власні думки, не бути категоричним, не демонструвати своєї переваги; на закінчення необхідно запропонувати варіант вирішення.

Підсумки наради або зборів оцінюються за кількістю й якістю обговорених і прийнятих на них управлінських рішень.

Існують різні **форми поводження учасників на зборах**:

а) *конструктивна роль* – прояв ініціативи; виклад проблеми; внесення пропозицій; запити про інформацію, думки; повідомлення інформації, думок, ідей; виявлення зв'язків між наявними даними; оцінка проблеми;

б) *сприяння процесу зборів* – підтримка, стимулювання тих, хто виступає; «розчищення шляху», формулювання й контроль за дотриманням установлених у групі правил; організація групового процесу й формування суспільної свідомості; посередництво, пошук компромісів; зняття напруженості;

в) *негативна роль* – агресивне поводження; блокування ухвалення рішення; суперництво; пошук співчуття.

5.2 Ділова бесіда

Ділова бесіда становить форму усного обміну інформацією між декількома людьми, але, на відміну від зборів і нарад вона відрізняється кількістю учасників, вільнішим характером проблем, процесу й результатів. Бесіді притаманні тіснота контактів, безпосередність спілкування, обов'язкова наявність зворотного зв'язку.

За характером бесіди бувають *офіційними* й *неофіційними*; *за спрямованістю* – *цільовими*, що вирішують певні завдання, і *загальними*; *за ступенем свободи* – *регламентованими*, тобто такими, що здійснюються згідно з певними правилами, в запропонованій послідовності й *не регламентованими*, такими як дружня розмова.

Ділова бесіда складається з *декількох етапів*:

1. Підготовка бесіди:

- визначення мети й кола питань для обговорення;
- складання попереднього уявлення про інших учасників бесіди;
- вироблення стратегії і плану бесіди (схеми викладення матеріалу, попереднього тексту виступу, набору найважливіших понять, детально пророблених фрагментів, повного формулювання ділових пропозицій);
- репетиція ділової бесіди;
- узгодження місця і часу проведення бесіди.

2. Проведення бесіди:

У *вступній частині* бесіди бажано зняти психологічну напруженість, установити взаєморозуміння.

У *головній частині* бесіди активною стороною зазвичай є ініціатор, що намагається від початку до кінця комунікації дотримуватися її головного напрямку шляхом поступового, але наполегливого проведення власних ідей і послідовної постановки запитань.

У *процесі бесіди* важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, йому потрібно дати можливість висловитися.

На *закінченні бесіди* підбивають підсумки.

3. Аналіз бесіди на підставі зроблених записів дозволяє визначити, чи все було сказано, наскільки чітко були сформульовані думки, чи завжди вдавалося отримати задовільні відповіді, чи не були вони викликані бажанням комусь догодити, чи змогли співрозмовники бути відвертішими, чи не чинився на них психологічний тиск, наскільки невимушено й комфортно вони себе почували, чи можна вважати результати бесіди задовільними, чи необхідно продовжити обговорення розглянутих питань.

5.3 Презентація

Презентація є важливим атрибутом ділових контактів. Вона має на меті інформування та переконання потенційних клієнтів, партнерів, персоналу.

В англійській діловій культурі поняття «presentation» є ширшим, ніж просто «презентація», це практично будь-який публічний виступ, крім «speech» (дуже короткої промови, яка не має на меті що-небудь продати або переконати).

Під презентацією розуміють перше офіційне подання зацікавленій аудиторії ще невідомої або маловідомої інформації, продукції. Предметом презентації може бути товар, послуга, книга, журнал, телепрограма, автомобіль, ідея, інноваційна структура, ефективна технологія тощо.

Ділова презентація – різновид публічного виступу, метою якого є формування або зміна думки, переконання об'єкта презентації.

Етапи підготовки до ділової презентації:

1. З'ясування того, для якої цільової аудиторії необхідно підготувати презентацію, визначення особливостей сприйняття інформації нею.
2. Визначення мети презентації
3. Яку аргументацію доцільно використовувати

4. Визначення структури презентації
5. Репетиція
6. Фіксація тексту презентації (підготовка плану, орієнтовного тексту, слайдів)

Якщо для презентації необхідно підготувати слайди, то важливо дотримуватися певних принципів:

1. На слайді мають бути зафіксовані тільки ключові моменти, на одному слайді фахівці рекомендують розміщувати не більше тридцяти слів.
2. Інформацію за можливістю варто максимально замінити символами
3. Не варто перевантажувати аудиторію частою зміною слайдів. На 20 хвилин презентації необхідно підготувати не більше 7 слайдів.
4. На одному слайді не варто використовувати більше 3 різних шрифтів (у цьому разі курсив і жирний шрифт – є окремими), більше 3 кольорів.
5. Рекомендовано використовувати шрифт без зарубок адже він легше сприймається. Наприклад, шрифт Times New Roman – із зарубками, а Arial – без.
6. Не потрібно дублювати на слайдах деякі фрази, наприклад вітання, прощання тощо.

ТЕМА 6 СИТУАЦІЇ, ЩО УСКЛАДНЮЮТЬ ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ

- 6.1 Конфлікти в готельно-ресторанному сервісі.
- 6.2 Професійні стреси в готельно-ресторанному сервісі.
- 6.3 Професійні деформації.

6.1 Конфлікти в готельно-ресторанному сервісі

Під **конфліктом** розуміється зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у психіці окремої людини, у взаємовідносинах людей, їхніх формальних і неформальних об'єднаннях, що обумовлено розходженням поглядів, позицій і інтересів.

Відокремлюють такі різновиди конфліктів:

- **за формою** конфлікти поділяють на *кооперацію, змагання, відкриту боротьбу*;
- **за суб'єктом** – *внутрішні* (внутріособистісні) й *зовнішні* (міжособистісні, між особистістю й групою, міжгрупові);
- **за організаційними рівнями, до яких належать сторони** – *горизонтальні* (між окремими напрямками діяльності організації) й *вертикальні* (між різними рівнями ієрархії);
- **за розвитком** – *поступальні* (логічні), *бурхливі, вибухові*;
- **за сферою виникнення й розвитку** – *ділові*, що пов'язані з виконанням людиною посадових обов'язків, й *особистісні*, що стосуються неофіційних взаємин;

– **за розподілом між сторонами втрат і вигравів** – симетричні (поділяються приблизно нарівно) й асиметричні (одні виграють або втрачають істотно більше, ніж інші);

– **за своїми наслідками** – конструктивні (функціональні) конфлікти припускають можливість раціональних перетворень в організації, допомагають виявити різні точки зору, альтернативи або проблеми, надають додаткову інформацію; деструктивні (дисфункціональні) конфлікти – такі, що не мають під собою реального підґрунтя, руйнують систему взаємин між людьми, знижують продуктивність праці тощо. Будь-який конструктивний конфлікт, якщо його вчасно не перебороти, перетворюється в деструктивний;

– **за ступенем впливу конфліктуючих сторін одна на одну** – конкуренція; співробітництво; якщо впливу немає взагалі - сторони незалежні одна від одної;

– **за ступенем охоплення організації** – загальні (охоплюють усю організацію) та парціальні (стосуються окремої частини організації);

– **за ступенем розвитку** – ті, що зароджуються, зрілі або ті, що закінчуються;

– **за тривалістю** – короткочасні або затяжні;

– **за ступенем відкритості** – приховані, латентні (якщо учасники конфлікту приховують його від інших) та відкриті;

– **за підставою** – однорідні (якщо підстави для конфлікту в кожного із суб'єктів належать до однакових груп) та складні (якщо в суб'єктів різні підстави для конфлікту). Однорідні конфлікти поділяють на щирі конфлікти (за взаємним обмеженням інтересів), непорозуміння (у разі двосторонньої помилки) та психологічну несумісність (у разі взаємної нестерпності)

Існують три **головні причини комунікаційних конфліктів**:

– **соціальні відносини** або міжособистісні взаємини (сильно виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей іншої особи, недостатня готовність до компромісів, суперечливі цілі й засоби їх досягнення);

– **організаційні відносини** (перевантаження роботою; неточні інструкції; неясні компетенції або відповідальність; цілі, що суперечать одна одній; постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації; глибокі зміни або переструктуризація позицій і ролей);

– **особисті особливості комунікантів** (риси характеру), які створюють у людини схильність або несхильність до конфліктних стосунків з іншими людьми.

До конфліктних рис характеру можна віднести:

– неадекватну (завищену або занижену) самооцінку своїх можливостей і здібностей;

– прагнення домінувати там, де це можливо й неможливо;

– консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції;

– зайва принциповість і прямолінійність у висловленнях та судженнях;

– необґрунтований і не аргументований критичний настрій;

– певний набір емоційних якостей особистості – тривожність, агресивність, упертість, дратівливість тощо.

Етапи конфліктної ситуації:

1. Виникнення конфліктної ситуації, тобто такого положення справ, у разі якого цінності, інтереси, установки сторін об'єктивно вступають у протиріччя один з одним, але відкритого зіткнення ще немає. В основі конфлікту лежать протиріччя між інтересами суб'єктів. Тому найважливішими складовими конфлікту є сторони та їхні інтереси. Опонентами першого рангу є індивіди, другого рангу – групи, третього рангу – організації.

2. Виникнення інциденту як збігу обставин, що є приводом для конфлікту. Інцидент може бути цілеспрямовано спровокованим або випадковим (через обставини, що склалися), існувати реально або в уяві сторін. Головне значення у виникненні конфліктів мають так звані конфліктогени. **Конфліктогени** – це слова, дії (або бездіяльність), що можуть призвести до конфлікту.

3. Криза й розрив взаємин між опонентами.

4. Завершення конфлікту з будь-яких причин.

Певна позитивна дія (рішення) самих учасників або третьої сторони, що припиняє протиборство мирними або силовими засобами є *розв'язанням конфлікту*. Розв'язати конфлікт – означає усунути конфліктну ситуацію й вичерпати інцидент.

Сильний і тривалий конфлікт може призвести до негативних наслідків для організації, навіть до її руйнування, тому з метою запобігання деструктивним конфліктам і сприяння адекватному розв'язанню конструктивних конфліктів важливим є цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на їхню динаміку, тобто **управління конфліктами**.

Існує п'ять головних **стилів поведінки під час конфлікту**:

– *конкуренція або суперництво* – це прагнення до однобічного виграшу, до перемоги, задоволення власних інтересів;

– *співробітництво* – найважчий з усіх стилів, але й найефективніший. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес розв'язання конфлікту і прагнення до задоволення потреб усіх;

– *компроміс* – сторони намагаються врегулювати розбіжності шляхом взаємних поступок;

– *приспосовання* означає, що ви дієте водночас з іншою стороною, однак із метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки не намагаєтеся відстоювати власні інтереси;

– *ігнорування або відхилення* реалізується, якщо конфлікт не стосується прямих інтересів сторін або проблема, що виникла, не настільки важлива для сторін і немає потреби відстоювати свої права, або сторона просто не бажає витратити час і сили на її вирішення.

Управління конфліктами передбачає такі різновиди діяльності:

– *прогнозування конфлікту* спрямоване на виявлення його причин у потенційному розвитку на підставі вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їхніх індивідуально-психологічних особливостей, постійний аналіз загальних і часткових причин конфліктів;

– *попередження конфлікту* спрямоване на запобігання виникнення конфлікту. Існують такі форми попередження конфліктів в організаціях:

а) *змушена* – на підставі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, уживається активна діяльність із нейтралізації всього комплексу його факторів;

б) *превентивна* – постійна турбота про задоволення потреб співробітників; підбор і розміщення персоналу з огляду на його індивідуально-психологічні особливості; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистостей; виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо;

– *стимулювання конфлікту* – провокація, виклик конфлікту (виправдане стосовно конструктивних конфліктів) за допомогою: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі тощо; критика конфліктної ситуації на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

– *регулювання конфлікту* – це різновид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання;

– *завершення конфлікту*.

Зазвичай причини виникнення конфліктів та їхні сценарії є типовими, тому важливо підготувати персонал до правильної поведінки в подібних ситуаціях.

Конфлікти можуть виникати у процесі обслуговування клієнтів та внаслідок незадоволеності якістю продукту.

Поради до роботи зі скаргами клієнтів:

– уважно слухайте скарги незадоволеного клієнта, адже усяка скарга є корисною інформацією, яка може допомогти поліпшити рівень сервісу;

– зберігайте спокій, відведіть незадоволеного клієнта у сторону, щоб його не чули інші;

– дайте клієнтові можливість виговоритися повністю;

– не погоджуйтесь із клієнтом, але й не висловлюйте незгоду, не виправдовуйтеся будь-якою зовнішньою причиною; висловіть співчуття та бажання допомогти;

– подякуйте клієнту за те, що він звернув увагу на проблему;

– намагайтеся усунути проблему негайно: якщо неможливо вирішити її самостійно, зверніться до керівництва.

6.2 Стреси в готельно-ресторанному сервісі

6.2.1 Стрес: загальні поняття

Праця більшості фахівців готельно-ресторанного сервісу – це діяльність мозку, на ній заснована вся активність. Клієнти потребують швидкого обслуговування, час надання низки послуг вимірюється хвилинами – проблемні питання, які виникають у процесі реалізації і надання послуг, повинні вирішуватися максимально швидко. Усе це пов'язано з високими нервовими навантаженнями, стресами фахівців готельно-ресторанного сервісу.

Стрес – комплекс фізичних, хімічних та інших реакцій людини на стресори (або стимули) в оточуючому середовищі, дія яких виводить із рівноваги її фізіологічні та психічні функції.

Стрес трапляється у житті кожної людини, наявність стресових імпульсів у всіх сферах людського життя й діяльності безсумнівна. Головною причиною стресів є зміни. Будь-яка, навіть позитивна зміна порушує той баланс, що ми підтримуємо у своєму оточенні. Стреси спричиняють не події та ситуації, а реакція на них.

Невеликі стреси є досить звичайним явищем, вони неминучі та майже нешкідливі, але надмірна напруга сил створює великі проблеми для кожної людини й організації. Стреси знижують працездатність людини, значно погіршують стан її здоров'я, що впливає також на економічні результати діяльності турпідприємства. Невеликі стреси можуть впливати позитивно, за допомогою випробувань, які ставлять перед нами важкі ситуації, ми можемо постійно розвиватися; великі стреси можуть паралізувати всі дії людини.

Стрес характеризується надмірним психологічним або фізіологічним напруженням. **Психологічні прояви** його включають дратівливість, втрату апетиту, депресію та знижений інтерес до міжособистісних взаємин. **Фізіологічні ознаки стресу** – виразка шлунка, мігрень, гіпертонія, астма, болі в серці тощо.

До **головних причин виникнення стресу в щоденному житті** можна віднести такі: втрата контролю над ситуацією, страх, напруження, безсоння й інші психосоматичні розлади; вимога постійного підвищення результативності дій; незакінчені справи, які обтяжують; острах не виконати обіцянки; неправильна оцінка дійсності; гнів, що проявляється як страх і роздратування.

До **головних факторів, що спричиняють стрес**, можна віднести:

1. Організаційні фактори. Широко розповсюдженою причиною стресу в організаціях є:

– *перевантаження працівника*, що спричиняє почуття занепокоєння, безнадійності та призводить до матеріальних втрат;

– *конфлікт ролей* трапляється, коли працівникові ставлять суперечливі вимоги, наприклад, з одного боку, керівником, з іншого боку - колективом або навіть членами родини;

– *невизначеність своєї ролі* виникає у тому разі, якщо вимоги до особистості несуперечливі, але ухильні та невизначені, що також порушує рівновагу й спричиняє у працівника непевність у собі;

– *нецікава робота*. Люди, що мають цікавішу роботу, проявляють менше занепокоєння і менш схильні до фізичних нездужань;

– *погані фізичні умови роботи* – нестача освітлення, шум, холод тощо.

2. Особистісні фактори – причиною стресу індивіда можуть бути різні події в його житті (смерть рідних, розлучення, хвороба або тілесне ушкодження, весілля, підвищення по службі, виграш у лотерею тощо).

Окрему увагу варто приділяти стресам, що виникають у процесі міжкультурного спілкування, адже ймовірність непорозумінь набагато зростає, оскільки приналежність комунікантів до різних культур часто порушує їхні очікування. Це спричиняє негативні емоції стосовно партнера – комуніканта та всієї культури, яку він представляє, знижує ефективність процесу спілкування. Поводження іншої людини, яке засноване на іншому досвіді та культурі, може бути витлумачене невірно. У цьому випадку в нас виникає тривога, непевність через нездатність передбачити подальший перебіг процесу комунікації і його результатів. Такий стан людини також можна охарактеризувати як стрес.

Стресогенний вплив іншої культури на людину має назву **культурного шоку (шоку переходу, культурної стомлюваності)**.

Головною причиною культурного шоку є розходження культур. Кожна культура має безліч символів і образів, а також стереотипів поведінки, за допомогою яких індивід може автоматично діяти в різних ситуаціях. Коли людина перебуває в умовах іншої культури, звична система орієнтації виявляється неадекватною, оскільки вона ґрунтується зовсім на інших уявленнях про світ, нормах і цінностях, стереотипах поведінки і сприйняття.

Засоби боротьби зі стресом – контроль над своїм поведінням, глибокий подих, рух, тимчасове відключення від проблеми (наприклад, перерва в роботі), збереження щиросердечної й фізичної рівноваги, не потрібно розглядати всю проблему загалом, а тільки окрему ситуацію. Важливими є правильне харчування, відпочинок, дотримання режиму, зайняття спортом, контроль почуттів та думок.

Управління стресами на рівні організації є процесом цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою адаптації особистості до стресової ситуації, усунення джерел стресу та оволодіння методами їхньої нейтралізації усім персоналом організації.

6.2.2 Професійний стрес

Професійний стрес – це напружений стан працівника, що виникає під впливом емоційно-негативних та екстремальних факторів, пов'язаних із професійною діяльністю.

Різновиди професійного стресу:

– **інформаційний стрес** виникає у випадках інформаційних перевантажень, коли працівник не справляється з завданням і не встигає приймати важливе рішення в умовах жорсткого обмеження в часі; коли ухвалення рішення супроводжується високим ступенем відповідальності; у випадках невизначеності, у разі дефіциту інформації тощо;

– **емоційний стрес** виникає у разі реальної небезпеки, або передбаченні її, почутті провини, гніву, образи, у випадках протиріч або розриву ділових стосунків із колегами по роботі або конфлікту з керівництвом;

– **комунікативний стрес**, пов'язаний із реальними проблемами ділового спілкування, проявляється в підвищеній дратівливості, невмінні захиститися від комунікативної агресії, нездатності відмовити там, де це необхідно, у незнанні спеціальних прийомів захисту від маніпулювання, розбіжності в темпі спілкування.

6.2.3 Комунікативний стрес в умовах професійної діяльності

Тривожність, незадоволеність собою на роботі зазвичай мають прояв у **дратівливості в спілкуванні**.

Підвищена дратівливість легко переходить у **комунікативну агресію** – специфічну форму вираження важких, негативних станів, що проявляється в прагненні принизити суперника в конкурентній боротьбі, зруйнувати статус й авторитет підлеглого, колеги, бажанні виключити певну людину з комунікативних контактів.

Комунікативна агресія буває фізичною або вербальною (словесною), прямою або непрямую (натяки, відмова від допомоги, погрози), ситуативною (спонтанні спалахи люті), спрямованою на інших або на себе.

Працівник почуває себе спокійним і вдоволеним, якщо в спілкуванні з діловими партнерами витримується принцип справедливості: скільки сил, часу й підтримки він віддає в спілкуванні з ними, стільки саме сил, часу й підтримки він одержує від них. У разі недооцінки особистісного й емоційного внеску в процес спілкування людина зазнає почуття образи й прагне всіма можливими способами відновити справедливість (рівновагу). І навпаки, у разі переоцінки його активності у взаємодії він випробовує почуття провини і також прагне відновити справедливість (рівновагу).

Типи професійного стресу:

1. Професійний стрес досягнення виникає тоді, коли

– у працівника немає внутрішніх ресурсів для досягнення того рівня успіху професійної діяльності, що він планує;

– занадто високий рівень домагань, пов'язаний із засвоєною в дитинстві установкою тільки на успіх і досягнення, який не забезпечується внутрішніми ресурсами людини (можливостями та здатностями);

– існують зовнішні перешкоди: невизнання таланта суспільством, несприятливі обставини життя;

– людина ототожнює (ідентифікує) себе з результатами свого життя й діяльності й не може зрозуміти, що вона сам по собі є цінністю.

2. Страх помилки з'являється в працівника у двох випадках:

– коли він має занадто сильну внутрішню установку тільки на успіх;

– коли існують заборони або каральні санкції у випадку помилки (зменшення зарплати або премії, звільнення тощо).

Страх помилки «блокує» творчі здатності людини, змушує її уникати всього нового, робить її зайво консервативним.

3. Професійний стрес конкуренції – людина постійно порівнює себе й свої досягнення з іншими.

4. Професійний стрес успіху – в момент найбільшого успіху, після здійснення значущої події настає стан «втрати смислу» того, що здійснилося.

5. Стрес підпорядкування пов'язаний із психотипом працівника:

Виконавець – це працівник, що випробовує емоційний дискомфорт у ситуації високої відповідальності, необхідності приймати рішення, контролювати інших працівників; підпорядкування не буде спричиняти стресовий стан.

Експерт – фахівець, що також випробовує емоційну напругу у разі необхідності керувати людьми, але він не має потреби до підпорядкування й найефективніше працює в умовах професійної незалежності.

Керівник – це працівник, що проявляє організаторські здібності й прагнення керувати ситуацією, легко бере на себе відповідальність, випробовує стрес підпорядкування й прагне до лідерства.

6.3 Професійні деформації

Професія може істотно змінювати характер людини, призводячи як до позитивних, так і негативних наслідків. Вважається, що багаторічне виконання тієї ж самої діяльності однаковими способами спричиняє розвиток професійно небажаних якостей і професійної дезадаптації фахівців. Найуразливішими є професії типу «людина – людина». Регресивні процеси особистості фахівця підприємств готельно-ресторанного сервісу негативно впливають також на комунікативну складову.

Слово «деформація» (від латин. *deformatio* – перекручування) означає зміну фізичних характеристик тіла під впливом зовнішнього середовища. Під професійною деформацією розуміють усяку зміну в організмі, яка спричинена професією і здобуває стійкий характер.

Професійні деструкції – це зміни особистості, що негативно позначаються на продуктивності праці й взаємодії з іншими учасниками цього процесу.

Розвиток професійних деформацій визначається багатьма факторами: віковою динамікою, змістом професії, соціальним середовищем, життєво важливими подіями й випадковими моментами, стажем роботи, статтю, змістом професійної діяльності й індивідуально-психологічними особливостями особистості.

Професійні деформації порушують цілісність особистості, знижують її адаптивність, стійкість, негативно позначаються на комунікативних характеристиках.

Іншим проявом негативного впливу професії на особистість є феномен психічного вигорання (уперше був описаний в 1974 р. американським психологом Х. Дж. Фрейденбергом).

Синдром емоційного (професійного, психічного) вигорання характеризує стан виснаження й втоми фахівців, що перебувають у тісному спілкуванні із клієнтами. До професійної групи людей, у яких найчастіше виникає цей синдром, належать лікарі, вчителі, менеджери тощо.

На відміну від професійної деформації, психічне вигорання можна більшою мірою віднести до випадку повного регресу професійного розвитку, оскільки воно стосується особистості загалом, руйнуючи її та впливаючи на ефективність трудової діяльності.

Психічне вигорання – незворотний синдром, що включає в себе емоційне виснаження, деперсоналізацію й редукацію професійних досягнень.

Під **емоційним виснаженням** розуміються почуття емоційної спустошеності й втоми, які спричинені власною роботою. **Деперсоналізація** припускає цинічне ставлення до праці й об'єктів своєї праці. **Редукція професійних досягнень** становить виникнення в працівників почуття некомпетентності у своїй професійній сфері, усвідомлення неуспішності в ній.

На відміну від стресу, що виникає в певних ситуаціях, вигорання найчастіше проявляється саме під час роботи з людьми.

Розглянемо, наприклад, **професійні деформації менеджера**:

– **авторитарність** проявляється у жорсткій централізації управлінського процесу, одноособовому здійсненні керівництва, використанні переважно розпоряджень, рекомендацій, вказівок;

– **демонстративність** – якість особистості, що проявляється в емоційній поведінці, бажанні подобатися, прагненні демонструвати себе;

– **професійний догматизм** (виникає внаслідок частого повтору однакових ситуацій, типових професійних завдань) формується схильність до спрощення проблем, застосуванню вже відомих прийомів не зважаючи на всю складність управлінської ситуації;

– **домінантність** обумовлена виконанням менеджером владних функцій;

– **професійна індиферентність** характеризується емоційною сухістю, ігноруванням індивідуальних особливостей працівників;

– **професійна байдужість** розвивається на підставі узагальнення особистого негативного досвіду менеджера;

– **консерватизм** проявляється в упередженні проти нововведень, настороженому ставленні до творчих працівників;

– **професійна агресія** проявляється у відсутності прагнення зважати на почуття, права й інтереси підлеглих, прихильності до «каральних» впливів, у вимозі беззастережного підпорядкування;

– **рольовий експансіонізм** проявляється в тотальній заглибленості в професію, фіксації на власних проблемах і труднощах, у нездатності й небажанні зрозуміти іншу людину, у застосуванні обвинувальних і повчальних висловлень, безапеляційних суджень;

– **соціальне лицемірство** менеджера обумовлене необхідністю виправдувати високі моральні очікування підлеглих і колег, пропагувати моральні принципи й норми поведінки;

– *поведінковий трансфер* (прояв синдрому рольового трансферу) характеризує формування рис рольового поведіння та якостей, властивих підлеглим та керівникам;

– *надмірний контроль* проявляється в надмірному стримуванні своїх почуттів, орієнтації на інструкції, відхід від відповідальності, скрупульозному контролю діяльності підлеглих.

ТЕМА 7 МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ

7.1 Міжкультурна комунікація та компетентність.

7.2 Вплив культури на міжкультурну комунікацію.

7.3 Міжкультурна адаптація та культурний шок.

7.4 Етнокультурні стереотипи.

7.1 Міжкультурна комунікація та компетентність

Зважаючи на такі особливості туристського ринку, як інтернаціоналізм та постійне динамічне його удосконалення, виникнення нових тенденцій у світі і, отже, необхідність ознайомлення й перейняття міжнародного досвіду, праця в готельно-ресторанному сервісі пов'язана з *міжкультурними комунікаціями* як взаємодією з представниками інших культур. Міжкультурні комунікації проходять у вигляді: ділових переговорів з іноземними туристськими операторами, з постачальниками послуг, презентацій свого продукту на міжнародному рівні, реклами, перейняття сучасного світового досвіду та багато іншого.

В умовах глобалізації відбувається активна взаємодія культур, сьогодні велика кількість людей бере участь у діяльності міжнародних організацій, працює в багатонаціональних компаніях, взаємодіє з іноземними партнерами, споживачами тощо.

У ситуації міжособистісної комунікації важливою є культурна приналежність комунікантів, адже в основу комунікації закладені правила поведінки, що базуються на культурних нормах і цінностях. Поводження кожного індивіда визначається цінностями й нормами культури, суспільства у якому він існує. Саме вони визначають вербальні, невербальні й паравербальні засоби комунікації, які використовують люди у певній ситуації.

Оскільки існують різні, відмінні одна від одної культури, то й учасники комунікації можуть належати до різних культур. Приналежність співрозмовників до однієї культури полегшує комунікацію, до різних - значно ускладнює її.

У процесі звичайної міжособистісної комунікації її учасники розуміють усі вербальні й невербальні нюанси. Інтерпретація та дешифрування отриманих сигналів-символів відбувається автоматично, непомітно. Але якщо один з учасників комунікації не реагує на якийсь вербальний або невербальний знак, не розуміє значення якогось слова або репліки, виникає нерозуміння, напруженість, починаються труднощі в інтерпретації. Це може свідчити про перехід звичайної міжособистісної комунікації в міжкультурну.

Для повноцінного міжкультурного взаєморозуміння необхідно знання не тільки відповідної мови, але й норм, правил, традицій, звичаїв іншої культури.

Термін «міжкультурна комунікація» вперше з'явився в 1954 р. в межах американської наукової школи культурантропологів. Едуард Т. Хол і Г. Л. Трегер опублікували статтю «Культура й комунікація» (Trager, Hall 1954 р.), у якій позначили науково-прикладну перспективу цієї проблематики.

Міжкультурна комунікація – сукупність різноманітних форм відносин і спілкування між індивідами й групами, що належать до різних культур.

Міжкультурні особливості діяльності в готельно-ресторанному сервісі потребують від її фахівців наявності додаткових умінь - розуміти уявлення й думки представників інших культур, корегувати свою поведінку, переборювати конфлікти в процесі комунікації, визнавати право на існування різних цінностей, норм поведінки. Знання мовного етикету, норм використання вербальних і невербальних засобів комунікації, особливостей їхнього застосування в інших національних культурах полегшує встановлення довірливого ставлення й доброзичливих відносин із діловими партнерами, співробітниками й споживачами.

Міжкультурна компетентність становить сукупність знань, навичок й умінь, за допомогою яких індивід може успішно спілкуватися з партнерами з інших культур як на повсякденному, так і на професійному рівні.

При першому контакті із чужою культурою кожна людина має у своєму розпорядженні дуже малий обсяг інформації про нове культурне середовище, тому зазвичай виникає три головних *типи невизначеності*:

– *когнітивна невизначеність* полягає в тому, що людина не може точно знати уявлення й установки свого партнера;

– *поведінкова невизначеність* – коли людина не може спрогнозувати дії свого партнера;

– *емоційна невизначеність* – психологічна бар'єр, за якого людина стурбована тим, що її можуть неправильно зрозуміти, негативно оцінити, завдати шкоди її гідності.

Зміст міжкультурної компетентності можна розділити на три групи відповідних елементів.

До афективних елементів належать емпатія й толерантність. До групи когнітивних елементів – культурно-специфічні знання, які є основою для адекватного тлумачення комунікативної поведінки представників іншої культури, як базис для запобігання нерозуміння і як підстава для зміни власного комунікативного поведіння в інтерактивному процесі.

Процесуальні елементи міжкультурної компетентності становлять стратегії, що застосовуються в ситуаціях міжкультурних контактів. Розрізняють стратегії, спрямовані на успішний перебіг такої взаємодії, спонукання до мовної дії, пошук загальних культурних елементів, готовність до розуміння й виявлення сигналів нерозуміння, використання досвіду колишніх контактів тощо, і стратегії, спрямовані на поповнення знань про культурну своєрідність партнера.

7.2 Вплив культури на міжкультурну комунікацію

Будь-яка людина, під час взаємодії з іншими людьми, зазвичай співвідносить свої дії із прийнятими в рідній культурі нормами й стандартами поведінки, очікуючи також від своїх партнерів дотримання ними певних правил і норм міжособистісного спілкування. Часто виникає ситуація, яку Холл визначив як «**культурні окуляри**», тобто більшість людей розглядають рідну культуру як центр та міру всього. Однак норми й стандарти, притаманні рідній культурі, можуть бути неприйнятними для інших партнерів через культурні розходження та нерівність культур учасників взаємодії. Таке сприйняття партнерів зі спілкування з позицій ціннісних установок і культурних норм власної культури в науці прийнято називати етноцентризмом.

Поняття **етноцентризму** припускає, що в сприйнятті навколишнього світу люди розглядають його, ґрунтуючись на цінностях і нормах своєї культури (крізь власні «культурні окуляри») і оцінюють поведінку представників інших культур відповідно до установок рідної культури.

Альтернативою етноцентризму є **етнорелятивизм**, що базується на положенні, що поведінку людини можна зрозуміти тільки зважаючи на певну ситуацію, оскільки для культурної поведінки немає єдиного стандарту правильності.

Мультинаціональна компанія – це багатонаціональна організація, що має підприємства в різних країнах, до того ж кожне з них залишається порівняно самостійним.

Унаслідок пристосування організаційної культури до місцевих культурних особливостей у закордонних підрозділах формується так звана «субкультура»

Культура істотно впливає на процес ведення переговорів, менеджмент, стиль лідерства, мотивацію, способи дозволу конфліктів і на багато інших елементів керування.

Для різних країн притаманний певний стиль керування, що залежить від низки чинників.

Соціальні фактори характеризують різний рівень розвитку людських ресурсів у тій або іншій країні (рівень освіти, кваліфікація, професійна структура, демографічні характеристики (стать, вік, мобільність)).

Етичні фактори обумовлені розходженнями в трудовій етиці працівників різних країн, відношенням до жінок, соціальним групам і меншинам.

Юридичні фактори характеризують специфіку правових систем.

До **політичних факторів** належать ступінь стабільності державної влади, наявність національних рухів, режим правління тощо.

Економічні фактори визначають темпи економічного розвитку країни, інфляції, доходи на душу населення, вартість місцевої робочої сили тощо.

Національні фактори відбивають національну культуру країни (мова, релігія, історія, звичаї, традиції, норми поведінки тощо).

Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей,

установок, переконань і норм, прийнятих у країні, які розділяє більшість її жителів. **Національна ділова культура** передбачає норми й правила ведення бізнесу, ділову етику, діловий етикет і є складовою частиною національної культури.

Термін «**міжкультурний менеджмент**» означає урахування національних культурних особливостей у процесі управління й ділової взаємодії.

Формування мультинаціональної культури в організаціях, у яких працівники належать до декількох культур, взаємодіють один з одним на постійній основі є явищем **мультикультуралізації**.

7.3 Міжкультурна адаптація та культурний шок

Перебуваючи в рідному культурному середовищі, людина на рівні підсвідомості знає, як себе поводити в різних ситуаціях, адже ці основи закладаються протягом життя, це частина культури. Потрапляючи в інше культурне середовище, особистість часто випробовує почуття дискомфорту, адже стикається з іншим укладом життя, стереотипами тощо.

Конфлікт культурних норм і цінностей рідної та чужої культури може призвести до **культурного шоку**, тобто стану розгубленості, безпорадності, які спричинені втратою звичайних ціннісних орієнтирів і нездатністю поводитися правильно, адекватно зовнішньому середовищу. Запровадив поняття та вперше дослідив явище культурного шоку соціолог-антрополог Карл Оберг у 1960 р., опублікувавши статтю «Культурний шок: адаптація до нового культурного середовища».

Ступінь культурного шоку залежить від того, наскільки відрізняються культури, до яких належать люди, що взаємодіють, від їхніх особистостей.

Важливими причинами «культурного шоку» є етноцентризм і стереотипізація.

Коли людина потрапляє у нові умови чужої культури, вона змушена адаптуватися до нового середовища. Зазвичай процес адаптації включає декілька етапів:

1. Знайомство з новою культурою, її досягненнями та представниками породжує оптимізм, цікавість, упевненість в успішній взаємодії.

2. Період фрустрації – виникає відчуття занепокоєння, розчарування, коли вони зіштовхуються із мовними труднощами, незвичною поведінкою оточуючих.

3. Культурний шок, якому властиві стан пригніченості, незахищеності, роздратування від знайомства з різними проявами чужої культури або *культурна синергія* (від грец. *synergeia* – співробітництво, співдружність).

4. *Етап адаптації*, який передбачає поступове звикання до нової культури, розуміння й прийняття її цінностей, освоєння нових традицій або неможливість пристосуватися до іншої культури.

Існує три варіанти адаптації людини до нової країни:

– повна адаптація (людини відчуває себе легко й вільно в умовах чужої культури);

– часткова адаптація (людині однаково комфортно в рідному й чужому культурному середовищі);

– неможливість адаптуватися до нової культури.

5. *Етап реверсивного культурного шоку*, який настає з поверненням додому.

7.4 Етнокультурні стереотипи

Узагальнене уявлення про типові риси, що характеризують який-небудь народ – це **етнокультурний стереотип (національний характер, менталітет)**.

Існує два різновиди етнокультурних стереотипів:

– **автостереотип** – це уявлення народу про себе;

– **гетеростереотип** – це уявлення про певний народ із боку інших народів.

ТЕМА 8 СПІВСТАВЛЕННЯ КУЛЬТУР СВІТУ

8.1 Комунікативний міжкультурний розрив.

8.2 Моделі міжкультурних відмінностей.

8.1 Комунікативний міжкультурний розрив

Комунікативний міжкультурний розрив проявляється у трьох формах: *мовний, практичний і культурний*.

Представники різних культур використовують різні *мовні стилі*. На різних мовах розмовляють із різною швидкістю. Наприклад, швидкість мови на гавайській і деяких полінезійських мовах не перевищує 100 складів за хвилину, для англійської вона становить 200, для німецької – 250, японської – 310 і французької – 350 складів за хвилину.

Стилі комунікації також істотно варіюються в різних культурах. Зазвичай виділяють чотири *групи (класи) стилів вербальної комунікації*:

- прямий і непрямий;
- вигадливий, точний і стислий;
- особистісний і ситуаційний;
- інструментальний і афективний.

Прямий стиль (властивий низькоконтексній американській культурі) пов'язаний із вираженням щирих намірів людини.

Непрямий стиль дозволяє приховувати бажання, потреби й цілі людини у спілкуванні.

Митецький, або вигадливий стиль (притаманний багатьом культурам Близького Сходу) припускає використання багатої, експресивної мови в спілкуванні.

Точний стиль (властивий Західній Європі та США) полягає у використанні необхідного й достатнього мінімуму висловлень для передавання інформації.

Стислий стиль (азіатські культури), крім лаконічності й стриманості, включає ухильність, використання пауз і виразного мовчання.

Особистісний стиль комунікації (індивідуалістські культури) – у спілкуванні акцентується особистість індивіда, а *ситуаційний* (властивий колективістським культурам) – його роль.

Інструментальний стиль спілкування здебільшого орієнтований на мовця й на мету комунікації; спирається на точні знання з метою досягнення цілей спілкування; дозволяє людині самостверджуватися, а також зберегти почуття автономії й незалежності від співрозмовника. Інструментальний стиль спілкування представлений у європейських культурах, США, Данії, Нідерландах, Швеції, які є індивідуалістськими культурами.

Афективний стиль (Японія) орієнтований на того, хто слухає, і на процес комунікації, на пристосування до почуттів і потреб співрозмовника, на досягнення групової гармонії; використовує аналогії з метою досягнення визначеності й одержання схвалення від партнера. За афективним стилем мовлення особливу важливість має контекст спілкування, головною метою якого є процес розуміння співрозмовниками один одного. Від співрозмовників очікується, що вони виявлять інтуїтивну чуйність до значень між слів. Самі ж слова слугують тільки натяками на реальний зміст, ніхто не очікує, що вони будуть сприйняті як точні факти, що відбивають реальність. Цей стиль притаманний колективістським культурам.

8.2 Моделі міжкультурних відмінностей

У світі налічується безліч культур і кожна має свої особливості. Деякі культури мають спільні риси, за якими їх можна поєднувати в групи. Різні вчені пропонували свою класифікацію головних характеристик країн і культур, що дозволяють найповніше зіставити їхню подібність і розходження. Існує значна кількість моделей, які класифікують культури світу за певними параметрами, серед яких найвідоміші такі:

1 Модель вивчення культурних цінностей (Г. Хофстеде).

1.1 Дистанція влади (від малої – до великої) – це ступінь, у якій люди, що не мають влади або мають незначну владу, погоджуються з тим, що влада в суспільстві розподіляється нерівномірно.

У суспільствах *із високою дистанцією влади* особам, які мають більш високий статус (керівникам, батькам, іншим носіям владних повноважень) традиційно надається велика повага. У таких культурах не припускаються відверті протиріччя, протидія, жорстка критика.

У культурах *із низькою дистанцією влади* найбільше значення надається таким цінностям, як рівність у відносинах й індивідуальна свобода.

1.2 Індивідуалізм-колективізм.

Індивідуалізм – характеристика суспільства, у якому зв'язок між індивідами незначний, кожен піклується насамперед про себе й свою родину (США, Австралія, Великобританія, Канада, Нідерланди, Нова Зеландія та інші країни).

Колективізм – характеристика суспільства, у якому люди від народження перебувають і розвиваються в сильних згуртованих групах, які піклуються й оберігають своїх членів в обмін на лояльність (Гватемала, Панама, Венесуела, Колумбія, Пакистан, Корея та інші країни).

1.3 Мужність (маскулінність) – жіночність (фемінність).

Культура вважається **мужньою**, якщо в суспільстві ролі чоловіків і жінок чітко розподілені – чоловіки жорсткі, агресивні, сфокусовані на матеріальному успіху й перемозі, а жінки – скромні, тендітні, зосереджені на забезпеченні якості життя й морального комфорту в родині.

Жіночність – характерна риса суспільства, у якому розходження ролей за статтю є несуттєвим, тобто як чоловіки, так і жінки можуть бути однаковою мірою зосереджені на матеріальному успіху або на забезпеченні якості життя.

1.4 Неприйняття невизначеності.

Уникання невизначеності (від слабкого – до сильного) – це ступінь дискомфорту, тривоги, страху, яку випробовують люди перед невідомими або невизначеними обставинами.

У культурах із **високим рівнем невизначеності** люди відрізняються емоційністю, агресивністю, активним способом життя.

Представники культури з **низьким рівнем невизначеності** характеризуються спокоєм, терпимістю, безтурботністю, повільністю.

1.5 Довгострокова-короткострокова орієнтація.

Перевага **довгострокової орієнтації** в національній культурі означає готовність суспільства жити й діяти на благо майбутнього (Китай, Японія, Гонконг тощо)

За **короткостроковою орієнтацією** високо цінується минуле й акцентується увага на сьогоденні (США, Німеччина, Франція тощо).

2 Модель ціннісної орієнтації (А. Кluckхон, Ф. Стродтбек).

2.1 Ставлення людей до природи:

– **панування над природою** (властиво більшості розвинених країн і часто завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу);

– **гармонія з природою** (усвідомлення людиною себе як частини природи);

– **підпорядкування природі** (властиво країнам третього світу, люди не вживають ніяких заходів, щоб упоратися з катастрофами, що грозять).

2.2 Ставлення до часу, часова орієнтація:

– **на минуле** (шукають рішення проблем у накопиченому раніше досвіді);

– **на сьогодення** (цікавить негайний результат);

– **на майбутнє** (намагаються оцінити наслідки прийнятих сьогодні рішень у довгостроковій перспективі).

Деякі культури сприймають час як обмежений ресурс (США, Німеччина), деякі вважають час необмеженим, нескінченним і невичерпним (представники східних культур – Китай, Індія, Японія).

Різне ставлення до часу відбивається на нормах ділової етики, на веденні переговорів, пунктуальності, дотриманні строків виконання домовленостей тощо.

2.3 Індивідуалізм або колективізм.

2.4 Природа людини:

– країни, де **людину вважають джерелом пороку** і застосовують чітку систему правил, жорсткий контроль поведінки людей і санкції за порушення встановлених суспільних норм (Сінгапур);

– країни, де вважають, що **людина по своїй природі добродійна** (взаємини засновані на довірі, повазі, взаєморозумінні);

– країни, де вважається, що **в людях уживається добро й зло** (більшість країн Європи й Америки).

2.5 Ставлення до життя й діяльності:

– **країни з орієнтацією суспільства на активну діяльність** (виражена потреба людей займатися активною діяльністю, цілеспрямованість, прагматичний підхід, бажання досягти результатів);

– **країни, орієнтовані на життя у всіх його проявах** (люди відрізняються емоційністю, відкритим проявом почуттів);

– **країни, в яких переважає дотримання балансу між особистим життям і професійною діяльністю.**

3 Групи країн за подібністю культурних цінностей (С. Ронен, О. Шенкар):

– *англомова:* США, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія;

– *скандинавська:* Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція;

– *германська:* Німеччина, Австрія, Швейцарія;

– *латиноєвропейська:* Португалія, Іспанія, Італія, Франція, Бельгія;

– *латиноамериканська:* Перу, Мексика, Аргентина, Чилі, Венесуела, Колумбія;

– *близькосхідна:* Греція, Іран, Туреччина;

– *тихоокеанська:* Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Сінгапур, В'єтнам;

– *арабська:* Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати;

– *інші країни, що не належать ні до однієї групи* (Японія, Ізраїль, Індія, Бразилія).

Проведені дослідження не охопили країни Африки, більшу частину країн Азії й Східної Європи.

4 Класифікація ділових культур (Р. Льюїс).

4.1 Моноактивні культури. Це культури, орієнтовані на справу. У цих культурах прийнято планувати своє життя, складати розклади й дотримуватися їх, організувати діяльність у певній послідовності, займатися тільки однією справою в певний момент часу (німці, швейцарці, американці). Представникам моноактивного типу культури властиве лінійне ставлення до часу, вважається, що воно йде в одному напрямі – від минулого через сьогодні до майбутнього. Тому час вважається обмеженим ресурсом, який необхідно ефективно використовувати.

4.2 Поліактивні культури. Це культури, орієнтовані на людину.

Представникам цього типу культур властиві товариськість, виконання багатьох справ відразу, вільне ставлення до часу (запізнення вважається нормальним і цілком природним) й закону, життя не за розкладом (араби, жителі Південної Америки, Мексики, Італії, Іспанії). Для поліактивних культур час є суб'єктивною величиною, якою можна розпоряджатися відповідно до власних планів і намірів.

4.3 Реактивні культури. Це культури, орієнтовані на процедуру взаємодії, що надають найбільшого значення ввічливості й повазі (китайці, японці, фіни). Головні цінності – гармонія у стосунках, повага, толерантність, дбайливе відношення до своєї репутації й репутації інших.

Час сприймається як такий, що обертається по колу з певною циклічністю – один день змінюється наступним, змінюються пори року, покоління.

5 Класифікація ділових культур (Ф. Тромпенаарс).

5.1 Культури універсальних і приватних істин.

Культура універсальних істин заснована на правилах, до того ж усі закони й правила однакові для всіх, не повинно бути винятків, оскільки винятки послабляють правила.

У культурі приватних істин вважається, що правил потрібно дотримуватися залежно від певних умов і взаємин між людьми, тобто існують приватні правила й закони.

5.2 Культури колективізму й індивідуалізму.

5.3 Культури нейтральні й емоційні.

В емоційних культурах прийнято проявляти емоції в будь-якій ситуації.

У нейтральних культурах навпаки, вважається, що емоції потрібно контролювати.

5.4 Культури низькоконтекстні та висококонтекстні.

У висококонтекстних культурах приватне та публічне життя тісно пов'язані між собою, статус і репутація поширюються на всі сфери життя (країни Сходу, Азії, Південної і Південно-Західної Європи).

У низькоконтекстних культурах не тільки розділяють приватне життя (яке стосується тільки самої людини) від суспільної, але й розглядають кожен сектор життя окремо, статус і репутація не поширюються автоматично на всі сфери життя (Північна Америка, Голландія, Скандинавські країни, Німеччина тощо).

5.5 Культури, орієнтовані на соціальне походження та на заслуги.

У культурах, орієнтованих на соціальне походження, суспільство приписує індивіду статус автоматично, незалежно від самої людини, в **орієнтованих на заслуги**, статус визначається залежно від власних зусиль і заслуг людини.

5.6 Культури, які по-різному ставляться до часу:

- **культури, орієнтовані на майбутнє;**
- **культури, орієнтовані на сьогоднішній день;**
- **культури, орієнтовані на минуле.**

Існує *послідовне* (серія минаючих подій) і *синхронне* (минуле, сьогодення й майбутнє взаємозалежні) ставлення до часу. У першому випадку час має розмірність, люди підкоряються розкладам, виконують одну справу в одиницю часу. У другому випадку люди одночасно займаються відразу декількома справами, віддають перевагу гнучкому графіку роботи.

5.7 Культури, що по-різному ставляться до природи:

– *природа повністю контролюється людиною* й використовується для задоволення її потреб;

– *людина є частиною природи* й має жити відповідно до її законів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) / С. А. Александрова, І. М. Писаревський ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 228 с.
2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія / Бебик В.М. – Київ: МАУП, 2015. – 438 с.
2. №4(239). - С. 5-9., 2012 2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія / Бебик В.М. – Київ: МАУП, 2015. – 438 с.
3. Боденхамер Б. НЛП-практик: полный сертификационный курс. Учебник магии НЛП / Б. Боденхамер, М. Холл. – СПб. : Прайм-Евроснак, 2005. – 510 с.
4. Власова Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма : учеб. пособие / Т. И. Власова, М. М. Данилова, А. П. Шарухин. – СПб. : Д.А.Р.К., 2009. – 288 с.
5. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика : монографія / Н. П. Волкова. – Донецьк : Вид-во ДНУ, 2005. – 304 с.
6. Денисюк С.Г. Комунікологія : навч. посібник / С. Г. Денисюк. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 102 с.
7. Кеннеди Г. Переговоры: полный курс / Г. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 388 с.
8. Наумік К. Г. Комунікаційні мережі як інструмент ефективного управління / К. Г. Наумік, Шафер Н. М. // Збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – № 10 (107). – 2011. – С. 180 – 182.
9. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посібник / Г. В. Осовська . – Київ : Кондор, 2017. – 215 с.
10. Пушных В. А. Межкультурный менеджмент : учеб. пособие / В. А. Пушных, М. С. Ерёменко. – Томск : ТПУ, 2011. – 180 с.
11. Ричард Л. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию / Л. Ричард. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
12. Ричард Л. Столкновение культур. Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Л. Ричард. – М. : Изд. «Манн, Иванов и Фербер». – 2013. – 295 с.
13. Ричард Р. Гестеланд. Кросскультурное поведение в бизнесе. – Днепропетровск: Баланс-клуб. – 2003. – 276 с.
14. Сагер Л. Ю. Анализ теоретических основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. Ю.Сагер. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf (дата звернення: 21.11.2021). – Назва з екрана.

15. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Ю.Сагер. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_66_73.pdf (дата звернення: 21.11.2021). – Назва з екрана.
16. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ. – 2010. – 120 с.
17. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга. – 2017. – 239 с
18. Чернявская Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика : учеб.-метод. пособие / Т. П. Чернявская, Т. П. Висковатова. – Одесса : Одесск. национ. ун-т им. И. И. Мечникова, 2013. – 257 с.
19. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 328 с.

Навчальне видання

АЛЕКСАНДРОВА Світлана Анатоліївна

**КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
всіх форм навчання зі
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа)*

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *С. А. Александрова*

План 2022, поз. 181Л

Підп. до друку 13.06.2022. Формат 60 × 84/16.
Електронне видання. Ум. друк. арк. 3,7

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.