

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ**

Студентки 2 курсу, 3 м групи,
спеціальності 08.03010201
спеціальність «Психологія»

Гмиріної Ірини
Вікторівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
доктор психологічних наук,
ст.н.с.

Полунін Олексій
Васильович

*підпис
керівника*

Науковий консультант
кандидат педагогічних наук,
доцент

Юник Іван
Дмитрович

*підпис
консультан
та*

Гарант освітньої програми
доктор психологічних наук,
професор

Корольчук Валентина
Миколаївна

*підпис
керівника*

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	5
1.1. Психологічні засади клієнтоорієнтованої комунікації.....	5
Висновки по першого розділу.....	15
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ З КЛІЄНТАМИ	17
2.1 Психологічний аналіз умов та особливостей професійної діяльності офіціантів ресторану.....	17
2.2. Організація та емпіричне дослідження.....	21
2.3. Обґрунтування методів та методик дослідження.....	24
Висновки до другого розділу.....	28
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЛІЄНТООРІЄНТОВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦІАНТІВ З КЛІЄНТАМИ	29
3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження.....	29
3.2. Характеристика психологічних особливостей ефективною клієнтоорієнтованою взаємодію.....	40
3.3. Практичні рекомендації щодо забезпечення ефективною клієнтоорієнтованою взаємодію працівників ресторану.....	46
Висновки до третього розділу.....	54
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що клієнторієнтована взаємодія працівників відбувається в рамках внутрішніх комунікаційних процесів, які є основою сучасної діяльності підприємств ресторанного господарства в умовах динамічності функціонування ринку. Ресторан є як носієм, так і учасником комунікаційних процесів.

Теоретичні аспекти формування клієнторієнтованої взаємодії працівників на підприємствах знайшли своє відображення у працях таких відомих вітчизняних та зарубіжних учених як С. Апельбаум, П. Браун, С. Варго, Н. Вудкок, П. Гембл, С. Еверт, Ф. Котлер, Р. Лаш, Д. Лінг, М. Мальська, І. Манн, Р. Йен, А. Пандяк, Г. Папірян, Б. Пратт, К. Прахалад, О. Прончева, В. Рамасвами, Х. Роглев, О. Румянцева, Н. Рябокони, М. Стоун, К. Сьюелл, де висвітлено засади клієнтоорієнтованості підприємств, досліджуються процеси надання ресторанних послуг, а також аналізують чинники, що впливають на розвиток сфери обслуговування.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вирішення проблеми впровадження ефективної системи клієнтоорієнтованої взаємодії на підприємствах сфери послуг зробили М. Бойко, К. Гурджиян, С. Гаврилук, Н. Кудла, Н. Краснокутська, Ю. Опанащук, П. Петриченко, О. Приймук, С. Смерічевський, та ін. Процес становлення корпоративної культури в індустрії гостинності досліджують Є. Агамірова, Л. Басовський, Н. Кабушкін, А. Коршунов та ін. Проте залишаються недостатньо вивченими питання, пов'язані з визначенням поняття клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторанного підприємства, особливостей комунікації персоналу закладу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності ресторану в сучасних умовах господарювання. Адже ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. За статистикою, середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається в 5-6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу. З кожним

роком в Україні з'являються все нові види громадського харчування, починаючи від фаст-фудів і закінчуючи тематичними та високо елітними ресторанами, тому необхідно значну увагу приділяти не тільки особливостям розвитку даної сфери, а й специфіці психологічної взаємодії і комунікації персоналу закладів між собою та з клієнтами .

Мета – здійснити аналіз психологічних особливостей клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану та на їх основі розробити відповідні практичні рекомендації.

Завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз психологічних засад ефективної комунікації працівників сфери обслуговування;
2. Розробити психологічний інструментарій та емпіричну модель організації дослідження взаємодії;
3. З'ясувати психологічні особливості клієнтоорієнтованої взаємодії офіціантів з клієнтами;
4. Розробити практичні рекомендації щодо забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану.

Об'єкт дослідження – комунікація у сфері обслуговування.

Предмет дослідження – психологічні особливості клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань нами була розроблена програма дослідження, реалізація якої передбачала використання комплексу загальнонаукових методів: *теоретичних та емпіричних*. Кількісне опрацювання експериментально отриманих результатів дослідження здійснювалося за допомогою комп'ютерних програм SPSS Statistics 23 та текстовим редактором Exsel 2010.

На різних етапах дослідження було використано такі психодіагностичні методики: «Методика дослідження соціального інтелекту» Дж. Гілфорда, М. Саллівена [1]; Методика «КОС-2» В.Синявський, Б. Федоришин [2]; «Методика діагностики рівня емпатії» В. Бойко [3]; «Методика вивчення

самооцінки особистості» С. Будасі [4]; «Методика вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір [5] та авторська анкета вивчення рівня задоволеності якості обслуговування.

Експериментальна база дослідження. В дослідженні прийняло участь 57 працівників трьох закладів ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» в м. Києві, з них – 20 офіціантів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

– визначено психологічний зміст клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану, який включає соціальний інтелект, комунікативні схильності, емпатію, самооцінку, мотивацію до професійної діяльності;

– проаналізовано і обгрунтовано методи вивчення показників клієнторієнтованості, сформовано авторську анкету для моніторингу думки відвідувачів про їх враження від закладу, офіціантів та бачення клієнтоорієнтованості загалом. На основі проведеного аналізу сформовано модель емпіричного дослідження клієнтоорієнтованості персоналу ресторану;

– запропоновано комплекс заходів для налагодження клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану, який представлено в практичних рекомендаціях.

Практична цінність проведеного дослідження полягає у використанні практичних рекомендацій під час професійної діяльності працівників ресторану. Сформований та апробований автором комплекс психодіагностичних методик вивчення особливостей клієнтоорієнтованої взаємодії може використовуватись психологами під час виробничої практики, співробітниками психологічних центрів. Теоретичні положення та результати експериментального дослідження можуть бути використані у підготовці майбутніх психологів в процесі вивченні таких навчальних курсів: «Психологія торгівлі», «Психодіагностика», «Профорієнтація і профвідбір», «Експериментальна психологія», «Соціальна психологія».

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та результати емпіричного дослідження обговорювалися й отримали схвалення на

Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених КНТЕУ «Актуальні проблеми психологічного забезпечення професійної діяльності» (м. Київ, 01 грудня, 2017 року); студентській науковій конференції «Пріоритети соціально-економічного розвитку суспільства»(ФЕМП, КНТЕУ, 2018 року); XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Організаційна та економічна психологія: проблеми та перспективи розвитку» (КНТЕУ, 12-13 квітня 2018 року); та висвітлено в збірнику «Організаційна та економічна психологія» : зб. наук. ст. студ. / відп. ред. М. С. Корольчук . – Київ: Київ. нац. торг. – екон. Ун-т, 2018. – Ч. 2 – С. 11 – 17.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел (56 найменувань) та 6 додатків. Основний текст становить 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Психологічні засади клієнтоорієнтованої комунікації

Основною умовою успішного розвитку бізнесу стає його підвищена увага до потреб клієнтів та розробка ряду технологій управління взаємовідносинами. В даний час організаціям недостатньо просто поставляти продукцію і послуги високої якості, важливо спрямовувати зусилля на встановлення і підтримання довгострокових відносин як із зовнішніми, так і з внутрішніми клієнтами, щоб вони були зацікавлені в поліпшенні результатів роботи. Прагнення компаній створити позитивний імідж, зберегти і збільшити клієнтську базу в умовах жорсткої конкурентної боротьби змушують їх зосереджувати свою увагу на психології взаємин та комунікацій з клієнтами.

Вперше інформація про клієнтоорієнтований підхід була опублікована в 1936 р в першому виданні журналу з маркетингу, організованому американським суспільством маркетологів. Д. Бенсон, що став пізніше президентом асоціації рекламних агентств, написав: «Можливо, в майбутньому нам буде потрібно проявляти винахідливість в описі привабливості товарів і спрямовувати основні зусилля на те, щоб виявляти, чого дійсно хочуть люди. Споживач – ось наш бос» [6].

У 1990-х рр. клієнтоорієнтовані організації розглядають як компанії, які прагнуть знайти і задовольнити потреби клієнтів (Б. Джаворській, А. Колі, Д. Нарвер, С. Слейтер, Йашан Зао, Т. Кавузгіл і ін.). При цьому автори підкреслюють, що розуміння потреб клієнтів має бути одним із пріоритетних завдань в клієнтоорієнтованій організації [7; 8; 9].

Клієнтоорієнтованість – це філософія ведення бізнесу, орієнтована на виявлення та задоволення потреб клієнтів, підвищення їх лояльності, націлена на отримання прибутку в довгостроковому періоді. Клієнтоорієнтованість є інструментом маркетингу, що підвищує лояльність клієнтів відносно до підприємства. Тому вона є засобом, що дозволяє використовувати додаткові ресурси підприємства для перемоги над конкурентами. Звичайне підприємство орієнтується на клієнта лише в певних сферах, тоді як клієнтоорієнтований бізнес повністю націлений на клієнта, і тому в сучасних умовах він має стратегічні конкурентні переваги [10].

Клієнтоорієнтованість – тлумачиться як формування позитивного досвіду в споживача під час купівлі товару або послуги, а також під час подальшого сервісу. Також зазначається, що клієнтоорієнтований підхід створює додаткову цінність підприємства за рахунок виокремлення його серед конкурентів, які не можуть запропонувати споживачам такі послуги, які надає підприємство [11].

Найяскравіше клієнтоорієнтований сервісний підхід представлений у дослідженнях С. Варго і Р. Лаш [12; 13], які є визнаними фундаторами сервісно-домінантної логіки. Автори [12; 13] стверджують, що сучасний маркетинг розвивається в напрямі від товарно-домінантної логіки до сервісно-домінантної логіки. Систематизацію різноманітних науково-практичних підходів до тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автори	Визначення поняття «клієнтоорієнтованість»
1	2
<i>Підхід із позиції стратегії ведення бізнесу</i>	
Голубовський Р. [14]	Клієнтоорієнтованість або орієнтація на клієнта – бізнес-стратегія компанії, відповідно до якої вона (компанія) робить дії, спрямовані на задоволення потреб клієнта, з метою перетворити його в лояльного клієнта.

Тишина Н. [15]	Спосіб ведення бізнесу, за якого споживач – це жива людина зі своїми бажаннями і потребами, які можуть і повинні бути почуті та задоволені.
Карєєва Ю. [16]	Стратегічний підхід до розвитку організації, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності та зростання прибутковості, що припускає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів й утримання найбільш прибуткових із них за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб.
Д. Лінг, Р. Йен [14]	Клієнтоорієнтована ділова стратегія, що вимагає реінжинірингу бізнес-процесів, процес активного поглиблення знань про клієнтів, використання цих знань для задоволення їхніх індивідуальних потреб.
Мухортова О. [17]	Це стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів.
Манн І. [18]	<ul style="list-style-type: none"> - Це ініціація позитивних емоцій і захвату в існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів; - стратегія ведення бізнесу компанії, відповідно до якої вона (компанія) робить дії (подекуди зовсім нестандартні й індивідуальні), спрямовані на задоволення потреб клієнта, із метою перетворити його в лояльного клієнта. Така стратегія здебільшого вигідна в довгостроковій перспективі, хоча іноді досить витратна в ресурсах.
Воржакова Ю. [19]	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.
Зінкевич А. [20]	Це цілеспрямовані та системні дії компанії, мета яких перевершити очікування своїх клієнтів і зробити їх щасливими.

Браун П., Сьюелл К. [21].	Здатність підприємства отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів.
<i>Підхід із позиції характеристики бізнесу</i>	
Новіков О. [22]	-Це характеристика самого бізнесу, що відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників; -це інструмент, який дозволяє підприємству отримувати лояльних клієнтів. Користування цим інструментом вимагає деяких інвестицій.
Юрчак О. [23]	Базовий набір характеристик, що формують корпоративну культуру. Іншими словами, це як генетичний код організації, тобто набір цінностей, створений роками, код, який неможливо змінити за кілька місяців, але неможливо і зруйнувати, якщо він є.
Лучков В. [24]	Це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів.
Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. [15]	Термін для методик, технологій і потужностей електронної торгівлі, що використовуються компаніями для управління взаєминами з клієнтами.
<i>Підхід із позиції клієнтського досвіду</i>	
Гласер Р. [14]	Стратегічний міст між інформаційними технологіями і маркетинговими стратегіями з налагодження тривалих взаємин із клієнтами та зростання прибутковості.
Патлах І. [25]	Інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах та рівності позицій.
Еверт С. [14]	Це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) й ефективно задовольняти їх.
Апельбаум С., Пратт Б. [14]	Підхід до управління або модель, яка поміщає клієнта в центр бізнес-процесів і методів роботи компанії.
Харський К. [26]	-Це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що клієнт думає про вас; -це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче

	зробити, це не те, що вона може зробити за необхідності. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії.
Алькема В., Арцюх Ю. [28]	Це інструмент управління стосунками з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що ґрунтується на трьох критеріях: ключової компетенції, цільових клієнтах і рівності позицій.

Наведені в таблиці трактування поняття «клієнтоорієнтованості» згруповано в три підходи, що розкривають суть поняття з позиції:

- 1) стратегії ведення бізнесу;
- 2) характеристики бізнесу;
- 3) клієнтського досвіду.

Обов'язковими складовими клієнтоорієнтованості комунікацій є: клієнтоорієнтована стратегія, урахування побажань та очікувань клієнта, корпоративна культура, клієнтоорієнтоване керівництво, стратегія найму персоналу, навчання співробітників. Таким чином, клієнтоорієнтованість полягає не в наборі послуг чи ціновій політиці, а в характері взаємодії та комунікації закладу сфери обслуговування з клієнтом зовнішнім – гостем та внутрішнім – персоналом.

Головна відмінність клієнтоорієнтованого сервісу полягає у фокусуванні уваги на психології клієнта, а не на продуктоцентрованій маркетинговій стратегії. Ланцюжок створення цінності сервісу закладу сфери обслуговування, поданий на рис. 1.1. і розгортається від клієнта до продукту, а не навпаки.

Рис.1.1. Ланцюжок створення споживчої цінності [28]

Із рис. 1.1. випливає, що клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу саме на понятті «клієнт», що є ширшим, ніж «кінцевий споживач», оскільки включає також і співробітників, які є клієнтами для підрозділів у структурі закладу, немотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів за будь-якими напрямками сфери обслуговування.

Стратегія клієнтоорієнтованості комунікацій дозволяє: підвищити прибутковість; конкурентоспроможність за рахунок відповідності закладу сучасним тенденціям і правилами ринку; вибудувувати систему стосунків з клієнтом, спрямовану на формування їх лояльності та довгостроковості взаємодії (безперервний процес залучення клієнтів, супроводу і розвитку), просування бізнесу (коли клієнт виступає адвокатом бренду, тобто рекомендує заклад іншим споживачам); дотриматися балансу інтересів закладу та задоволеності клієнта (на основі вивчення купівельного попиту та переваг, поведінки конкурентів, програм лояльності клієнтів).

Головними напрямками стратегії клієнтоорієнтованості комунікацій закладу сфери обслуговування є: формування лояльності клієнтів (задоволений клієнт збільшує частоту й обсяг замовлень); створення продуктів із доданою споживчою цінністю; збільшення обсягів продажу за рахунок реалізації продуктів із доданою споживчою цінністю; мотивація внутрішнього клієнта [29].

Очевидно, що у взаємодії з клієнтами особливу роль відіграє персонал закладу сфери обслуговування. Саме персонал створює і підтримує

взаємовідносини та комунікації з клієнтами. Ряд авторів (Д. Мітчелл, Д. Владіславлев, Дж. Сперрі, Р. Семюел, С. Шерман та ін.) у роботі з персоналом при побудові клієнтоорієнтованої організації виділяють цілі розділи, відзначаючи, що співробітники грають ключову роль у взаємовідносинах з клієнтами. Однак в літературі немає чіткого визначення клієнтоорієнтованості персоналу, при цьому дане поняття часто ототожнюють з клієнтоорієтованим підходом і клієнтоорієтованої організацією [30; 31; 32; 33].

Відповідно, клієнтоорієтованим можна назвати такий заклад сфери обслуговування, який реалізує в своїй діяльності клієнтоорієтований підхід. Причому, щоб заклад можна було з упевненістю віднести до даного типу, клієнтоорієтованість повинна виявлятися не тільки на окремих локальних рівнях (наприклад, на рівні служб маркетингу, продажів і тощо), а пронизувати всю організаційну систему, стаючи базовим принципом її функціонування і розвитку, головною ціннісною домінантою корпоративної культури.

Говорячи про клієнтоорієтовану комунікацію в закладах сфери обслуговування важливо розуміти, що при прийнятті рішень про орієтацію на клієнта кожен заклад оцінює ті вигоди, які він отримає в результаті. Багато дослідників відзначають, що додатковий прибуток утворюється за рахунок:

- збільшення частоти і обсягу замовлень клієнтом;
- зменшення витрат на залучення клієнтів за рахунок зниження витрат на рекламу, пошук та ін.;
- отримання від клієнта інформації, яка допомагає поліпшити продукт і якість сервісу закладу;
- рекомендацій продукту і закладу іншим клієнтам [34; 35; 36].

Відзначимо, що вигоду від орієтації комунікацій на клієнта, заклад може отримати не тільки в короткостроковому, а й в довгостроковому періоді. Так, той, хто не є клієнтом зараз, може стати їм у майбутньому; а створення програм лояльності дозволить збільшити і зберегти клієнтську базу.

Один з головних інструментів побудови клієнтоорієнтованої організації є стратегія CRM, customer relationship management (управління відносинами з клієнтами). Її розглядають такі автори, як Е. Джон, Ф. Ньюелл, Д. Пепперс, М. Роджерс, О. Лямзин, С. Трофимов, С. Лосєв та ін. Кожен з них пропонує своє визначення CRM, проте сенс даного поняття можна звести до наступного: «CRM – стратегія, що передбачає використання передових управлінських, психологічних та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає дані про своїх клієнтів на всіх стадіях взаємин, витягуючи з них знання і використовуючи їх в інтересах свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами» [37].

О. Лямзин виділяє два основних принципи, що лежать в основі CRM:

- максимально можливе увагу до кожного наявного і потенційного клієнта;
- максимально повного отримання і використання інформації, отриманої від клієнта [38, с. 5].

Суб'єктами, що реалізують клієнтоорієнтовану комунікацію в організації, є її персонал. Неможливо стати клієнтоорієнтованою організацією без формування відповідних підходів роботи співробітників з клієнтами. З точки зору авторів, клієнтоорієнтованість персоналу – це сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностей, установок і особистим якостям співробітників, сприяють до певної поведінки, встановлення і підтримання відносин з клієнтами для отримання необхідного результату (рис. 1.2).

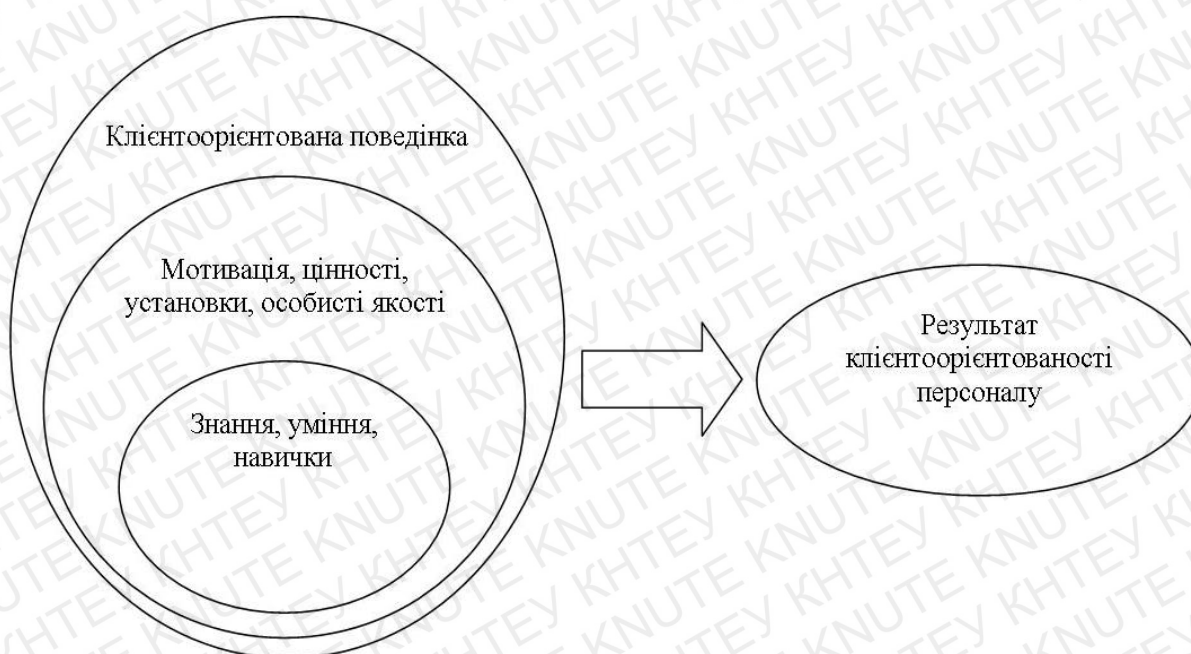


Рис. 1.2. Модель клієнтоорієнтованості персоналу [39]

Розглянемо основні елементи, що розкривають сутність поняття клієнтоорієнтованості персоналу.

Знання, в найзагальнішому сенсі – це обізнаність про що-небудь, придбана з досвіду. Як відзначають А. Гапоненко, Т. Орлова, «це перевірений практикою результат пізнання діяльності, його правильне свій відбиток у мисленні людини» [40, с. 179]. Так, клієнтоорієнтований персонал повинен знати основні принципи роботи з клієнтами, технологію обслуговування клієнтів, психологічні методи встановлення і підтримання відносин, володіти розвиненими комунікативними навичками.

Уміння – елементи діяльності, що дозволяють що-небудь робити з високою якістю, наприклад, точно і правильно виконувати будь-яку дію, операцію, серію дій і операцій (уміння встановлення контакту, з'ясування потреби, презентація, робота із запереченнями та завершення контакту) [41, с. 135].

Навичка – професійна дія, сформована шляхом повторення, що характеризується високим ступенем освоєння, автоматизацією, майстерністю, буквально або уявне маніпулювання предметами і даними [41, с. 135]. Так, у

встановленні і підтримці взаємин з клієнтами важливим є навик активного слухання, приєднання до заперечення та ін.

Особисті якості, як відзначають В. Половинко і М. Сазонова, обумовлюють успішність у досліджуваній діяльності і дозволяють виконати певні дії або формувати необхідну поведінку [39, с. 86; 45]. Наприклад, для клієнтоорієнтованості персоналу важлива комунікабельність, стресостійкість, гнучкість, оперативність та ін.

Мотивація – внутрішній стан особистості, спрямованість її поведінки, ступінь власних зусиль і наполегливості при зіткненні з труднощами. Мотивація відіграє особливу роль в клієнтоорієнтованості персоналу, оскільки співробітник може мати необхідні знання, вміннями і навички, але не виявляти їх.

Поряд з мотивацією важливу роль відіграють цінності співробітників. Цінності можна розглядати як «уявлення суб'єкта про головних і важливих цілях життя і роботи, а також про основні засоби досягнення цих цілей» [42, с. 157]. Цінності формуються під впливом зовнішнього середовища, і саме тому клієнтоорієнтовані заклади особливе значення надають їх опису та підтримці через певні механізми [43, с. 301].

Клієнтоорієнтована поведінка – сукупність дій і вчинків персоналу, що володіє певними рисами, які спрямовані на встановлення і підтримання відносин з клієнтами для отримання необхідного результату як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді [44].

Підкреслимо, що персонал може володіти всіма необхідними знаннями про продукт, вміннями і навичками, але якщо він не заломлює їх під потребу конкретного клієнта, то ймовірність побудувати необхідні з ним взаємини зменшується. Таким чином, тільки в сукупності всі виділені складові компоненти (від знань, навичок і до поведінки) утворюють цільне поняття клієнтоорієнтованості комунікації персоналу (рис. 1.3.).



1.3. Класифікація видів клієнтоорієнтованості персоналу [45]

Говорячи про взаємозв'язок видів клієнтоорієнтованості персоналу, відзначимо, що якщо між бізнес-процесами існує залежність, то співробітник зможе запропонувати зовнішньому клієнту більш досконале обслуговування, чим якісніше його самого обслуговують колеги. В цьому випадку, навіть якщо працівник не працює з зовнішніми клієнтами, він забезпечує підтримку того персоналу, який безпосередньо контактує з ними. І важливо підкреслити: задоволеність зовнішнього клієнта тим більше, чим вище задоволеність персоналу.

Отже, в основі клієнтоорієнтованого підходу та, як наслідок, клієнтоорієнтованості комунікації персоналу лежить концепція маркетингу відносин. Так як провідну роль в ній грає встановлення, підтримання та розвиток взаємовідносин та комунікації з клієнтами, персоналу необхідно розвивати знання, вміння, навички, цінності, установки і мотивацію, які будуть працювати на це, а в кінцевому підсумку сприяти досягненню бізнес-цілей закладу.

Висновки по першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз особливостей клієнтоорієнтованого підходу. Доведено, що психологічний аспект сервісної діяльності, як ні в якій іншій області діяльності, відіграє дуже важливу роль. Адже від дій персоналу, безпосередньо контактує у своїй роботі з клієнтом (замовником) залежить добробут сервісного підприємства і, відповідно, його працівників. У сервісній діяльності, на відміну від, скажімо, будь-якого промислового підприємства, практично весь персонал є контактним, так чи інакше вступає в контактні відносини з клієнтами та замовниками – це стосується і управлінського, і виробничого персоналу.

Визначено, що клієнтоорієнтованість обслуговування розкриває соціальне призначення сервісної діяльності в суспільстві та життя людей, обґрунтовує той внесок, який може бути зроблений в цьому напрямку персоналом фірми. Клієнтоорієнтованість жодним чином не можна зводити до посадової інструкції або переліку етичних правил обслуговування. Розглядаючи виробників і споживачів послуг як рівноправних партнерів, визначаючи їх спільні цілі в сервісній діяльності, така взаємодія здатна продукувати єдині духовні цінності (наприклад, «клієнт завжди правий»), тим самим узгоджуючи і гармонізуючи їх поведінку в цілому. У свою чергу злагоджені дії і взаєморозуміння всіх учасників сервісної активності ведуть до того, що позитивний ефект обслуговування багаторазово посилюється. У цьому випадку у закладі панує дух доброзичливості та гарного настрою. Головне в тому, що цим настроєм заражаються клієнти, несучи його з собою. Подібний оптимістичний настрій здатний привести їх в заклад ще раз.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ РЕСТОРАНУ З КЛІЄНТАМИ

2.1 Психологічний аналіз умов та особливостей професійної діяльності офіціантів ресторану

Праця в закладах громадського харчування складається з двох основних компонентів:

- 1) матеріально-предметного (обробка продуктів);
- 2) і комунікативного (спілкування із споживачами та іншими учасниками обслуговування).

Перший елемент є основою трудової діяльності повара, другий характерний для роботи офіціанта та бармена.

Професійна діяльність офіціанта передусім, передбачає спеціально спрямоване спілкування між ним і відвідувачами. За робочий день офіціант спілкується з різними за віком та індивідуально-психологічними характеристиками людьми: молодими і літніми, жінками і чоловіками, цікавими не дуже інтересними, спокійними і дратівливими, активними, енергійними і повільними. Всі вони різні, але потребують поради і допомоги офіціанта, іноді покладаються на його смак і професійну компетенцію.

Офіціант задовго до того, як прийдуть відвідувачі, розпочинає свою роботу. Він розставляє столи, накриває їх скатерттинами, сервірує їх, розкладає серветки. Залежно від характеру обслуговування сервіровка столів буває різною: до сніданку стіл накривають інакше ніж до обіду, а вечірні банкетні столи сервірують більш святково. Досвідчений офіціант знає, що красива

сервіровка столу доповнює смакові якості страв, створює хороший настрій у гостей.

На перший погляд може здатися, що зустріти відвідувачів і отримати від них замовлення це дуже проста справа. Але і тут є свої правила, дотримуватися яких зобов'язаний офіціант. Так, якщо за столом сидить компанія, то меню подають старшому з них, а коли присутні декілька жінок, то меню подають старшій з них. Часто буває, що відвідувачі просять офіціанта порадити їм, що краще замовити. Якщо ж гості не виявляють такого бажання, то офіціант не повинен бути настирливим.

Досвідчений офіціант швидко визначає, які люди сіли за столик, і майже точно знає, що саме вони замовлять. Одному з сидячих за столом потрібно посміхнутися, з іншими пожартувати. Прийнявши замовлення, офіціант передає його на кухню, пробиваючи на касовому апараті (R-Keerer) вартість замовлення.

Офіціант активно формує своєю роботою перше враження відвідувачів не тільки про самого себе, але й про своє підприємство. Специфікою для професійної діяльності офіціанта є те, що вона не піддається істотній механізації і автоматизації, основна частина робочих операцій виконується без застосування якихось технічних засобів, тобто безпосередньо з використанням ручної праці.

Праця офіціанта знеособлена. Споживачам в принципі байдуже, хто буде їх обслуговувати, важливо те, щоб були задоволені їхні потреби. Час контакту офіціанта і споживача обмежується мінімумом слів та дій. Взаємовідносини їх носять суто діловий характер. Встановлення особистих контактів офіціанта зі споживачами малоімовірно через постійно мінливих потоків відвідувачів на підприємствах громадського харчування. Короткочасність і випадковість зустрічей з одними й тими самими відвідувачами веде до різкого переважання формальних відносин над особистими.

Формальний характер взаємин офіціанта і споживача ускладнюється ще й зустрічною спрямованістю їх безпосередніх особистих інтересів. Споживач

прагне отримати свіже, тільки виготовлене за його замовленням страву. Офіціант під час виконання замовлення багато в чому залежить від якості роботи кухні. Однак незалежно від цього чинника він прагне реалізувати за зміну як можна більше продукції, оскільки це впливає на розмір заробітної плати. Невдоволення і роздратування споживача офіціант змушений приймати на свій особистий рахунок і відповідно реагувати. У результаті у споживачів нерідко виникають цілком зримі розбіжності між уявленнями про те, яким повинен бути рівень обслуговування в ресторані або кафе, і реальною картиною. Офіціантами претензії споживачів часто сприймаються як прояв надмірної вимогливості, прискіпливості і навіть примхливості.

Прийшовши до ресторану чи кафе, відвідувачі мало піклуються про враження, яке вони справляють на офіціанта або бармена, у той час як останніх дуже хвилює, що подумують про них відвідувачі. Безособовість спілкування (в наших ресторанах офіціантів не прийнято називати за ім'ям), а також низький рівень взаємної значущості його учасників створюють ґрунт для відсутності турботи про вироблене враження один на одного. У результаті з'являються суб'єктивні умови для прояву неухважності, безтактності, нестриманості, грубості. В очах споживача офіціант є тією людиною, яка несе всю відповідальність як за якість обслуговування, так і за інші сторони діяльності підприємства, часто не пов'язані із службовими обов'язками. Конфліктні ситуації через те й виникають, що споживачі висловлюють офіціантові свої необґрунтовані претензії.

Цілком природно, що офіціант може дістати і дістає велике моральне задоволення від своєї роботи, коли він усвідомлює, що люди щиро вдячні йому за обслуговування. Якщо офіціант, починаючи свою роботу, здатний зробити оперативний аналіз фізичного, медичного і психологічного стану людини, то буде оперативно побудована і відповідна тактика обслуговування. Так, наприклад, допомагаючи клієнту розібратись у великому переліку страв, офіціант не стане привертати його увагу до тих з них, які, судячи за деякими зовнішніми ознаками цієї людини, явно протипоказані їй у медичному

відношенні. Помітивши, що його гість перебуває у дещо депресивному стані (сумний, засмучений, пригнічений чимось), офіціант знайде декілька слухних для цього випадку слів, реплік, якими допоможе гостю вийти з цього стану. В процесі виконання своєї роботи тактика діяльності такого офіціанта динамічна і постійно коригується оцінкою всіх тих зрушень, які виникають у психологічному стані відвідувача. У хорошого майстра цей контакт з відвідувачами будується не на основі підкорення офіціанта поведінці клієнта, а на основі специфічного професійного оперативного мислення, яким значною мірою визначається висока культура праці офіціанта. У таких умовах в процесі взаємодії офіціанта і відвідувача останній не відчуває себе об'єктом впливу з боку офіціанта: якщо він, навіть за деякою допомогою офіціанта, вибрав собі ті чи інші страви, то це він, відвідувач, сам їх вибрав, а якщо через деякий час у нього покращився настрій, то це само собою вийшло, без якогось зовнішнього впливу, і нарешті, якщо йому сподобався офіціант, який його обслуговує, то це тільки тому, що цей офіціант виявився достатньо ввічливою людиною. Така праця – вже мистецтво, дуже високий рівень професійної, оперативної творчості. Талановитий офіціант має бути психологом за своїм вмінням проникати в духовний світ багатьох людей, він в той же час схожий і на актора за своїм вмінням контактувати з людьми і вести їх за собою. В результаті здійснюється не тільки безконфліктне обслуговування, але й дещо більше – виховання людини.

На психічний стан офіціанта негативний вплив робить шум в залі, джерелом якого є відвідувачі і оркестр. Частина робочого часу офіціанти знаходяться в інших виробничих приміщеннях, де на них впливає шум від технологічного обладнання та вентиляційних пристроїв. Тож офіціант повинен вміти тримати себе під контролем та абстрагуватись від зовнішніх подразників для якісного виконання своїх обов'язків.

Для успішної роботи офіціантом необхідно мати деякі специфічні якості: стійкий розподіл уваги в широкому робочому полі (для одночасного сприйняття і усвідомлення змісту інформації з різних ділянок і різних об'єктів

своєї робочої зони), оперативне мислення (для швидкого і гнучкого оброблення одержаної інформації, прийняття вірних рішень, корекції своєї поведінки згідно з ситуацією), комунікативні здібності (для оперативного налагодження контактів у спілкуванні з відвідувачами), певна ерудиція в різних галузях знань і особливо в практичній медицині і практичній психології, навички високої культури поведінки, розвинуті естетичні погляди. При всьому цьому офіціант може дістати велике моральне задоволення і від своєї професії. В тому ж випадку, коли культура праці офіціанта на низькому рівні, коли тактика поведінки його не будується на точному оперативному аналізі поточної інформації, коли особистісні якості просто не дозволяють виконувати цю роботу творчо, тоді офіціант не любить свою працю і ніколи не дістане в ній справжнє моральне задоволення.

Професія офіціанта вимагає специфічних особливостей пам'яті. Йому не досить бездоганно знати найменування і ціни страв і напоїв. Він повинен утримувати в пам'яті назви страв, які замовив не один і не два відвідувачі, а декілька, час їх замовлень і подавання. Офіціант повинен швидко і точно рахувати, щоб не помилитися при розрахунку з відвідувачем і не затримати його. Він повинен володіти довготривалою і оперативною пам'яттю.

Деякі відвідувачі можуть виявитися нечемними, нетерплячими, але офіціанту завжди слід лишатися бездоганно витриманим, ввічливим і люб'язним. Тому до особистості офіціанта висуваються підвищені вимоги щодо врівноваженості нервової системи. Переваги мають особи із сильною рухливою нервовою системою, емоційною стабільністю, вольовою регуляцією психічних процесів. В успішній роботі офіціанту може допомогти інтуїція, фантазія, творчість і внутрішня культура.

2.2. Організація та емпіричне дослідження

Реалізуючи дослідження психологічних особливостей клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану, в емпіричній частині дослідження ставились наступні завдання:

1. дослідити соціальний інтелект, комунікативні навички, емпатію, мотивацію та самооцінку працівників ресторану;
2. проаналізувати особливості клієнтоорієнтованої взаємодії офіціантів з клієнтами;
3. розробити практичні рекомендації щодо забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану.

Метою констатувального експерименту було дослідження особливостей соціального інтелекту та рівнів комунікативних навичок, емпатії, мотивації працівників ресторану, їх самооцінки, а також дослідження індивідуально-психологічних особливостей реалізації ними даних навичок у клієнтоорієнтованій взаємодії.

Експериментом було охоплено 3 заклади ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ» в м. Києві. Працівники: директор, менеджери, бармени, офіціанти, повари, обліковці, прибиральниці. Всього 57 працівників, з них – 20 офіціантів.

Відомості про заклад: засновано 7 жовтня 2014 р., кухня – Multi-Cuisine, включає повноцінні сніданок, обід, вечерю, напої та каву, біля закладів є parking, рівень цін – середній, підходить для груп, можливе резервування столика, замовлення страви «з собою» та послуги офіціанта.

В емпіричному дослідженні ми керувалися прийнятим у сучасній психології розумінням її наукової методології, насамперед загальною методологією як діалектичним підходом до явищ дійсності; частковою методологією як сукупністю теоретичних підходів і принципів, що застосовуються у психології стосовно досліджуваної проблеми; методологією як сукупністю конкретних методичних прийомів психологічного дослідження.

У дослідженні використовувався комплекс методик, який дозволив вивчити особливості клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану.

Вибір методик обґрунтований такими їх характеристиками:

- 1) методики легкі у застосуванні й обробці даних;
- 2) мають наочне представлення результатів та інформативні;
- 3) є надійним, валідним діагностичними засобом.

Додатковим методом для вивчення задоволеністю рівнем обслуговування було анкетування відвідувачів (за бажанням, анкети заздалегідь знаходились на столиках). Зразок анкети наведено у додатку А. Під час констатувального експерименту ми дотримувалися принципів комплексності, поєднання фонові і лонгітюдної діагностики, переорієнтації на вивчення реальних груп, адекватності, динамічності, інформативності з оцінкою кількісних і якісних показників. Використані методики за етапами дослідження наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1.

Етапи констатувального експерименту та обґрунтування вибору методів дослідження

№ з/п	Етапи дослідження	Назва методів, методик	Мета використання методу
1.	Діагностика професійних якостей клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану.	«Методика дослідження соціального інтелекту» Дж. Гілфорда, М. Саллівена; Методика «КОС-2»; «Методика діагностики рівня емпатії» В. Бойко; «Методика вивчення самооцінки особистості» С. Будассі; «Методика вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір [1; 2; 3; 4; 5].	Вивчення соціального інтелекту, рівня комунікативних навичок, емпатії, самооцінки та мотивації працівників.
2.	Діагностика особливостей клієнтоорієнтованої взаємодії офіціантів та клієнтів.	Авторська анкета вивчення рівня задоволеності якості обслуговування.	Вивчення особливостей реалізації професійних вмінь в діяльності.

Емпіричне дослідження складалося з трьох етапів:

- метою *першого етапу* була діагностика соціального інтелекту, комунікативних навичок, емпатії, самооцінки та мотивації працівників для вивчення рівня їх професійної взаємодії;

- метою *другого етапу* стало дослідження реалізації навичок клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану;

- на *третьому етапі* здійснено аналіз отриманих даних та розробку рекомендацій щодо забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану.

На основі етапів дослідження сформовано модель вивчення компонентів клієнтоорієнтованого сервісу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Модель компонентів клієнтоорієнтованого сервісу

(розроблено автором)

2.3. Обґрунтування методів та методик дослідження

Методика оцінки комунікативних та організаторських схильностей (КОС-2), розроблена В. Синявським і Б. Федоришиним, направлена на дослідження професійно-важливих якостей для професії системи «Людина – Людина». Ця методика виявляє комунікативні та організаторські схильності особистості – вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання проявляти ініціативу і т.д. (Додаток Б).

Соціальний інтелект – інтегральна інтелектуальна здібність, яка визначає успішність спілкування і соціальної адаптації. «Методика дослідження

соціального інтелекту» Дж. Гілфорда, М. Саллівена включає 4 субтести: субтест 1 «Історії з завершенням», субтест 2 «Групи експресії», субтест 3 «Вербальна експресія», субтест 4 «Історія з доповненням» (Додаток В). Субтести діагностують чотири здібності в структурі соціального інтелекту: пізнання класів, систем, перетворенні результатів поведінки. Два субтести у своїй факторній структурі мають також другорядні значення, які торкаються здібностей розуміти елементи і відношення поведінки. Успішність виконання тесту не залежить від статі досліджуваного. Рівень освіти позитивно впливає на результати. Стимульний матеріал являє собою набір із чотирьох тестових зошитів. Кожний субтест має 12-15 завдань. Час проведення субтестів обмежений.

Інтерпретація композитної оцінки соціального інтелекту. Загальний рівень розвитку соціального інтелекту (інтегрального фактора пізнання поведінки) визначається на основі композитної оцінки. Сутність композитної оцінки, яка виражена у стандартних балах, можна визначити наступним чином: таблиця; ключ до методики. Таким чином, структура соціального інтелекту дозволяє судити про особистісну зрілість піддослідного (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Нормативна таблиця для визначення стандартних значень по окремих субтестах і тесту в цілому (18-55 років)

Стандартне значення	Субтести				Композитна оцінка
	1	2	3	4	
1	0-2	0-2	0-2	0-1	0-12
2	3-5	3-5	3-5	2-1	13-26
3	6-9	6-9	6-9	5-8	27-37
4	10-12	10-12	10-11	9-11	38-46
5	13-14	13-15	12	12-14	47-55

1. Низький соціальний інтелект – від 0 до 12 балів.
2. Соціальний інтелект нижче середнього (середньо-слабкий) – 13-26 балів.
3. Середній соціальний інтелект (середньо-вибіркова норма) – 27-37 балів.
4. Соціальний інтелект вище середнього (середньо-сильний) – 38-46 балів.

5. Високий соціальний інтелект – 47-55 балів.

Методика діагностики рівня емпатійних здібностей В. Бойко (Додаток Г) спрямована на вивчення виявів емпатії – здатності особистості співпереживати проблемам інших людей. Аналізуються показники окремих шкал і загальна сумарна оцінка рівня емпатії. Оцінки на кожній шкалі можуть варіюватися від 0 до 6 балів і вказувати на значущість конкретного параметру в структурі емпатії. Шкальні оцінки виконують допоміжну роль в інтерпретації основного показника рівня емпатії. Сумарний показник теоретично може змінюватися у межах від 0 до 36 балів. За наявними попередніми даними, можна вважати: 30 балів і вище надзвичайно високий рівень емпатії; 29-22 середній; 21-15 – заниженні; менше 14 балів дуже низький.

Методика дослідження самооцінки особистості С. Будассі (Додаток Д) дозволяє проводити кількісне дослідження самооцінки особистості, тобто її вимір. В основі даної методики лежить спосіб ранжирування. Мета обробки результатів – визначення зв'язку між ранговими оцінками якостей особистості, що входять в уявлення «Я ідеальне» і «Я реальне». Міра зв'язку встановлюється за допомогою коефіцієнта рангової кореляції. Щоб вирахувати коефіцієнт, необхідно спочатку знайти різницю рангів $d_1 - d_2$ по кожній якості і занести отриманий результат в колонку d в протокол дослідження. Потім кожне отримане значення різниці рангів d звести в квадрат $(d_1 - d_2)^2$ і записати результат в колонці d_2 . Підрахуйте загальну суму квадратів різниці рангів d_2 і внесіть її в формулу: $r = 1 - 0,00075 \times d_2$, де r – коефіцієнт кореляції (показник рівня самооцінки особистості).

Методика вивчення мотивації професійної діяльності К. Замфір в модифікації А. Реана (Додаток Е) може застосовуватися для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція про внутрішню і зовнішню мотивації. Нагадаємо, що про внутрішній типі мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви

соціального престижу, зарплати і т.д.), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивації. Самі зовнішні мотиви диференціюються тут на зовнішні позитивні і зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

На основі проведеного аналізу сформовано емпіричну модель організації дослідження взаємодії (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель емпіричного дослідження клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану
(розроблено автором)

Висновки до другого розділу

Здійснено психологічний аналіз умов та особливостей професійної діяльності офіціантів ресторану. Для успішного виконання роботи офіціант повинен бути товариським, бездоганно ввічливим. Робота офіціанта вимагає бути комунікабельним, тактовним, уважним, легко вступати в контакти і розуміти особливості поведінки людей, мати чітку координацію рухів. Ця професія потребує від людини високої фізичної витривалості, емоційної стабільності, хорошого розвитку сприймання, достатньо розвинену вербальну та оперативну пам'ять, вміння розподіляти та переключати увагу, розвинене мислення, наявність вольової регуляції психічних процесів. Офіціант – це обличчя будь-якого ресторану, тому він повинен бути привітний, ерудований.

Розроблено психологічний інструментарій, обґрунтовано методи й методики, які спрямовано на діагностику клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану та вивчення таких професійних якостей, як соціальний інтелект («Методика дослідження соціального інтелекту» Дж. Гілфорда, М. Саллівена), рівень комунікативних навичок («КОС-2»), емпатія («Методика діагностики рівня емпатії» В. Бойко), самооцінка («Методика вивчення самооцінки особистості» С. Будассі) і мотивація («Методика вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір). Описано емпіричну модель організації дослідження клієнтоорієнтованої взаємодії. Адаже детальне вивчення особливостей клієнторієнтованого підходу дозволяє закладу впроваджувати інноваційні рішення; покращувати систему управління взаємовідносинами з контрагентами; максимально використовувати свої сильні сторони з метою задоволення клієнтських потреб та отримання прибутку; виявляти свої «слабкі місця» по відношенню до клієнтів та ефективно їх нівелювати; підвищувати свою конкурентоспроможність та розвивати наявний потенціал ресторану; налагоджувати систему комунікацій та покращувати синергію всередині закладу; навчатися швидко реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів дії конкурентів, краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЛІЄНТООРІЄНТОВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОФІЦІАНТІВ З КЛІЄНТАМИ

3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження

Базою емпіричного дослідження були обрані заклади громадського харчування м. Києві ТОВ «СІТІЗЕН КАФЕ». Загальна вибірка – 57 осіб, з них – 20 офіціантів. Офіціанти, що працюють в барах, склали 30% вибірки, в кафе – 60%. Досліджувані у віці від 18 до 35 років, зі стажем роботи від 2 місяців до 8 років, серед яких 57% – жінки і 43% – чоловіки.

Для дослідження особливостей соціального інтелекту та рівнів комунікативних навичок, емпатії, мотивації працівників ресторану, їх самооцінки використовувався наступний методичний інструментарій: «Методика дослідження соціального інтелекту» Дж. Гілфорда, М. Салівена; «КОС-2»; «Методика діагностики рівня емпатії» В. Бойко; «Методика вивчення самооцінки особистості» С. Будассі; «Методика вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір.

Результати емпіричного дослідження з використанням U-критерію Манна-Уїтні показали, що інтегральні показники соціального інтелекту за «Методикою дослідження соціального інтелекту» Дж. Гілфорда, М. Салівена у чоловіків й у жінок не мають значних відмінностей. У той же час, були виявлені відмінності вираженості окремих факторів соціального інтелекту: зокрема, показники фактора пізнання результатів поведінки і фактора пізнання перетворень поведінки в достовірно більшою мірою виражені у чоловіків ($U_{\text{емп}} = 533,0$; $p \leq 0,05$ і $U_{\text{емп}} = 598,0$; $p \leq 0,05$ відповідно). Можна припустити, що встановлені відмінності пов'язані не стільки з професійною діяльністю офіціантів, скільки з особливостями традиційних гендерних ролей: чоловіки більше орієнтовані на виявлення причинно-наслідкових зв'язків і раціональне вирішення практичних

завдань комунікативної взаємодії, в той час як жінки в спілкуванні частіше діють інтуїтивно, покладаючись на емоційні реакції.

Загальні показники соціального інтелекту офіціантів з різним стажем роботи (менше 1 років і понад 2 роки) виявилися значимо різні ($U_{\text{емп}} = 515,0$; $p \leq 0,01$). Крім того, офіціанти з великим стажем роботи мають значимо вищими показниками факторів пізнання результатів поведінки і пізнання класів поведінки ($U_{\text{емп}} = 582,0$; $p \leq 0,05$ і $U_{\text{емп}} = 574,0$; $p \leq 0,05$ відповідно). Зазначені фактори пов'язані зі здатністю орієнтуватися в невербальних реакціях партнерів по спілкуванню, оцінювати їхній емоційний стан, наміри і почуття, а також зі знанням нормативно-рольових способів регуляції міжособистісного спілкування. Таким чином, ми можемо припустити, що досвід взаємодії з різними клієнтами, напрацьований в процесі трудової діяльності, дозволяє ефективно вибудовувати стратегію взаємодії з відвідувачами, інтерпретувати невербальні сигнали і успішно прогнозувати їх поведінку. В рівній мірі справедливим може бути і зворотне припущення: люди з високими показниками соціального інтелекту, в тому числі здатністю до невербальної взаємодії, впевнено почувають себе в сфері ресторанного сервісу і тому продовжують трудову діяльність в цій галузі.

Встановлено відмінності показників соціального інтелекту серед всього персоналу. Найбільші значення всіх показників соціального інтелекту властиві директору, менеджера та офіціантам, найменші – працівникам барів та кухні. Відмінності показників, що характеризують соціальний інтелект працівників офіціантів і барменів, значимі для всіх факторів, включаючи інтегральний показник ($U_{\text{емп}} = 162,0$; $p \leq 0,01$, $U_{\text{емп}} = 262,0$; $p \leq 0,01$, $U_{\text{емп}} = 258,0$; $p \leq 0,01$, $U_{\text{емп}} = 152,0$; $p \leq 0,01$, і $U_{\text{емп}} = 155,0$; $p \leq 0,01$ відповідно). Можна припустити, що отримані результати пов'язані зі специфікою роботи з клієнтами в зазначеному закладі. Так, офіціанти взаємодіють з відвідувачами протягом більшого часу, ніж бармени, де спілкування з клієнтами, найчастіше, короткострокове. Крім того, в кафе обслуговуючий персонал є сполучною ланкою між відвідувачами і іншими співробітниками (поварами,

адміністрацією і т.д.). Тому точне розуміння бажань, почуттів і станів партнерів по спілкуванню є необхідною умовою якісного виконання професійних обов'язків. Здатність передбачити подальшу поведінку співрозмовника на основі точного розуміння його переживань дозволяє передбачати розвиток ситуації, комунікативної ситуації, і, як наслідок – побудувати оптимальний план взаємодії з клієнтом. Правильна інтерпретація офіціантом мовної експресії, його готовність до взаємодії, вміння підібрати відповідний тон спілкування, використовувати доречні способи звернення і дотримуватися культури мовлення виробляють позитивне враження на відвідувача, і допомагають встановленню позитивних взаємовідносин на час контакту. Здатність розуміти логіку розвитку ситуацій міжособистісної комунікації допомагає уникнути конфліктних ситуацій і сприяє успішної адаптації до умов професійної діяльності. Очевидно, що для барменів, значимість соціального інтелекту помітно нижче, в порівнянні з працівниками кафе.

Що стосується менеджерів ресторанів, то загальний показник їх соціального інтелекту значимо нижче, ніж у офіціантів ($U_{\text{емп}} = 234,0; p \leq 0,01$) і значимо вище, ніж у барменів ($U_{\text{емп}} = 199,0; p \leq 0,05$). Таке проміжне становище, на наш погляд, пов'язане з особливостями організації діяльності менеджерів ресторанів: з одного боку, їх взаємодія з відвідувачами так само, як і в офіціантів, носить досить тривалий характер і передбачає виконання ролі «посередника» між клієнтом і іншими співробітниками ресторану; з іншого – великий потік відвідувачів, інші задачі, висока взаємозамінність офіціантів не дозволяє останнім встановлювати емоційний контакт з кожним з клієнтів, викликає у них стан психологічної перевантаженості, що, в кінцевому підсумку, призводить до деякого знеособлення спілкування.

Аналіз отриманих результатів за методикою «КОС-2»; дозволяє нам зробити висновок про те, що у більшості досліджуваних комунікативні та організаторські здібності (схильності) розвинені на середньому рівні (рис. 3.1.).

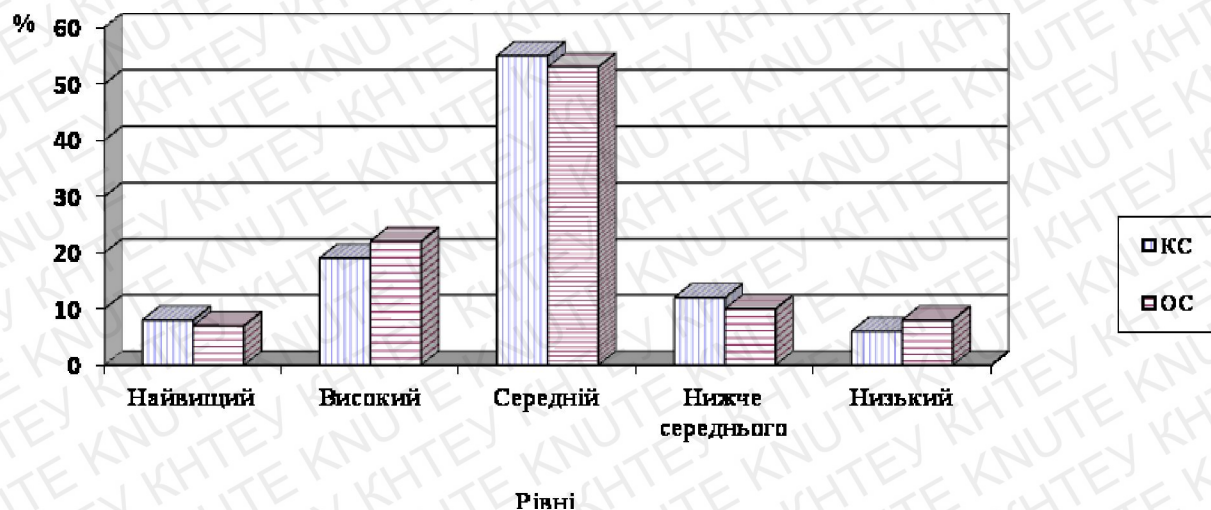


Рис. 3.1. Результати діагностики за методикою «КОС-2»

У 8% досліджуваних від загальної кількості наявний дуже високий та високий рівень розвитку комунікативних здібностей. Для них характерні швидка орієнтація у важких ситуаціях, невимушеність поведінки в новому колективі. Вони ініціативні, воліють в важливій справі або в ситуації, що склалася приймати самостійні рішення, відстоювати свою думку і домагатися, щоб воно було прийнято. 19% – отримали високий рівень. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. 55% – середній рівень, володіють в цілому середніми показниками. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежуючи коло знайомих, відстоюють свою думку, планують роботу. 12% – низький рівень розвитку комунікативних здібностей. Ці люди не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, воліють проводити час на самоті, обмежують своє коло знайомих, зазнають труднощів в встановлення контактів з людьми, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку.

Після встановлення рівня комунікативних схильностей, ми провели діагностику рівня емпатичних здібностей за методикою В. Бойко. Як можемо побачити на діаграмі (рис. 3.2), представники різних спеціальностей у «СІТІЗЕН КАФЕ» володіють різними рівнями емпатійних здібностей. Певний

тип здібностей краще розвинений представників конкретної посади, що обумовлено, на нашу думку, особливостями виконуваних обов'язків.

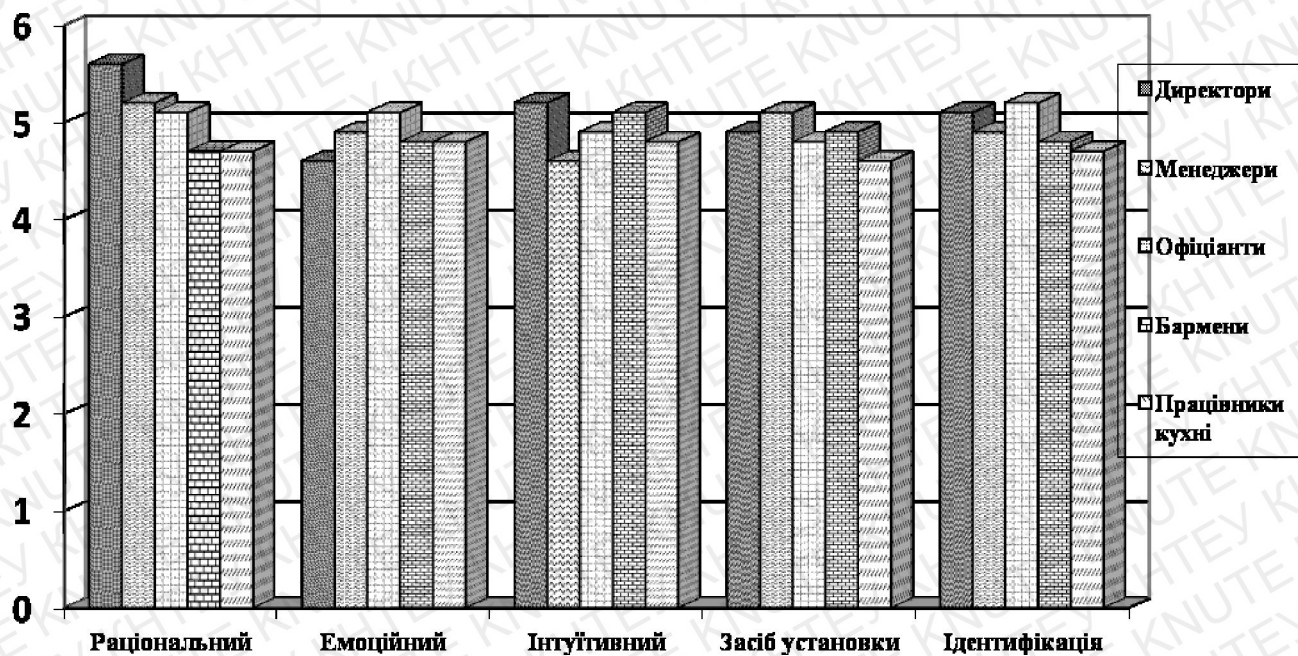
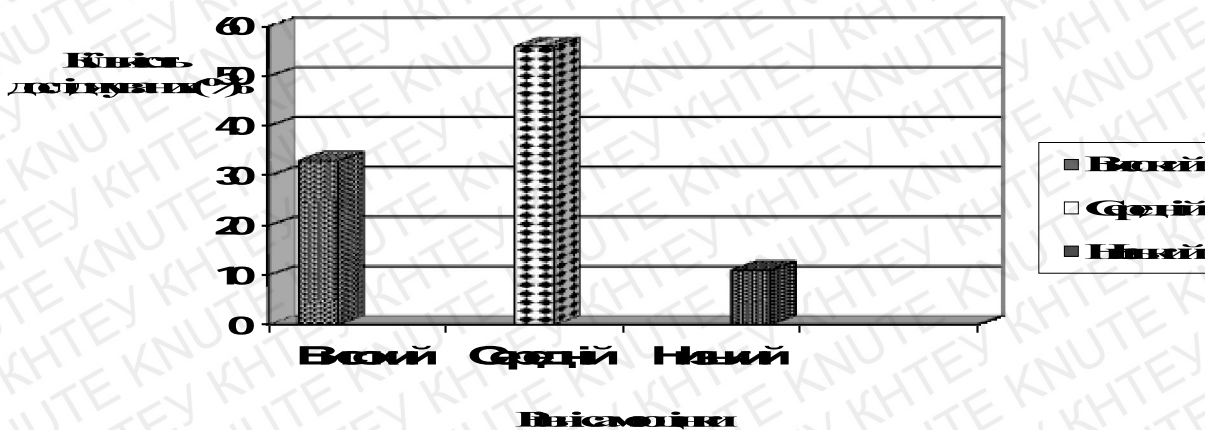


Рис. 3.2. Результати діагностики за методикою В. Бойко

Проведений аналіз за методикою діагностики «Дослідження самооцінки особистості» (С. Будассі) показав, що у 11% випробовуваних низький рівень самооцінки (рис. 3.3.).



«Методикою вивчення самооцінки особистості» С. Будассі

Рис.
3.3.
Резу
льта
ти
діаг
ност
ики
за

Працівники з заниженою самооцінкою зазвичай ставлять перед собою більш низькі цілі, ніж ті, які можуть досягти, перебільшуючи значення невдач. При заниженій самооцінці особистість характеризується надмірною невпевненістю в собі. Невпевненість, часто об'єктивно необґрунтована, є стійкою якістю і призводить до формування у людини таких рис, як смиренність, пасивність, «комплекс неповноцінності». Це відбивається і в зовнішньому вигляді працівника: голова втягнута в плечі, хода нерішуча, вона похмура, неусміхнена. Навколишні іноді приймають таку людину за сердитого, злого, неконтактного і наслідком цього стає ізоляція від людей, самотність.

Середній рівень самооцінки у 56% досліджуваних. Працівники з таким рівнем самооцінки правильно співвідносять самооцінку зі своїми можливостями і здібностями, досить критично ставиться до себе, прагнуть реально дивитися на свої успіхи і невдачі, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити на ділі. До оцінки досягнутого вони підходять не тільки зі своїми мірками, але намагаються передбачити, як до цього поставляться інші люди: близькі і товариші по роботі. Іншими словами, оптимальна самооцінка є підсумком постійного пошуку реальної міри, тобто без занадто великої переоцінки, але і без зайвої критичності до свого спілкування, поведінки, діяльності і переживань. Така самооцінка є найкращою для конкретних умов і стресових ситуацій.

У 33% досліджуваних високий рівень самооцінки. Працівники з високим рівнем самооцінки гіпертрофовано оцінюють свої переваги, ставлять перед собою більш високі цілі, ніж ті, які вони можуть реально досягти, у них високий рівень домагань, що не відповідає їх реальним можливостям. Здорові якості особистості: гідність, гордість, самолюбство – перероджуються в зарозумілість, марнославство, егоцентризм.

Як ми бачимо з рис. 3.4, де представлено результати діагностики за «Методикою вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір у вибірці офіціантів і вибірці менеджерів схожі профілі мотивації, у них найбільш виражена зовнішня позитивна мотивація і найменш виражена зовнішня

негативна мотивація, при цьому серед офіціантів з негативною мотивацією більше, ніж серед менеджерів. У директорів мотиваційний профіль відмінний від інших. У них переважає внутрішня мотивація, в той час як зовнішня негативна і зовнішня позитивна мотивації виражені слабше. Даний профіль є найбільш ефективним при здійсненні професійної діяльності. Працівники кухні також мають профіль, в якому яскраво виражена внутрішня мотивація, а зовнішня виражена дуже слабо. Тобто зазначені фахівці рідше у трудовій діяльності орієнтовані на уникнення невдачі, ніж офіціанти, які більш орієнтовані на особисту значимість трудової діяльності.

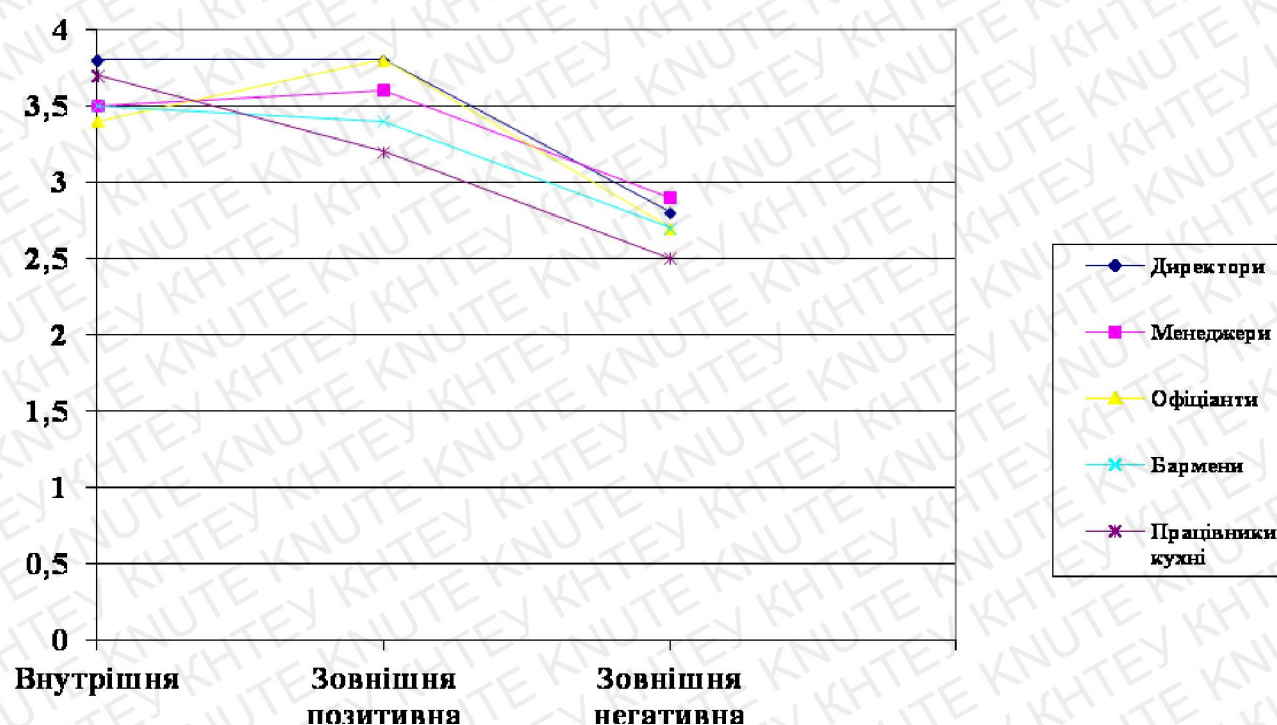


Рис. 3.4. Результати діагностики за «Методикою вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір

Результати кореляційного аналізу Пірсона дозволили виявити взаємозв'язок чинників соціального інтелекту працівників ресторанного сервісу з їх особистісними особливостями, що характеризують емоційну та мотиваційно-ціннісну сторону комунікативної компетентності: емпатію, самооцінку і мотивацію професійної діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Взаємозв'язок показників соціального інтелекту і особистісних особливостей офіціантів (значення коефіцієнта кореляції Пірсона)

	Внутрішня мотивація	Зовнішня позитивна мотивація	Зовнішня негативна мотивація	Емпатія	Самооцінка
Соціальний інтелект (загальний показник)	0,335**	-0,117	-0,086	0,448**	0,477**
Соціальний інтелект (фактор 1)	0,318**	-0,082	-0,086	0,253*	0,490**
Соціальний інтелект (фактор 2)	0,006	-0,080	-0,201	0,241*	0,345**
Соціальний інтелект (фактор 3)	0,158	-0,034	-0,060	0,152	0,181
Соціальний інтелект (фактор 4)	0,261*	0,136	0,047	0,259*	0,411**

Примітки: 1. ** - $p \leq 0,01$; * - $p \leq 0,05$. 2. Фактори соціального інтелекту: 1) фактор пізнання результатів поведінки; 2) фактор пізнання класів поведінки; 3) фактор пізнання перетворень поведінки; 4) фактор пізнання систем поведінки.

Виходячи з отриманих даних, ми можемо зробити висновок, що для офіціантів, що володіють високим соціальним інтелектом, характерна висока внутрішня мотивація професійної діяльності, високий рівень емпатії і адекватна самооцінка. Внутрішня мотивація, самооцінка і емпатія значимо пов'язані також з факторами пізнання результатів, класів та системи поведінки. Наявність такого комплексу зв'язків може пояснюватися тим, що офіціанти, які

мають високий рівень соціального інтелекту, зацікавлені в своїй діяльності й прагнуть до досягнення власних цілей і, крім того, здатні до рефлексивного відношенню до себе та оточуючих. Товариськість, виражений інтерес до самопізнання і пізнання інших сприяє професійному розвитку та знижує емоційну нестабільність офіціантів; доброзичливість і відкритість до спілкування сприяє отриманню зворотного зв'язку від співрозмовників та формуванню адекватної самооцінки.

Після проведення дослідження серед працівників було здійснено анкетування відвідувачів закладу. На кожному столику знаходилась прикріплена анкета, яку за бажанням кожен міг заповнити. В анкетуванні взяло участь 50 досліджуваних-відвідувачів (30 чоловіків і 20 жінок, віком від 18 до 42 років).

За результатами анкетування 45% з 50 опитаних осіб вважають, що культура спілкування починається з взаємного вивчення співрозмовниками один одного і вибору найкращої лінії поведінки. При цьому, як пояснили клієнти, у них складається перше враження, яке багато в чому визначає подальший хід відносин. У процесі спілкування це враження конкретизується, і співрозмовники, наприклад офіціант і гість, коригують свою поведінку, пристосовуються до мінливих обставин. 27% досліджуваних вважають, що культура спілкування починається з вибору найкращої лінії поведінки. Продуктивне, компетентне спілкування також можливо тільки за наявності у співрозмовників почуття взаємоповаги. Щоб у гостя виникло таке відчуття, офіціант повинен бути ввічливий, тактовний, вміти зрозуміти запити клієнтів, а почуття поваги у відвідувача до працівника ресторану проявляється як неусвідомлена симпатія. Отже, взаємоповага між працівником ресторану і гостем сприяє створенню високоморального стилю спілкування в ресторані. Так вважають 22% опитаних. Інше вважають 6% опитаних відвідувачів, сюди вони віднесли й стиль оформлення меню, охайність закладу та самих офіціантів, швидкість видачі страв та систему знижок.

Щодо комунікації офіціантів та гостей 100% з 50 осіб опитаних, вважають, що представлені варіанти відповідей невід'ємні один від одного. Адже в кінцевому підсумку, спілкування офіціанта повинна привести до результату, при якому не було б ні переможців, ні переможених, тобто у виграші був би і відвідувач, і ресторан. Це можливо при прояві офіціантом великої гнучкості, здатності йти на компроміс. Зосередившись на бажаннях відвідувача, представивши кінцевий результат обслуговування, офіціант повинен робити все необхідне, щоб досягти цього.

Більше половини опитаних, 75% від загального числа, вказують, що естетичний смак працівника ресторану «CITIZEN КАФЕ» проявляється в умінні зі смаком, з урахуванням індивідуальних особливостей і віку, «створити» свій зовнішній вигляд (імідж). Адже за виглядом офіціанта у відвідувача при першій зустрічі створюється те чи інше враження про нього. Тому працівник кафе має виглядати привабливим.

На запитання «По чому вважається, що зовнішній вигляд офіціанта – візитна картка ресторану?» 95% опитаних відвідувачів вважають, що всі представлені варіанти відповідей, є актуальними, так як зовнішній вигляд офіціанта є візитною карткою ресторану, саме по зібраності, підтягнутості, акуратності офіціанта (бармена, менеджера) відвідувачі судять про рівень культури обслуговування у ресторані в цілому. І навпаки, неохайний вигляд офіціанта викликає у клієнтів відчуття роздратування та підозріливості. Ні про які довірливі стосунки до такого працівника ресторану мови бути не може.

У ході проведення анкетування, з'ясувалося, що 100% опитаних відвідувачів одногосно, вважають, що зовнішній вигляд, культура мови, манери поведінки є головними складовими при обслуговуванні офіціантами. Адже хороші манери поведінки сприяють хорошему враженню відвідувачів, а культура мовлення є важливим показником загальної культури офіціанта, рівня його мислення.

На питання про культура сервісу 94% опитаних відвідувачів свої відповіді обґрунтували наступним чином, культура сервісу складається з наступних

основних аспектів: психологічних, естетичних, організаційно-технологічних. А 6% клієнтів зазначили як важливий аспект – загальну атмосферу закладу.

При відповіді на питання про індивідуальний підхід в закладі, думки відвідувачів зійшлися в єдиному, вони вважають, що всі варіанти актуальні, адже завдяки індивідуальному підходу до гостей, кафе «CITIZEN КАФЕ» придбав велику кількість постійних клієнтів за короткий термін існування на ринку громадського харчування.

На думку відвідувачів кафе, роль психології в обслуговуванні полягає в наступному: від дій персоналу, що безпосередньо контактує у своїй роботі з клієнтом (замовником) залежить добробут ресторану і, відповідно, його працівників. У закладі харчування, на відміну від, скажімо, будь-якого промислового підприємства, практично весь персонал є контактним, так чи інакше вступає в контактні відносини з клієнтами та замовниками – це стосується і управлінського, і виробничого персоналу. Знання психології обслуговування дає персоналу: зрозуміти поведінку клієнтів для вибору найкращого варіанту (способу) їх обслуговування; пізнати себе, свій внутрішній світ з метою свідомого регулювання своєї поведінки; розібратися в поведінці своїх колег для надання їм (у разі виникнення такої необхідності) допомоги і підтримки.

У ході проведеного анкетування серед клієнтів кафе «CITIZEN КАФЕ» було виявлено, що клієнтоорієнтований підхід до сервісу, з врахуванням культурних його аспектів є невід'ємною частиною загальної культури суспільства. Таким чином, успішна діяльність закладу залежить від того, якою мірою закладу вдається залучити й утримати клієнтів. Рішення цієї основної задачі залежить від багатьох складових: меню, кухні, інтер'єру, музичного супроводу, рівня культури обслуговування, зовнішності персоналу, його поведінки відповідно до норм корпоративної етики, тобто клієнтоорієнтованого ресторанного сервісу в цілому.

3.2. Характеристика психологічних особливостей ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії

Для того, щоб охарактеризувати психологічні особливості ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії варто виділити фактори, що впливають на взаємини між фахівцями сфери послуг та клієнтами, до них відносять:

- 1) індивідуальні особливості особистості;
- 2) сприйняття один одним;
- 3) інтереси особистості й ступінь їх узгодженості;
- 4) емоційний стан особистостей, що вступають в контакт.

Важливою детермінантою взаємин є індивідуальні особливості людей. Тут доречно говорити про особливості темпераменту та якості особистості, як рівень конформізму, конфліктності, тривожності, самооцінки, комунікабельності та ін. Особливу роль у встановленні взаємин грає психологічна сумісність. Розрізняють психіко-фізіологічну та соціально-психологічну сумісність людей. Психіко-фізіологічна сумісність означає подібність моторики людей, узгодженість їх реакцій, синхронізацію темпу мови, рухів і т.д. Даний тип сумісності не робить критичного впливу на якість взаємин між людьми, хоча і може створювати певні складності в спілкуванні. Набагато більший вплив на характер взаємин складає соціально-психологічна сумісність, яка означає сумісність людей з точки зору поділюваних цінностей, принципів, вірувань, переконань і т.д. Сумісні з цього типу люди легше досягають взаєморозуміння і згоди, ніж несумісні [46].

Сприйняття – це отримання і обробка однією стороною взаємин інформації про іншу сторону. Складність цього процесу часто недооцінюється, що призводить до множинних помилок сприйняття людей один одним. Що заважає процесу сприйняття? По-перше, небажання самої особистості «розкривати» себе перед іншими. Будь-яка людина обов'язково що-небудь приховує про себе, якісь свої якості послаблює або посилює, щось приписує собі і т.д. Користуючись подібними прийомами, вона демонструє себе не такою, якою

вона є насправді, а такою, щоб справити враження, яке вона вважає для себе найбільш вигідним.

По-друге, процесу адекватного сприйняття людини людиною заважає недостатня кількість інформації, свідомі чи несвідомі її спотворення іншими людьми, помилкові стереотипні укладення, каузальна атрибуція та багато іншого. Ще одна проблема сприйняття полягає в тому, що якщо особистість зробила будь-який висновок про іншу людину, то цей висновок стає самодостатнім, навіть якщо є хибним. Людям властиво нехтувати отриманими пізніше додатковими відомостями [47; 48].

Кожна особистість в будь-яких проявах своєї життєдіяльності керується певними інтересами. Їх інтереси тісно пов'язані з потребами, але на відміну від потреб, що мають не завжди достатньо явний характер, інтереси більш конкретні та визначені. Як наукова категорія інтерес особистості трактується як конкретне вираження усвідомлених потреб. Немає необхідності доводити, яке значення мають для людини його власні інтереси, як і той факт, що інтереси мають глибоко індивідуальний характер. При здійсненні будь-яких взаємин і взаємодій велике значення має узгодження інтересів сторін. Якщо інтереси збігаються, взаємини набувають конструктивний характер, будь-які проблеми вирішуються спільними зусиллями, що створює міцну основу для позитивного розвитку міжособистісних відносин. І, навпаки, в умовах конфлікту інтересів, коли кожна зі сторін намагається відстоювати тільки власну позицію, взаємини стають деструктивними і поступово руйнуються. Тому ступінь узгодженості інтересів сторін є важливою умовою ефективної взаємодії.

Емоційний стан людей, що вступають в контакт – наступний фактор, здатний вплинути на характер створених відносин. Як зазначалося раніше, емоційний вимір присутній практично у всіх типах взаємин. Позитивний емоційний настрій здатний значно збагатити стосунки між людьми. І, відповідно, негативний настрій, що виявляється як недовіра до співрозмовника, істотно зменшує шанси на встановлення довіри і взаєморозуміння.

Аналіз функціонального змісту взаємовідносин людей і факторів, що впливають на їх характер і якість, дозволяє перейти до розгляду основних складових ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії фахівців сфери послуг і клієнтів.

Найбільш важливою умовою ефективної взаємодії працівників сервісу і клієнтів є досягнення взаєморозуміння. Здійснюючи взаємодію з іншими людьми, ми перш за все прагнемо, щоб нас зрозуміли і засмучуємося, не отримавши бажаного. Для того щоб претендувати на те, щоб бути зрозумілим, слід навчитися розуміти інших людей. Саме така послідовність, на нашу думку, лежить в основі взаєморозуміння: спочатку намагатися зрозуміти іншу, потім прагнути бути зрозумілим. Справедливість такого підходу підтверджує відомий вислів Конфуція: «Не засмучуюсь, якщо люди мене не розуміють, – засмучуюсь, якщо я не розумію людей» [49; 50].

Уміння зрозуміти клієнта, прояснити для себе, в чому полягають його потреби, домагання і очікування є найціннішим навиком фахівця сфери послуг і внеском в ефективність клієнтоорієнтованої міжособистісної взаємодії. Що заважає розумінню? Труднощі розуміння обумовлені і тим, що кожна людина являє собою унікальне створіння зі своїми ціннісними орієнтаціями, інтересами, цілями, поглядами, принципами, віруваннями і т.д., які можуть не збігатися з нашими. Часто ми сприймаємо інших людей через призму власного досвіду, проектуючи своє ставлення до життя інших. Однак те, що для нас є життєво важливим, може залишати абсолютно байдужим іншим і навпаки. Спроби до всіх підходити «зі своєю міркою» обмежують потрапляння «на одну хвилину», досягнення взаєморозуміння. Що полегшує розуміння? По-перше, успішному розуміння інших людей сприяє, вміння чути. Саме чути, а не слухати. При явній схожості цих слів, існує тонка, але дуже значуща відмінність між ними. Як дуже чітко помічає А. Панасюк: «Слухати – це експлуатувати свій орган слуху, а чути – це експлуатувати свій мозок, концентруючи увагу на словах. Можна слухати (функціонує слух) і не чути в цей же момент, бо свідомість може бути зайнято якимись іншими думками»

[51]. Уміння чути передбачає готовність до присутності, уваги і зосередженість на тому, що говорить співрозмовник. Як зазначає Олівія Фокс Кабейн, «присутність – наріжний камінь слухання» [52].

Типовими помилками, які притаманні не вмінню чути, є: недостатня зосередженість на суті розмови, дратівливість з приводу почутого, обдумування гідної відповіді та ін. Часто нам здається, що ми здатні демонструвати зацікавлену увагу, навіть якщо не цілком зосереджені на суті слів. Таке уявлення не відповідає дійсності. Як би ми не старалися прикинутися зацікавленими, наш співрозмовник на підсвідомому рівні, читаючи мову тіла, відчує нашу нещирість, наслідком чого стануть роздратування і втрата довіри. Не випадково тому відома у всьому світі школа акторської техніки, автором якої є К. Станіславський, орієнтована не на розвитку техніки управління мовою свого тіла, а на перевтілення актора в створюваний образ, тільки в цьому випадку дії актора на сцені сприймаються глядачами як природні та гармонійні.

Що ж стосується звичайних працівників сфери послуг, які не володіють прийомами акторської майстерності, то навіть короткострокове відволікання їх від бесіди не залишиться непоміченим клієнтом. Встановлено, що людський мозок здатний «зчитувати» вираз обличчя всього за 17 мілісекунд. Це здається неймовірним, але, як зазначає О. Кабейн: «У масштабах еволюції людини мова – відносно недавній винахід. Але наші далекі предки взаємодіяли задовго до її появи за допомогою несловесних способів спілкування. В результаті невербальна комунікація ніби «зашита» в наші мозок, причому набагато глибше, ніж відносно молоді здатності по обробці лінгвістичної інформації. Ось чому вона надає набагато більший вплив» [52].

По-друге, важливою умовою успішного розуміння інших людей є емпатія – співпереживання, яке проявляється як здатність розуміти почуття іншої людини по ходу їх прояву, здатність до співпереживання [52]. Тут так само, як і з умінням чути, ми частіше спостерігаємо прагнення до того, що б бути зрозумілим, ніж до того, що б зрозуміти почуття інших. Свої власні почуття, переживання здаються нам достатньої опорою для розуміння інших людей. Ми

схильні перебільшувати значення власного життєвого досвіду, намагаємося зрозуміти людину розумом, а не серцем. Ми «інтерпретуємо» людину, її дії і вчинки, виходячи з власного досвіду, застосовуючи до неї свою «мірку». Емпатійне розуміння являє собою вміння побачити ситуацію не через призму свого життєвого досвіду, а з точки зору іншої людини. Таке розуміння вимагає глибинного, а не поверхневого проникнення в систему його цінностей, принципів, вірувань. Воно вимагає підключення не тільки лівої півкулі головного мозку, що відповідає за логіку сприйняття, але і правої, що дає можливість на емоційному, підсвідомому рівнях зрозуміти почуття іншої людини.

Наступною важливою умовою ефективної взаємодії в системі фахівець сервісу – клієнт є вміння побудувати міжособистісні відносини на основі співпраці. Будь-яка взаємодія будується на основі взаємної вигоди, узгодження інтересів. Дану рекомендацію не слід сприймати спрощено, як реалізацію принципу «ти - мені, я - тобі». Торг тут не доречний. Йдеться про формування відносин співробітництва, які передбачають спільний пошук рішень, які відповідають в повній мірі інтереси всіх сторін. Такий підхід характеризується великими витратами часу, пов'язаними з необхідністю пошуку можливостей співробітництва, аналізу позицій сторін і можливих варіантів вирішення тих чи інших питань і проблем. І все-таки саме цей підхід до взаємодії є найефективнішим, оскільки дає можливість «виграти» кожному учаснику і забезпечити конструктивний розвиток відносин на перспективу [53].

Що заважає реалізації такого підходу? Як показує практика, багатьом людям властиво так зване дихотомічне мислення, що реалізовується за принципом «або-або»: «або чорне, або біле», «або погане, або хороше», «або програв, або переміг» і т.д. Людина з переважанням дихотомічного мислення не бачить напівтонів, проявляє неготовність до можливого компромісу полярних точок зору. Цінність відносин співробітництва як раз і полягає в відкритті можливості побачити ситуацію в усіх її відтінках і півтонах, озброїтися різними точками зору на обговорюване питання або проблему, досягти згоди на основі

взаємодоповнюваності та взаємозбагачення. Тільки зріла особистість здатна визнати обмеженість власної позиції та оцінити переваги взаємодії з людьми, які поділяють інші погляди і дають йому новий кут зору на існуючу ситуацію.

Переваги співпраці в системі міжособистісної взаємодії співробітників сфери послуг і клієнтів полягають в тому, що завдяки співпраці знаходиться прийнятне для кожної сторони рішення і тим самим зміцнюються та поліпшуються людські взаємини, які стають гарною основою для встановлення довгострокових контактів. Філософія співпраці передбачає, що успіх однієї людини не повинен досягатися за рахунок іншого, і не повинен виключати успіху іншого.

Ще однією важливою умовою ефективної взаємодії фахівців сервісу і клієнтів є розвинені навички управління емоціями. Як зазначалося раніше, емоції грають дуже значиму роль в міжособистісному взаємодії. Від того, наскільки люди органічні в прояві своїх емоцій, наскільки вони здатні оцінювати і приймати до уваги емоційний стан один одного, залежить якість взаємин і взаємодії.

Людські емоції відрізняються великою різноманітністю. Залежно від характеру переживання (приємне або неприємне) прийнято розділяти емоції на позитивні і негативні. Насправді, будь-які емоції, забезпечуючи психологічну розрядку, є важливим компонентом психічного здоров'я. У той же час емоції здатні повністю оволодіти людиною, позбавити її самоконтролю, змусити діяти ірраціонально. Не випадково кажуть, що емоції є катализатором конфліктів.

Підвищена емоційна збудливість, повна апатія, емоційна холодність створюють суттєві бар'єри для здійснення ефективної взаємодії. Тут, як і багато в чому іншому, має бути присутня якась «золота середина», вміння досягати якої передбачає наявність розвинених навичок управління емоціями.

Управління емоціями – досить складний процес, що вимагає певних навичок і спрямований на вирішення таких основних завдань:

1) продукування і підтримку позитивних емоцій (зосередження на позитивних моментах життя, знаходження радості в будь-яких життєвих дрібницях, розвиток доброзичливості і любові до людей і себе);

2) використання емоційної енергії для створення позитивного емоційного настрою у взаєминах;

3) вивільнення надлишку почуттів безпечним шляхом, що не зачіпають інших людей.

Більш широкий погляд на проблему впливу емоцій на ефективність міжособистісної взаємодії змушує звернутися до розгляду категорії «емоційний інтелект». Це пов'язано з тим, що багато фахівців вважають розвинений емоційний інтелект основою соціальної успішності особистості.

Уміння ідентифікувати емоції полягає в правильному розумінні того, які саме почуття переживає людина, що є їх причиною, і які можливі їх наслідки. Здатність керувати емоціями на увазі вміння регулювати інтенсивність прояву емоцій, контролювати їх зовнішній прояв, продукувати при необхідності ті чи інші емоції. При цьому всі зазначені вміння та здібності прийнято поділяти на особистісні навички щодо власних емоцій та соціальні навички, що мають відношення до емоційного стану інших людей.

Отже, в якості основних складових ефективної клієнтоорієнтованості фахівця сфери послуг в області міжособистісної взаємодії нами виділені:

1) вміння зрозуміти клієнта, прояснити для себе, в чому полягають його потреби, домагання і очікування;

2) вміння побудувати міжособистісні відносини на основі співпраці;

3) вміння керувати емоціями;

4) розвинений емоційний інтелект.

3.3. Практичні рекомендації щодо забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану

Ввічливе та уважне обслуговування – один з головних складових культури успішного ресторану. Професійне обслуговування гостя, акуратна сервіровка

столу, затишне освітлення в залі ресторану – все це створює неповторну теплу атмосферу закладу, визначає його стиль і ранг.

Для того, щоб відвідувачі кафе чи ресторану відчули гостинне ставлення до себе, ви повинні докласти чимало сил. Зокрема – розробити довгостроковий план обслуговування гостей. Почнемо з професійної оцінки рівня сервісу в закладі. Для цього складаємо список критеріїв, за якими будемо оцінювати (проводити SWOT-аналіз). Дана оцінка вкрай важлива, практично також, як діагностика пацієнта, що збирається почати лікування. Власне, це і буде наш сервісний план, ефективна бізнес-стратегія щодо поліпшення якості обслуговування шляхом поліпшення задоволеності споживачів. Такий план – справжня знахідка для ресторану в епоху зростаючої конкуренції між підприємствами індустрії сфери послуг. Найуспішніші заклади роблять ставку саме на сервіс, а не на щасливі години, знижки під час бізнес-ланчу та інші дисконтні програми, кожна з яких може і дає нового клієнта, але не робить з нього постійного гостя. Прибравши дисконт, відвідувач, залучений ним, зникне з нашого закладу. Сервіс – це як чарівна усмішка, змушує багато прощати власникові, а головне – повертатись знову.

Перш ніж приступити до розробки сервісного плану, визначаємо, хто наші гості і що вони хочуть. Паралельно розбираємо якість обслуговування, яка практикується в нашому закладі. На даному етапі можна виявити грубі помилки навіть у найширших зусиллях зробити перебування гостя в ресторані незабутнім і комфортним. Примітно, що проблеми, виявлені під час цих попередніх досліджень, супроводжували сервіс досліджуваного закладу, швидше за все, з того самого моменту, як він був впроваджений. Тільки виявити і вирішити їх – все не було часу.

Розробляючи професійну стратегію обслуговування скористаємося наступною схемою:

1. Визначення портрета клієнта, сегментування потенційних гостей;
2. Аналіз очікування споживачів усередині цих сегментів;

3. Розробка стратегій сервісу, що дозволяють перевершити дані очікування.

Розбийте аудиторію клієнтів на сегменти, уважно вивчіть потреби і запити гостей ресторану (пам'ятаєте, що найвірніший спосіб – не гадати, а прямо запитати про це). Обіцяйте менше, давайте більше (правильно спрогнозуйте очікування споживачів).

Зміцнення конкурентних позицій підприємств, що функціонують у сфері сервісної діяльності в умовах конкуренції можливе на основі отримання оптимального прибутку шляхом забезпечення необхідної якості обслуговування та зниження витрат на надання послуг. Тим часом багато підприємців, прагнучи збільшити прибуток за рахунок зниження витрат, погіршують якість обслуговування.

Заходами, які покликані змусити підприємство по наданню послуг підтримувати належний рівень якості послуги, є введення стандартів на товари (послуги) і обов'язкова сертифікація товарів (послуг). В умовах ринкової конкуренції завжди важливо знати, наскільки запропонована послуга відповідає сформованому рівню і характеру суспільних потреб. Така відповідність виявляється в ході порівняння послуг конкурентів.

Можливість реалізації послуг виражається їх конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність послуг – завжди відносна величина. Вона має значення тільки в рамках процедури порівняння конкуруючих послуг. В умовах товарного ринку найважливішим чинником конкурентоспроможності товару є ціна його споживання. Просторовий індекс використовується для характеристики процесу в просторі, наприклад, при характеристиці розподілу попиту в територіальних межах обраного сегмента ринку. Частка являє собою одну з найбільш наочних форм інформаційного висловлювання.

Експертний метод отримав широкий розвиток в практиці управління. Щоб його можна було реалізовувати для вирішення складних ринкових завдань, слід дотримуватись таких умов:

1. Достатня кількість експертів.

2. Компетентність експертів щодо досліджуваної проблеми.
3. Однозначність і ясність поставлених питань.
4. Незалежність суджень.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг використовують різні показники, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники оцінки конкурентоспроможності послуг [53; 54]

<i>Показники оцінки конкурентоспроможності послуг</i>	<i>Визначення показників конкурентоспроможності послуг</i>
Економічні	Виражають ціну споживання
Організаційні	Характеризують умови надання послуги
Класифікаційні	Виражають приналежність до певного виду послуг
Нормативні	Показують відповідність послуги нормам, стандартам, правилам, за межі яких вона не повинна виходити
Конструктивні	Демонструють технічні рішення (переважно з ремонтних послуг)
Соціальні	З їх допомогою відображається відповідність послуги особливостям особистості, соціальної групи і суспільства в цілому
Ергономічні	Відображає відповідність послуги властивостям людського організму та психіки

Якісне обслуговування у першу чергу це мудра і прибуткова стратегія, оскільки дозволяє не тільки залучати все більше нових клієнтів, але й ефективніше працювати з існуючими, і менше залежати від цінової конкуренції. Крім того, високий рівень сервісу дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних з виправленням допущених раніше помилок. Якісне обслуговування сприяє формуванню певної корпоративної культури, що стимулює співробітників закладу працювати на вищому рівні, що сприяє виявленню і винагороді подібної ініціативи.

Паралельно з розробкою стандартів, важливо особливу увагу приділити навчанню персоналу контактної зони, підвищивши професійну й особистісну самооцінку тих, хто в закладі займається обслуговуванням. Умовно кажучи, навчити, ефективніше вступати в контакт, брати замовлення, ходити з тацею і т.д за допомогою тренінгів професійного зросту, тимблдингу та створенню певних корпоративних традицій закладу. А також розвивати вміння переконувати, чуйність, інформованість та впевненість в собі.

Чітко і докладно пояснювати менеджерам, офіціантам, барменам, що вони повинні робити, щоб поліпшити якість сервісу. Відпрацювати у тренінгу всі можливі ситуації. Якщо просто видати лозунг «Обслуговувати треба краще» – самі розумієте, нічого не зміниться. Поясніть персоналу, що якщо раптом, якась проблема, то вирішувати її потрібно так, щоб залишився задоволений клієнт ресторану, а не керівник закладу. Як не парадоксально це звучить, але дайте кожному співробітнику право порушувати правила, щоб відразу і на місці, без зволікань і тяганини, без такого непотрібного і несвоечасного «пиду запитаю у...» він міг задовольнити скаргу відвідувача. Директору вирішувати, скільки свободи виділити на кожную обслуговуючу зал одиницю, але рекомендуємо не скупитися, ясно пояснивши, які ймовірні рішення кожен сам би взяв в різних нештатних ситуаціях. Так як підприємство харчування немислимо без сервісу, потрібно навчити весь персонал закладу поважати тих, хто працює в залі. Це необхідно, тому що в будь-якому трудовому колективі є і буде ієрархічна драбина, офіціанти на ній незмінно опиняються в самому низу. Потрібно даний факт нівелювати, врешті-решт, адже саме офіціанти є проміжною ланкою від гостей до бухгалтерії закладу.

Коли потрібно задати новий курс на підвищення якості сервісу прихильність та участь керівництва стають особливо важливими. Один робочий день, проведений керівником в залі, здатний творити з персоналом контактної зони справжні дива, та і з точки зору поліпшення мікроклімату робочої групи це дуже сприятливо (знову ж таки, який хороший інформаційний привід донести до ваших потенційних гостей, як важливо для вас, щоб їм у вашому

кафе або ресторані було затишно і комфортно). До речі, культуру обслуговування, якої в більшості закладів все ще бракує, можна визначити як загальний настрій на надання якісного сервісу. У цьому визначенні повинен чути виразний акцент на слові «загальний» – тобто, не тільки персоналу контактної зони, але і керівника. Принаймні, так повинно бути в ресторані, який прагне мати постійну аудиторію.

Всі визнають, що гості залишають у закладі свої гроші – власне, саме заради цих грошей і будується ресторанний бізнес. І всі згодні, що для цього їм мало надати смачну страву і зручний столик з кріслом, їх треба обслужити, причому так, щоб вони отримали задоволення. Для цього, потрібно звертатися до їх бажань, а на питання, прохання і претензії реагувати максимально швидко, точно і комфортно. Саме таке ставлення до гостей підводить нас до того, що в успішному закладі якісний сервіс повинен стати філософією.

Щоб програма обслуговування гостей не забуксувала, регулярно навчаємо, перевіряємо і ще раз перевіряємо весь персонал контактної зони. А також виділяти, заохочувати, винагороджувати офіціантів та інших, що надає бездоганний сервіс. Менеджмент, як найманий, так і власники закладу повинні всіма своїми вчинками демонструвати непохитну віру у важливість підвищення рівня обслуговування. Коли керівництво щодня і словом, і ділом доводить прихильність сервісу, у закладі виникає якась міцна налагоджена система, що полегшує розуміння і взагалі внутрішню комунікацію. Даний аспект може стати найсильнішим мотиватором проти плинності персоналу на користь підвищення його лояльності інтересам компанії.

Застосування внутрішніх PR-технологій, орієнтованих на поширення корпоративної інформації сприяє обміну комунікативними посланнями набагато краще, ніж звичайні слова. За допомогою внутрішнього PR також простіше й ефективніше донести до всіх працівників відношення менеджменту до обслуговування. До думки офіціантів рідко особливо прислухаються. Їм потрібні приклади, факти і абсолютна віра в те, що керівник до себе пред'являє в плані підвищення якості сервісу точно такі ж вимоги, як і до них.

Кваліфікований менеджер особисто повинен забезпечити, щоб працівники його ресторану не тільки обслуговували гостей, а й формували дружні взаємини з ними. При наймі на роботу слід звертати увагу на такі якості потенційних службовців, як щира зацікавленість у кожному клієнті і готовність зробити гостям три особливих «подарунки», що дозволяють зробити відвідування ресторану запам'ятовуваним і сформувати лояльність клієнтів: звернення на ім'я, рекомендації і підбадьорювання.

Звернення на ім'я. Це одне з найбільш ефективних засобів, що дозволяють здобути прихильність гостей і сформувати поворотний бізнес. Людям приємно, коли до них звертаються по іменах, це допомагає їм почувати себе значніше.

Звертатися до гостей по імені слід починати відразу, як тільки гість переступив поріг ресторану. Ця важлива частина взаємовідносин з клієнтами може виявлятися в різних формах. У деяких ресторанах гостей особисто вітає менеджер. Якщо можливо, офіціанта потрібно ознайомити з іменами гостей до їх прибуття. У процесі обслуговування офіціант повинен звертатися до клієнтів за іменами як можна частіше.

Рекомендації. Рекомендації є важливою складовою частиною роботи офіціанта і теж допомагають сформувати поворотний бізнес. Хороші рекомендації визначаються знанням страв, а також методів обслуговування. Офіціанти повинні бути повністю інформовані про кожну страву, що міститься в меню, і з готовністю відповідати, коли гості звертаються за порадою. Якщо офіціанти добре підготовлені і мають великі знання кухні свого підприємства, для них не складе труднощів допомогти клієнтам ресторану вибрати страви і зробити замовлення, що у свою чергу допоможе сформувати довіру гостей.

Підбадьорювання. Підбадьорити клієнтів означає дати їм можливість відчути себе як вдома. Офіціанти можуть зробити необхідні висновки з бесіди з відвідувачами або з власних спостережень, а потім персоніфікувати обслуговування відповідно до потреб кожного гостя. У людей на відпочинку, наприклад, є час поговорити з офіціантом, скуштувати страви, засидітися за їжею, що вимагає досить великого часу для приготування, і насолодитися

десертом. Бізнесмен, навпаки, захоче зробити замовлення негайно і напевно віддасть перевагу стравам, які можна приготувати швидко. Гості, залучені в жваву бесіду між собою, віддадуть перевагу, щоб їх не турбували. У цьому випадку офіціант повинен просто прийняти замовлення і з'явитися перед такими клієнтами як можна рідше. Офіціанти повинні відчувати специфічні потреби окремих гостей.

Спілкування з клієнтами після відвідування ресторану. Одним з найпростіших і недорогих способів завоювання прихильності гостей є наступний телефонний дзвінок. Номери телефонів клієнтів ресторану можна отримати, провівши спеціальне опитування. Розмова по телефону повинна бути короткою, але при цьому необхідно висловити думку, що гість є важливою людиною для ресторану. Питання, чи все було в порядку, дасть можливість клієнтам висловитися. А значить, можна буде розглянути можливі скарги, а також отримати корисну інформацію про те, як краще обслуговувати відвідувачів.

Підтримка контактів з клієнтами за допомогою листів також сприяє формуванню зворотного бізнесу. Приватні послання і пряма поштова (електронна) розсилка є найбільш ефективними формами спілкування. Особисті послання доцільно відправляти клієнтам після телефонної розмови або на подяку за участь в будь-якому опитуванні або дослідженні. Інший спосіб мотивувати людей до повторних відвідин ресторану – випустити і розіслати їм календар подій на місяць. Подібні поштові повідомлення можуть використовуватися також для оголошення про спеціальні презентаціях, нових стравах у меню, особливо значимі події тощо. Деякі ресторани в якості визнання поміщають фотографії постійних відвідувачів на спеціальних стендах. Спілкування з клієнтами після відвідин ними ресторану ефективно допомагає сформувати лояльну клієнтуру і сприяє просуванню ресторану. Задоволені гості – це основа зворотного бізнесу і чудова усна реклама.

Зарубіжні науковці в сфері комунікацій Дж. Лейхіфф і Дж. Пенроуз пропонують чотири основні правила подолання бар'єрів на шляху до ефективних організаційних комунікацій [55; 56]:

1. Завжди визначайте контекст до того, як намагаєтеся встановити будь-які комунікації. Якщо контекст невірний, ваша комунікація не буде мати ніякого змісту незалежно від того, наскільки підготовлена і уважна, на вашу думку, аудиторія. Якщо контекст правильний, якщо він має сенс, то і аудиторія піде на контакт з вами в процесі комунікації.

2. Не може бути комунікації за принципом «тільки давати» або «тільки брати». Внутрішня комунікаційна система, що допускає тільки однібічні комунікації, імовірно, не може бути ефективною. Розробляйте й впроваджуйте програми і види діяльності, що забезпечують двосторонні комунікації. Навчайте ваших менеджерів бути «активними слухачами», коли вони мають справу як зі своїми працівниками, так і з іншими людьми.

3. Занадто багато комунікацій – це однаково що повна їх відсутність. Позбудьтеся від «сміття» – доповіді, бюлетені, інформаційні листи. Сконцентруйтеся і раціоналізуйте свою діяльність. Переконаєтеся, що інформація першорядної важливості обробляється в першу чергу.

4. Стимулюйте на всіх рівнях управління вашої організації впевненість співробітників у тим, що реальна поведінка – те, що вони роблять, як чинять, за що винагороджуються й за що караються, – набагато важливіше від того, що формально записано і що декларується. Якщо ви плануєте «хрестовий похід» на неефективні комунікативні зв'язки у вашому закладі, то це він і є. Візьміть на себе особисте зобов'язання спостерігати за тим, щоб поведінка працівників не розходилося з їхніми словами, а потім самі дотримуйтесь цього зобов'язання.

Висновки до третього розділу

Вивчення чинників успішності працівників ресторанного сервісу стає необхідною умовою для розуміння механізмів організаційно-психологічного

впливу на персонал закладів громадського харчування з метою підвищення ефективності їх роботи. З'ясовано психологічні особливості клієнтоорієнтованої взаємодії офіціантів з клієнтами. Одним з найважливіших компонентів професійної компетентності працівників сфери обслуговування є соціальний інтелект. Результати проведеного нами емпіричного дослідження дозволяють зробити висновки про існування відмінностей соціального інтелекту офіціантів різної статі, з різним стажем і умовами роботи, а також про наявність комплексу соціально-психологічних детермінант успішної професійної діяльності працівників ресторанного сервісу, що включає в себе високий рівень емпатії і соціального інтелекту, адекватну самооцінку і сформовану внутрішню мотивацію професійної діяльності.

Запропоновано комплекс заходів, практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану, адже успішна робота закладу залежить від багатьох факторів. Як і всяка складна система, ресторан починається із задуму його творця і закінчується контролем та його функціонуванням. Саме вхідний контроль ресурсів має запобігти непродуктивним витратам. З метою вдосконалення організації процесів обслуговування менеджер має проводити інструктаж офіціантам. У залежності від того, який зовнішній вигляд офіціантів, їх манери, як вони тримаються, у відвідувачів складається перше враження від ресторану.

Ресторанний бізнес захоплюючий і перспективний: правильний вибір місця і кухні, атмосфера та компетентне, організоване обслуговування створюють можливість для залучення ринку і дають гарний прибуток та інвестиції.

ВИСНОВКИ

Формування клієнтоорієнтованості персоналу не тільки є ключовим напрямком роботи служби управління персоналом в організаціях, що реалізують клієнтоорієнтований підхід, але і забезпечує підвищення конкурентоспроможності закладу. Дипломну роботу присвячено оцінці та розвитку клієнтоорієнтованості персоналу. Основоположним моментом опису концепції стало визначення клієнтоорієнтованості персоналу, який виконує певні функції, опис її ролі та значення у внутрішньому і зовнішньому середовищі закладу.

В ході дипломного дослідження вирішено такі завдання:

1. Клієнтоорієнтованість персоналу представлена як базова комплексна компетенція працівника, яка характеризує якість виконаної роботи, що є обов'язковою умовою реалізації стратегії формування та підтримки відносин з клієнтами, і фактором формування та підтримки конкурентоспроможності закладу. Проаналізовано сутність формування клієнтоорієнтованості персоналу та комунікативної компетентності як важливого напрямку управління персоналом в організаціях, що реалізують клієнтоорієнтований підхід. Так, формування клієнтоорієнтованості персоналу представлено як система, що складається з центральних (розвиток і оцінка, стимулювання і мотивація), і допоміжних елементів (відбір, адаптація, кадровий резерв і трудові переміщення).

2. Здійснено психологічний аналіз умов та особливостей професійної діяльності офіціантів ресторану, описано вимоги й труднощі зазначеної професії. Виявлено особливості проведення оцінки клієнтоорієнтованості персоналу, класифіковані її предмети і методи, запропоновані показники оцінки клієнтоорієнтованості персоналу – соціальний інтелект, комунікативні схильності, емпатія, самооцінка, мотивація професійної діяльності. Проаналізовано методи вивчення зазначених показників, сформовано авторську

анкету для моніторингу думки відвідувачів про їх враження від закладу, офіціантів та бачення клієнтоорієнтованості загалом. На основі проведеного аналізу сформовано модель емпіричного дослідження клієнтоорієнтованості персоналу ресторану.

3. З'ясовано психологічні особливості клієнтоорієнтованої взаємодії офіціантів з клієнтами. За дослідженням соціального інтелекту визначено, що у чоловіків й у жінок не має значних відмінностей. Встановлено відмінності показників соціального інтелекту серед представників різних посад. Найбільші значення всіх показників соціального інтелекту властиві директору, менеджеру та офіціантам, найменші – працівникам барів та кухні. Комунікативні здібності у працівників розвинені переважно на достатньому та високому рівні. Емпатійні якості розвинені у кожного представника по-різному, найяскравіше – у менеджерів та офіціантів, менш проявляються – у працівників кухні. Мотивація в колективі переважає внутрішня та зовнішня позитивна. Але є незначні прояви зовнішньої негативної у представників всіх посад. Встановлено, що для офіціантів, які володіють високим соціальним інтелектом, характерна висока внутрішня мотивація професійної діяльності, високий рівень емпатії і адекватна самооцінка. За результатами проведеного анкетування серед клієнтів було доведено, що клієнтоорієнтований підхід до сервісу, з врахуванням культурних його аспектів є невід'ємною частиною загальної культури суспільства.

4. Розроблено практичні рекомендації щодо забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану. Виділено фактори, що впливають на взаємини між фахівцями сфери послуг та клієнтами (індивідуальні особливості особистості, сприйняття один одним, інтереси особистості й ступінь їх узгодженості, емоційний стан особистостей). Зазначено, що ступінь узгодженості інтересів сторін є важливою умовою ефективної взаємодії працівників ресторану. Позитивний емоційний настрій здатний значно збагатити стосунки між людьми. Доведено, що вміння зрозуміти клієнта, прояснити для себе, в чому полягають його потреби,

домагання і очікування є найціннішим навиком фахівця сфери послуг. Виділені якості основних складових ефективної клієнтоорієнтованості фахівця сфери послуг в області міжособистісної взаємодії. Для забезпечення ефективної клієнтоорієнтованої взаємодії працівників ресторану варто спочатку скласти список критеріїв, за якими буде оцінюватись заклад, тобто потрібно провести SWOT-аналіз та виокремити показники оцінки конкурентоспроможності послуг. Зазначено, щоб програма обслуговування працювала успішно потрібно регулярно навчати та перевіряти персонал, застосовувати внутрішні PR-технології, директору власним прикладом демонструвати значимість обов'язків кожного. Доведено, що в успішному закладі якісний клієнтоорієнтований сервіс повинен стати філософією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козляковський П. А. Загальна психологія: Навч. посібник: В 2 т. – 2-ге вид., доп. і переробл. – Т. II. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2004. – 240 с.
2. Батаршев, А. В. Психодиагностика в управлении : практическое руководство / А.В. Батаршев. – Мн : Дело, 2005. – 496 с.
3. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий / Е.П. Ильин – Мн., 2011. – 701 с.
4. Немов Р. С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. – Мн.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 640 с.
5. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Мн., 2002. – С. 98-102.
6. Ковальчук С. Кулхантинг: маркетингові дослідження нових трендів / Світлана Ковальчук, Інна Слободян // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 1. – С. 57-59.
7. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. Ковальчук // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 5. – С. 34-48
8. Волоковим І. В., Миропольський Я. І., Мумріков Г. М. Ресторанний бізнес. З чого почати і як досягти успіху / І. В. Волоковим, Я. І. Миропольський, Г. М. Мумріков. – М., «Дело», 2004. – 235 с.
9. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. Б. Моргулець – К. : Центр учб. л-ри, 2012. - Бібліогр.: с. 383. - 383 с.
10. Лісник О. Л., Чернишов А. В. Практика маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі / О. Л. Лісник, А. В. Чернишов. – Москва, 2000. – 456 с.

11. Музиченко В. В. Управление персоналом. Лекції: Підручник для студ. вищ. навч. закладів – М.: Видавничий центр «Академія», 2003. – 382 с.
12. Управление персоналом: Підручник для вузів / Під ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єрьоміна. – М.: Банки і біржі: ЮНИТИ, 2007. – 483 с.
13. Попов С. Г. Управление персоналом. Навчальний посібник / С. Г. Попов Ось-89. – 2006. – 271 с.
14. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
15. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом / Н. Тишина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>.
16. Кареева Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації / Ю. Кареева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kareeva-konstruktiv.ru>.
17. Мухортова О. Клиентоориентированность / О. Мухортова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eduardk.livejournal.com/93553.html>
18. Манн И. Определение клиентоориентированности / И. Манн [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/moe-opredelenie-klientoorientirovannosti/>.
19. Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах / Ю. П. Воржакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>.
20. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности / А. Зинкевич. – Интернет-издание. – 2014. – 421 с.
21. Клиентоориентированность [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>.

- 22.** Новиков А. Что такое клиентоориентированность / А. Новиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>.
- 23.** Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики / А. Юрчак [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>
- 24.** Лучков В. Что такое клиентоориентированность / В. Лучков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>
- 25.** Патлах И. Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса. / И. Н. Патлах // Ваш бизнес. – 2011. – № 10. – С. 24–26 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.b17.ru/article/4283/>
- 26.** Харский К. В. Принципы клиентоориентированного бизнеса / К. В. Харский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.harsky.ru/?p=479>.
- 27.** Мудра М. Клиентоорієнтованість як філософія / М. Мудра [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/notes/client-orientation-as-philosophy.html>.
- 28.** Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
- 29.** Лапыгин Ю. Н. Системное управление организацией. М.: МГУЭСИ: ВлГУ: ВИБ, 2002,- 180 с.
- 30.** Владиславлев Д. Н. Как организовать клиентскую службу банка / Владиславлев Д. Н. – М.: Ось-89, 2005. – 254 с.
- 31.** Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь / Пер с англ. М. Иванова, Фербер М. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2005. – 224 с.
- 32.** Терещенко О. Клиентоориентированное управление персоналом: сосуд, в котором пустота или огонь, мерцающий в сосуде // Деловой день клиента. 2007. – №3 (9). – с. 4–6.

- 33.** Шерман С., Джозеф Сперри, Сэмюэль Р. Семь ключевых принципов управления стратегическими клиентами. – М.: Изд. Дом Гребенникова, 2005. – 192 с.
- 34.** Бородіна В. В. Ресторанно-готельний бізнес. Облік, податки, маркетинг, менеджмент / В. В. Бородіна. М.: Книжковий світ, 2002. – 342 с.
- 35.** Приймук, О. О. Психологічні умови формування професійних якостей здобувачів вищої освіти Текст] : дис. ... канд. психолог. наук. / Приймук О. О. ; 19.00.10 - орг. психологія; екон. психологія; наук. кер. В.М. Корольчук. – Київ, 2017. – 331 с. – (КНТЕУ). – Бібліогр.: с.192-224. - Дод.: с. 225-331.
- 36.** Богушева В. І. Організація обслуговування відвідувачів ресторанів і барів / В. І. Богушева. – Ростов-на-Дону: Фенікс, 2002. – 321 с.
- 37.** Демин В. CRM нельзя купить, CRM это стратегия Вашего бизнеса / Режим доступа: www.reclamodatel.ru
- 38.** Лямзин О. Л. Управление взаимоотношениями с клиентами: учебное пособие / Лямзин О. Л. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. Лямзин О. Л. – 24 с.
- 39.** Половинко В. С., Сазонова М. Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монографія / В. С. Половинко, М. Г. Сазонова. – Омск: Издво Ом. гос. ун-та, 2008. – 256 с.
- 40.** Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
- 41.** Горовиц Жак. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потребителя: пер. второго англ. издания. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 288 с.
- 42.** Грязнова А. Г., Юданов А. Ю. Микроэкономика: практический подход (Managerial Economics): учебник. –М.: КНОРУС, 2008. – 704 с.
- 43.** Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. – 2008. – 688 с.
- 44.** Куршакова Н. Б., Шавровская М. Н. Особенности формирования корпоративной культуры в клиентоориентированной организации // Управление корпоративной культурой. 2009. – №1. – С. 32 – 36.

- 45.** Жорова І. Я. Формування професійних здібностей майбутніх кваліфікованих робітників сфери обслуговування у професійно-технічних навчальних закладах : Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / І. Я. Жорова ; наук. кер. В. В. Кузьменко ; Південноукр. регіонал. ін-т післядиплом. освіти пед. кадрів. – Вінниця, 2007. – 20 с.
- 46.** Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. / О. Б. Столяренко– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 280 с.
- 47.** Сім нот менеджменту / Изд.3-е, доп. – М.:, ЗАТ «Журнал Експерт». –2005 – 567 с.
- 48.** Лямзин О. Л. Управление взаимоотношениями с клиентами: учеб. Пособие / О. Л. Лямзин. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – 240 с.
- 49.** Балахтар, В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція [Текст] : навч.-метод. посіб / В. В. Балахтар ; М-во освіти і науки України, Буковинський держ. фін.-екон. ун-т. – Вижниця : Черемош, 2015. – 432 с.
- 50.** Магура М. Як підвищити віддачу від навчання персоналу // М. Магура / Управління персоналом. – 2007. –№ 11 – С. 24-31
- 51.** Філоненко М.М. Психологія спілкування / Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
- 52.** Оливия Фокс Кабейн Харизма. Как влияют, убеждают и вдохновляют / Издательство: Альпина Паблишер. – 2017. – с. 307
- 53.** Полонский С. Ю., Сердюкова А. Э. Теория и методология системной организации клиентоориентированных предпринимательских структур / под ред. Г. Л. Багиева. – СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2005. – 120 с.
- 54.** Зверев С., Нефедов А. Команда как инструмент повышения клиентоориентированности сотрудников // Персонал-Микс. – 2006. – № 7-8. – С. 15
- 55.** Сара Кук. Клиент в фокусе. Глава первая. Часть 1-я / Режим доступа: www.crm-expert.com.ua
- 56.** Сара Кук. Клиент в фокусе. Глава первая. Часть 2-я / Режим доступа: www.crm-expert.com.ua

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для гостей закладу

З метою розробки заходів щодо поліпшення культури ресторанного сервісу та якості обслуговування клієнтів, а також щоб співпраця з нами ставала для Вас цікавішою і кориснішою, нами проводиться анкетне опитування. Ми просимо Вас відповісти на запитання нашої анкети. Ваші відповіді допоможуть нам краще обслуговувати вас у майбутньому. Всі відомості особистого характеру нами не будуть розголошені. Ваша думка дуже важливо для нас і ми будемо дуже вдячні Вам за витрачений час та надану інформацію. Заздалегідь дякуємо Вам за участь!

Надайте, будь ласка, інформацію про себе:

Стать: ч ж; Вік: _____

1. З чого, на вашу думку, думку починається культура спілкування в ресторанах?

- А) з взаємного вивчення співрозмовниками один одного;
- Б) вибору найкращої лінії поведінки;
- В) з продуктивного спілкування, з наявністю у співрозмовників почуття взаємоповаги;

Г) інше _____

2. У чому проявляється комунікація офіціанта з гостями?

- А) у вмінні правильно сформулювати свої думки;
- Б) в умінні вислухати відвідувача;
- В) в чуйності і співпереживанні йому;

Г) інше _____

3. Як, на вашу думку, думку, проявляється естетичний смак офіціанта в його зовнішності? Свою відповідь обґрунтуйте. _____

4. По чому вважається, що зовнішній вигляд офіціанта – візитна картка закладу?

- А) по зібраності офіціанта (бармена, адміністратора);
- Б) по підтягнутості;
- В) по акуратності;
- Г) інше _____

5. На що Ви в першу чергу звертаєте увагу при обслуговуванні вас офіціантами?

- А) на зовнішній вигляд;
- Б) на культуру мовлення;
- В) на манери поведінки;
- Г) інше _____

6. З чого, на вашу думку, думку складається культура сервісу? Свою відповідь обґрунтуйте. _____

7. Як Ви вважаєте, що таке індивідуальний підхід до гостя?

- А) тісний контакт персоналу з гостем;
- Б) переконаність у корисності пропонованого меню;
- В) емоційна виразність мови офіціанта;
- Г) інше _____

8. Як Ви вважаєте, яка роль психології в обслуговуванні? Свою відповідь обґрунтуйте. _____

Методика КОС-2

Інструкція. *Перед вами 40 запитань, на кожне з яких потрібно дати відповідь «так» або «ні».*

Час виконання методики 10-15 хвилин.

1. Чи є у Вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри і розваги?
11. Чи важко Вам включатися в нові для Вас компанії (колективи)?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?
15. Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?
16. Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі, чи виникає у Вас бажання побути наодинці?
20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?

22. Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?

23. Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від постійного спілкування з друзями?

25. Чи подобається Вам брати участь в колективних іграх?

26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які зачіпають інтереси Ваших друзів?

27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?

28. Чи правда, що ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?

29. Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести пожвавлення у незнайоме товариство?

30. Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?

32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не зразу прийняли друзі?

33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії⁴⁰?

34. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви губитеся, коли треба говорити перед великою кількістю людей?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. У Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?

39. Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх друзів?

Обробка результатів

Комунікативні схильності: Так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 29, 33, 37;

Ні 3,7, 11,15,19,23,27,31,35,39.

Організаторські схильності: Так — 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38;

Ні— 4,8,12,16,20,24,28,32,36,40.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей K це відношення кількості відповідей, що співпадають з ключем, до числа 20 : $K = x/20$

Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1. свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей, близькі до 0 – про низький рівень. Оціночний

коефіцієнт (К) – це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників К відповідає визначена оцінка. Наприклад, у Вас кількість відповідей, що співпали, виявилася рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, вираховуємо: $K(\text{ком.}) = 19/20 = 0,95$ й $K(\text{організа.}) = 16/20 = 0,8$.

Записуємо отримані результати в бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Шкала оцінок комунікативних схильностей

Коефіцієнт К 0,10-0,45 0,46-0,55 0,56-0,65 0,66-0,75 0,76-1

Оцінка _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Рівень Низький Нижче середнього Середній Високий Дуже високий

Шкала оцінок організаторських схильностей

Коефіцієнт К 0,20-0,55 0,56-0,65 0,66-0,70 0,71-0,80 0,81-1

Оцінка 1 2 3 4 5

Рівень Низький Нижче середнього Середній Високий Дуже високий

Інтерпретація результатів

Якщо Ви отримали оцінку «1», то Вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної та організаторської діяльності.

Для тих, хто отримав оцінку «2», розвиток комунікативних та організаторських схильностей є на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе скуто в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі при встановленні контактів з людьми і, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

Якщо Ви отримали оцінку «3», то для Вас характерний середній рівень комунікативних та організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Однак «потенціал» цих схильностей не відрізняється високою стійкістю. Вам необхідно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

Якщо Ви отримали оцінку «4», то Вас можна віднести до групи людей з високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Ви не губитеся в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтесь розширити коло знайомих, займаєтесь громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете

участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення в екстремальній ситуації.

Якщо Ви отримали оцінку «5», то Вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей, для Вас характерні швидка орієнтація у складних ситуаціях, невимушена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко почуваете себе в незнайомій компанії, любите і вмієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських схильностей в даний період розвитку особистості. Якщо результати тестування виявляться невисокими, то це зовсім не означає, що цих схильностей потенційно у Вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку або у Вас не було нагальної потреби отримати відповідні вміння.

Стимульний матеріал «Методики дослідження соціального інтелекту»**Дж. Гілфорда, М. Саллівена**

Субтест 1 «Історії з завершенням»

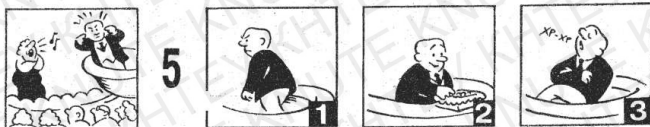
У цьому субтесті Ви будете мати справу з картинками, на яких зображені життєві ситуації, що відбуваються з персонажем Барні. Барні – це лисий чоловік, за професією – офіціант. У ситуаціях також беруть участь дружина, маленький син і друзі Барні, з якими він зустрічається вдома чи в кафе. У кожному завданні ліворуч розташований малюнок, що зображує певну ситуацію. Визначте почуття і наміри діючих у ній персонажів і виберіть серед трьох малюнків праворуч той, котрий показує найбільш правдоподібний варіант продовження (завершення) даної ситуації. Розглянемо приклад.

На малюнку ліворуч Барні, що зачепився за край даху, зляканий і просить допомоги у свого маленького сина. Хлопчик схвильований тим, що бачить батька в такому скрутному стані. Вибір малюнка 1 є правильною відповіддю в даному випадку. Тому на Бланку відповідей цифра 1 обведена кружком. Малюнок 1 найбільше логічно і правдоподібно продовжує задану ситуацію: дружина і син Барні приставляють до стіни драбину для того, щоб допомогти йому спуститися.

Вибір малюнка 1 є правильною відповіддю в даному випадку. Тому на Бланку відповідей цифра 1 обведена кружком. Малюнок 1 найбільше логічно і правдоподібно продовжує задану ситуацію: дружина і син Барні приставляють до стіни драбину для того, щоб допомогти йому спуститися.

Вибір малюнків 2 і 3 є менш коректним. Що стосується малюнка 2, то мало ймовірно, що висячи в повітрі в такому зляканому і безпомічному стані, Барні зможе залізти на дах самостійно. Оскільки положення Барні небезпечно, дружина і син навряд чи стали б насміхатися над ним, як це зображено на малюнку 3. Отже, у кожному завданні Ви повинні прогнозувати, що відбудеться після ситуації, зображеної на лівому малюнку, ґрунтуючись на почуттях і намірах діючих у ній персонажів.

Не вибирайте малюнок для відповіді тільки тому, що він здався Вам найбільш забавним продовженням. Пропонуйте найбільш типове і логічне продовження заданої ситуації. Номер обраного малюнка (позначений у правому нижньому куті малюнка) обводиться кружком на Бланку відповідей. У самих тестових зошитах ніяких позначок робити не можна. На виконання субтесту виділяється 6 хвилин. За хвилину до закінчення роботи Ви будете попереджені. Працуйте, по можливості, швидше. Не витрачайте багато часу на одне завдання. Якщо вагаєтеся з відповіддю, переходьте до наступного пункту. До важких завдань можна буде повернутися наприкінці, якщо вистачить часу. У скрутних випадках давайте відповідь, навіть якщо не зовсім упевнені в його правильності.



Якщо у Вас є запитання – поставте їх зараз.

Субтест 2 «Групи експресії»

У цьому субтесті Ви будете мати справу з картинками, на яких зображені пози, жести, міміка, тобто виразні рухи, що відбивають стан людини.

Для пояснення суті завдання розглянемо приклад. У цьому прикладі три малюнки, що містяться ліворуч, ілюструють той самий стан людини, ті самі думки, почуття, наміри. Одна з чотирьох картинок праворуч виражає такий же

стан, такі ж думки, почуття чи наміри. Необхідно знайти цю картинку. Правильною відповіддю буде малюнок 2, що виражає такий же стан (напруги чи нервозності), що і малюнки ліворуч. Тому на Бланку відповідей цифра 2 обведена кружком. Малюнки 1, 3, 4 не підходять, тому що відбивають інші стани (радості чи благополуччя).

Одна з чотирьох картинок праворуч виражає такий же стан, такі ж думки, почуття чи наміри. Необхідно знайти цю картинку. Правильною відповіддю буде малюнок 2, що виражає такий же стан (напруги чи нервозності), що і малюнки ліворуч. Тому на Бланку відповідей цифра 2 обведена кружком. Малюнки 1, 3, 4 не підходять, тому що відбивають інші стани (радості чи благополуччя).

Отже, у кожному завданні субтесту серед чотирьох малюнків праворуч Ви повинні вибрати той, котрий підходить до групи з трьох малюнків ліворуч, тому що відбиває подібний стан людини. Номер обраного малюнка обводиться на Бланку відповідей. На виконання субтесту відводиться 7 хвилин. За хвилину до закінчення роботи Ви будете попереджені. Працюйте, по можливості, швидше. Не витрачайте багато часу на одне завдання. Якщо вагаєтеся з відповіддю, переходьте до наступного пункту. До важких завдань можна буде повернутися наприкінці, якщо вистачить часу. У скрутних випадках давайте відповідь, навіть якщо не зовсім упевнені в його правильності.

Субтест 3 «Вербальна експресія»

У кожному завданні цього субтесту ліворуч написана фраза, що одна людина говорить іншій, а праворуч наведені три ситуації спілкування. Причому тільки в одній з них фраза, наведена ліворуч, має інший зміст. Розглянемо приклад. Глухувата людина – товаришу: «Повторіть, будь ласка». Звертання глухуватої людини до товариша являє собою ввічливе прохання. Ця ж фраза в ситуаціях 2, 3 буде мати таке ж значення. І тільки в ситуації 1 у вустах ображеної людини вона набуває зовсім інший зміст. Тому на Бланку відповідей цифра 1 обведена кружком. Отже, у кожному завданні необхідно вибрати ту ситуацію спілкування, у якій задана ліворуч фраза набуває іншого значення, буде сказана з іншим наміром, ніж у двох інших ситуаціях.

На виконання субтесту виділяється 5 хвилин. За хвилину до закінчення роботи Ви будете попереджені. Працюйте, по можливості, швидше. Не витрачайте багато часу на одне завдання. Якщо вагаєтеся з відповіддю, переходьте до наступного пункту. До важких завдань можна буде повернутися

наприкінці, якщо вистачить часу. У скрутних випадках давайте відповідь, навіть якщо не зовсім упевнені в його правильності.

1. Людина - своєму товаришеві: «Ви чудові».	1. Задоволений службовець - своєму начальнику. 2. Вдячний учень - своєму викладачу. 3. Незадоволена людина - своєму знайомому.
2. Продавець - покупцю: «Ви одержите, що треба».	1. Викладач, що посміхається, - студенту. 2. Лікар - пацієнту. 3. Роздратований міліціонер - п'яниці, що канючить.
3. Суддя - переможцю: «Поздоровляю».	1. Батько - переможцю. 2. Друг - переможцю. 3. Той, хто програв, - переможцю.
4. Гордий батько - другу: «Подивись на неї».	1. Ревнива дівчина - другу. 2. Зраділий хлопчик - другу. 3. Захоплена дівчина - другу.
5. Людина - своєму другу: «Що ти робиш?»	1. Роздратована мати - дитині. 2. Заінтригований перехожий - дитині, що грається. 3. Вчитель - зразковому учню.
6. Лікар - хворій дитині: «Прийми це».	1. Мати - сину. 2. Боець - супротивнику. 3. Навантажена дружина - чоловіку.
7. Офіціантка - клієнтові: «Чим я можу Вам допомогти?»	1. Психіатр - пацієнту. 2. Перехожий - потерпілому в аварії. 3. Гід - туристу.
8. Викладач - студенту: «Ти можеш зробити це краще».	1. Дружина - чоловіку. 2. Мати - дитині. 3. Тренер - спортсмену.
9. Батько - сину: «Ти мені подобаєшся».	1. Брат - сестрі. 2. Молода людина - подрузі. 3. Племянник - тітці.
10. Начальник - робітнику: «Це добре».	1. Шанувальник - артисту. 2. Викладач - студенту. 3. Розгнівана дитина - побитому ним супернику.

11. Мати - дитині, що біжить: «Тихіше!»	1. Роздратований батько - сину, який кричить. 2. Пасажир - водієві. 3. Перехожий - необережній людині.
12. Страховий агент - клієнтові: «Розпишіться тут, будь ласка».	1. Адміністратор готелю - клієнтові. 2. Колекціонер автографів - «зірці». 3. Касир - вкладнику.

Субтест 4 «Історії з доповненнями».

У цьому субтесті Ви будете мати справу з картинками, на яких зображені історії про Фердинанда. У Фердинанда є дружина і маленька дитина. Він працює начальником, тому в історіях будуть також брати участь його товариші по службі.

Кожне завдання складається з восьми картинок. Чотири верхні картини відбивають визначену історію, що відбувається з Фердинандом. Одна з цих картинок завжди пропущена. Вам необхідно вибрати серед чотирьох малюнків нижнього ряду той, котрий при підстановці на місце порожнього квадрата вгорі буде доповнювати історію з Фердинандом за змістом. Якщо Ви правильно виберете відсутній малюнок, то зміст історії цілком проясниться, почуття і наміри діючих у ній персонажів стануть зрозумілими. Розглянемо приклад.

У цій історії відсутній третій малюнок. Наприкінці історії ми бачимо, що Фердинанд, що мріяв про обід, не одержує його всупереч своїм очікуванням і виходить із будинку роздратованим. Дружина Фердинанда розсерджена і робить вигляд, що читає сину книгу. Хлопчик сидить спокійно. Усе це пов'язано з тим, що Фердинанд, умиваючись після роботи, залишив на кухні бруд, що і розлютило його дружину. Таким чином, логічним доповненням історії є малюнок 4. Малюнки 1, 2, 3 не відповідають даній історії за змістом.

Отже, у кожнім завданні необхідно знайти малюнок, що доповнює історію про Фердинанда за змістом. На виконання субтесту дається 10 хвилин. За хвилину до закінчення роботи Ви будете попереджені. Працюйте, по можливості, швидше. Не витрачайте багато часу на одне завдання. Якщо вагаєтеся з відповіддю, переходьте до наступного пункту. До важких завдань можна буде повернутися наприкінці, якщо вистачить часу. У скрутних випадках давайте відповідь, навіть якщо не зовсім упевнені в його правильності.



10



11



12



13



14



Кінець завдання.

Ключ до методики

Субтест 1				Субтест 2				Субтест 3				Субтест 4			
		2	3	1	2	3	4	1	2	3			2	3	4
1		■		1	■			1		■	1				
		2	3	1	2	3	4	1	2	3			2	3	
2		■		2			■	2		■	2			■	
		2	3	1	2	3	4	1	2	3			2	3	4
3		■		3		■		3		■	3			■	
		2	3	1	2	3	4	1	2	3			2	3	4
4			4			■		4	■			4			
		2	3	1	2	3	4	1	2	3				3	4
5	■			5				5	■		5	■			
	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	4
6			6					6		■	6	■			
		2	3	2	3	4		1	2	3		1	2	3	4
7			7		■			7		■	7				
		2	3	1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	
8			8		■			8			8	■			
		2	3	1	2	3	4		2	3		1	2	3	4
9			9					9			9	■			
		2	3	2	3	4		1	3			1	2	3	4
10			10			■		10		■	10	■			
		2	3	1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	4
11			11	■				11	■		11	■			
		2	3	1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	4
12	■			12	■			12			12		■		
	1	2	3	1	2	3	4	1		3		1	2	3	4
13	■			13	■						13	■			
	1	2	3	1	2	3	4					1	2	3	4
14		■		14							14	■			
	1	2	3	1	2	3						1	2	3	4
		□		15											
				1	2	3	4								

Методика. Діагностика рівня емпатійних здібностей (В. В. Бойко)

Інструкція для учасників дослідження:

На зазначені запитання дайте відповідь (+) або (-):

1. Я маю звичку уважно вивчати обличчя і поведінку людей, щоб зрозуміти їхній характер, схильності, здібності.
2. Якщо оточуючі виявляють ознаки нервозності я, зазвичай, залишаюсь спокійним.
3. Я більше довіряю доказам свого розуму, ніж інтуїції.
4. Я вважаю цілком доречним для себе цікавитися домашніми проблемами своїх співробітників.
5. Я можу легко ввійти в довіру до людини, коли в цьому виникає потреба.
6. Зазвичай, я з першої ж зустрічі вгадую «споріднену душу» в новій людині.
7. Я з цікавості, як правило, розпочинаю розмову про життя, роботу, політику з випадковими попутниками у потязі, літаку.
8. Я втрачаю душевну рівновагу, якщо оточуючі чимось пригнічені.
9. Моя інтуїція – надійніший спосіб розуміння оточуючих, ніж знання чи досвід.
10. Виявляти цікавість до внутрішнього світу іншої особистості – нетактовно.
11. Своїми словами я часто ображаю близьких мені людей, не помічаючи цього.
12. Я легко можу уявити себе якоюсь твариною, відчуті її звички і стани.
13. Я майже не розмірковую над причинами вчинків людей, які мають до мене безпосереднє відношення.
14. Я рідко приймаю до серця проблеми своїх друзів.
15. Як правило, за кілька днів я відчуваю: щось повинно трапитися з близькою мені людиною, і очікування збуваються.
16. Спілкуючись з діловими партнерами, я зазвичай, намагаюсь уникати розмов про особисте.
17. Іноді рідні дорікають мені за черствість, неухвагу до них.
18. Мені легко вдається скопіювати інтонацію, міміку людей, наслідуючи їх.
19. Мій зацікавлений погляд часто бентежить нових партнерів.
20. Чужий сміх, зазвичай, передається і мені.
21. Часто, діючи навмання, я все ж таки знаходжу правильний підхід до людини.
22. Плакати від щастя – дурниця.

23. Я здатен цілком злитися з близькою для мене людиною, ніби розчинитися в ній.

24. Мені рідко зустрічалися люди, яких би я розумів без зайвих слів.

25. Я мимоволі чи з цікавості часто підслуховую розмови сторонніх людей.

26. Я можу залишатися спокійним, навіть якщо всі навколо мене хвилюються.

27. Мені набагато легше підсвідомо відчутти сутність людини, ніж зрозуміти її, «розклавши на полички».

28. Я спокійно ставлюся до дрібних неприємностей, які трапляються у когось із членів сім'ї.

29. Мені було б складно щиро і довірливо вести бесіду з настороженою, замкнутою людиною.

30. У мене творча натура – поетична, художня, артистична.

31. Я без особливої цікавості вислуховую сповіді нових знайомих.

32. Я засмучуюсь, якщо бачу людину в сльозах.

33. Моє мислення більше відрізняється конкретністю, строгістю, послідовністю, ніж інтуїцією.

34. Коли друзі починають говорити про свої неприємності, я волюю перевести розмову на іншу тему.

35. Якщо я бачу, що у когось з рідних погано на душі, то, ж правило, стримуюсь від розпитувань.

36. Мені складно зрозуміти, чому дрібниці можуть так сильно засмучувати людей.

Обробка даних:

Підраховується кількість правильних відповідей (відповіді до «ключа») за кожною шкалою, а потім визначається сума оцінка:

1. Раціональний канал емпатії: + 1, + 7, -13, + 19, +25, -31;

2. Емоційний канал емпатії: -2, +8, -14, +20, - 26, +32;

3. Інтуїтивний канал емпатії: -3, +9, +15, +21, +27, - 33;

4. Установки, які сприяють емпатії: +4, -10, -16, -22, -28, -34;

5. Здатність до емпатії: + 5, -11, - 17, - 23, -29, -35,

6. Ідентифікація в емпатії: +6, +12, +18, - 24, + 30, -36.

Методика дослідження самооцінки особистості С. Будассі

Інструкція. Вам пропонується список з 48 слів, що позначають властивості особистості, з яких Вам необхідно вибрати 20, що найбільшою мірою характеризують еталону особистість (назвемо її «Мій ідеал») у Вашому уявленні. Природно, що в цьому ряду можуть бути і негативні якості.

Текст методики

1. Акуратність	17. Легковір'я	33. Педантичність
2. Безпечність	18. Повільність	34. Привітність
3. Вдумливість	19. Мрійливість	35. Розбещеність
4. Сприйнятливність	20. Поміркованість	36. Розсудливість
5. Запальність	21. Мстивість	37. Самокритичність
6. Гордість	22. Надійність	38. Стриманість
7. Грубість	23. Наполегливість	39. Справедливість
8. Гуманність	24. Ніжність	40. Співчуття
9. Доброта	25. Нерішучість	41. Скромність
10. Життєрадісність	26. Нестриманість	42. Практичність
11. Дбайливість	27. Чарівність	43. Працьовитість
12. Заздрісність	28. Вразливість	44. Боягузтво
13. Сором'язливість	29. Обережність	45. Переконання
14. Злопам'ятність	30. Чуйність	46. Захопленість
15. Щирість	31. Підозрілість	47. Черствість
16. Примхливість	32. Принциповість	48. Егоїзм

З двадцяти відібраних властивостей особистості Вам необхідно побудувати еталонний ряд d1 в протоколі дослідження, де на перших позиціях розташовуються найбільш важливі, з Вашої точки зору, позитивні властивості особистості, а останніми – найменш бажані, негативні (20-й ранг – найбільш приваблива якість, 19-й – менше і т.д. аж до 1 рангу). Слідкуйте, щоб жодна оцінка-ранг не повторювалася двічі.

Протокол дослідження

номер	властивості	номер	різниця	квадрат
-------	-------------	-------	---------	---------

рангу еталона d_1	особистості	рангу суб'єкта d_2	рангів d	різниці рангів d^2
$d^2 =$				

З відібраних Вами раніше властивостей особистості побудуйте суб'єктивний ряд d_2 , в якому розташуйте дані властивості у напрямку зниження їх вираженості у Вас особисто (20-й ранг – якість, властиве Вам найбільше, 19-й - якість, характерне для Вас дещо менше, ніж перше, і т.д.). Результат занесіть в протокол дослідження.

Інтерпретація результатів

Коефіцієнт рангової кореляції r може перебувати в інтервалі від -1 до $+1$. Якщо отриманий коефіцієнт становить не менше $-0,37$ і не більше $+0,37$ (при рівні достовірності рівному $0,05$), то це вказує на слабку, незначний зв'язок (або її відсутність) між уявленнями людини про якості свого ідеалу і про реальні якості. Такий показник може бути обумовлений і недотриманням випробуванню інструкції, але якщо вона виконувалася, то низькі показники означають нечітке і недиференційоване уявлення людиною про своє ідеальне Я і Я-реальне.

Значення коефіцієнта кореляції від $+0,38$ до $+1$ – свідчення наявності значного позитивного зв'язку між Я-ідеальним і Я-реальним. Це можна трактувати як прояв адекватної самооцінки або, при r від $+0,39$ до $+0,89$, як тенденція до завищення. Значення ж від $+0,9$ до $+1$ часто виражають неадекватно завищену самооцінку.

Значення коефіцієнта кореляції в інтервалі від $-0,38$ до -1 свідчить про наявність значного негативного зв'язку між Я-ідеальним і Я-реальним (відображає невідповідність або розбіжність уявлень людини про те, яким він хоче бути, і тим, який він в реальності). Ця невідповідність інтерпретується як занижена самооцінка. Чим ближче коефіцієнт до -1 , тим більше ступінь невідповідності.

У запропонованій методиці дослідження самооцінки її рівень і адекватність визначаються як відношення між Я-ідеальним і Я-реальним. Уявлення людини про самого себе, як правило, здаються йому переконливими незалежно від того, чи базуються вони на об'єктивному знанні або на суб'єктивній думці, чи є вони істинними або помилковими. Якості, які людина приписує самій собі, далеко не завжди адекватні. Процес самооцінювання може відбуватися двома шляхами: 1) шляхом зіставлення рівня своїх домагань з об'єктивними результатами своєї діяльності і 2) шляхом порівняння себе з іншими людьми. Однак незалежно від того, чи лежать в основі самооцінки

власні судження людини про себе, або інтерпретації суджень інших людей, індивідуальні ідеали або культурно-задані стандарти, самооцінка завжди носить суб'єктивний характер.

Адекватність самооцінки виражає ступінь відповідності уявлень людини про себе об'єктивних підставах цих уявлень. Рівень самооцінки виражає ступінь реальних і ідеальних, або бажаних, уявлень про себе. Адекватну самооцінку (з тенденцією до завищення) можна прирівняти до позитивного відношення до себе, до самоповаги, прийняття себе, відчуття власної повноцінності. Низька самооцінка (з тенденцією до заниження), навпаки, може бути пов'язана з негативним ставленням до себе, неприйняттям себе, відчуттям власної неповноцінності.

У процесі формування самооцінки важливу роль відіграє зіставлення образів Я-реального і Я-ідеального. Тому той, хто досягає в реальності характеристик, відповідних ідеалу, буде мати високу самооцінку. Якщо ж людина «ефективно» рефлексує розрив між цими характеристиками і реальністю своїх досягнень, його самооцінка, цілком ймовірно, буде низькою.

Самооцінка і ставлення людини до себе тісно пов'язані з рівнем домагань, мотивацією та емоційними особливостями особистості. Від самооцінки залежить інтерпретація набутого досвіду та очікування людини щодо самого себе і інших людей.

Звіт за результатами дослідження особливостей самооцінки

Для зручної інтерпретації індивідуальних результатів дослідження особливостей самооцінки, використовують дану таблицю.

Індивідуальні результати дослідження особливостей самооцінки

Рівні вираженості показників самооцінки		Прояви самооцінки		
		в повсякденному поведінці	в спілкуванні в трудовому колективі	в професійній діяльності
Від 4 - 1,0 до + 0,85	самооцінка висока неадекватна			
Від + 0,84 до + 0,53	самооцінка висока адекватна			
Від + 0,52 до -0,1	самооцінка середня адекватна			
Від -0,09 до -0,32	самооцінка низька адекватна			
Від -0,33 до -	самооцінка			

1,0	низька неадекватна			
-----	-----------------------	--	--	--

Характеристика поведінки особистості в залежності від її самооцінки

Люди із завищеною самооцінкою гіпертрофовано оцінюють свої переваги, ставлять перед собою більш високі цілі, ніж ті, які вони можуть реально досягти, у них високий рівень домагань, що не відповідає їх реальним можливостям. Здорові якості особистості: гідність, гордість, самолюбство – перероджуються в зарозумілість, марнославство, егоцентризм. Неадекватна самооцінка своїх можливостей і завищений рівень домагань обумовлюють надмірну самовпевненість.

Люди з заниженою самооцінкою зазвичай ставлять перед собою більш низькі цілі, ніж ті, які можуть досягти, перебільшуючи значення невдач. При заниженій самооцінці людина характеризується іншою крайністю, протилежною самовпевненості – надмірною невпевненістю в собі. Невпевненість, часто об'єктивно необґрунтована, є стійкою якістю особистості і веде до формування у людини таких рис, як смиренність, пасивність, «комплекс неповноцінності». Це відображається і в зовнішньому вигляді людини: голова втягнута в плечі, хода нерішуча, похмурість. Навколишні іноді приймають таку людину за сердиту, злу, неконтактну і наслідком цього стає ізоляція від людей, самотність.

Найбільш сприятлива адекватна самооцінка, що припускає рівне визнання людиною як своїх переваг, так і недоліків. В основі оптимальної самооцінки, яка виражається через позитивну властивість особистості – впевненість, лежать необхідний досвід і відповідні знання. Впевненість в собі дозволяє людині регулювати рівень домагань і правильно оцінювати власні можливості стосовно різних життєвих ситуацій. Впевнену людину відрізняють рішучість, твердість, уміння знаходити і приймати логічні рішення, послідовно їх реалізовувати.

Впевнена людина критично відноситься до помилок, аналізуючи їх причини, з тим, щоб не повторити їх знову. Звідси висновок: треба прагнути розвивати у себе адекватну самооцінку на основі самопізнання.

Пізнавши і оцінивши себе, людина може більш свідомо, а не стихійно управляти своєю поведінкою і займатися самовихованням.

**Мотивація професійної діяльності
(Методика К. Замфір в модифікації А. Реана)**

Інструкція: Прочитайте нижче перераховані мотиви професійної діяльності та дайте оцінку із значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

	1	2	3	4	5
	в дуже незначній мірі	в досить незначні й мірі	невеликий, але і в немаленькі й мірі	в досить великій мірі	в дуже великі й мірі
1. Грошовий заробіток					
2. Прагнення до просування по роботі					
3. Прагнення уникнути критики з боку керівника або колег					
4. Прагнення уникнути можливих покарань або неприємностей					
5. Потреба в досягненні соціального престижу і поваги з боку інших					
6. Задоволення від самого процесу і результату роботи					
7. Можливість найбільш повної самореалізації саме в даній діяльності					

Обробка

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ВПМ) і зовнішньої негативної (ВВП) у відповідності з наступними ключами.

$$ВМ = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7}) / 2$$

$$ВПМ = (\text{оцінка п.1} + \text{оцінка п.2} + \text{оцінка п.5}) / 3$$

$$ВВП = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4}) / 2$$

Показником вираженості кожного типу мотивації буде число, укладену в межах від 1 до 5 (в тому числі можливо і дробове).

Інтерпретація

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення між собою трьох видів мотивації: ВМ, ВПМ та ВВП.

До кращих, оптимальних, мотиваційних комплексам слід відносити наступні два типи поєднання:

ВМ > ВПМ > ВВП і ВМ = ВПМ > ВВП. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип ВВП > ВПМ > ВМ.

Між цими комплексами укладені проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

При інтерпретації слід враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але і те, наскільки сильно один тип мотивації перевершує інший за ступенем вираженості.

Наприклад, не можна два наведених нижче мотиваційних комплексу вважати абсолютно однаковими.

	ВМ	ВПМ	ВВП
1.	1	2	5
1	2	3	4

І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу ВВП > ВПМ > ВМ.

Однак видно, що в першому випадку мотиваційний комплекс особистості значно негативніше, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації і підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

За нашими даними, задоволеність професією має значні кореляційні зв'язки з оптимальністю мотиваційного комплексу (позитивна значуща зв'язок, $r = +0,409$). Інакше кажучи, задоволеність обраною професією тим вище, чим оптимальніше у нього мотиваційний комплекс: високий вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації і низький – зовнішньої негативної.

Крім того, нами встановлена і негативний кореляційний залежність між оптимальністю мотиваційного комплексу та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв'язок значуща, $r = -0,585$).

Чим оптимальніше мотиваційний комплекс, ніж більш активність мотивована самим змістом педагогічної діяльності, прагненням досягти в ній

певних позитивних результатів, тим нижче емоційна нестабільність. І навпаки, чим більше діяльність обумовлена мотивами уникнення, осуду, бажанням «не потрапити в халепу» (які починають превалювати над мотивами, пов'язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.