



Ք. Մ. ՀԱԿՈՐՅԱՆ

ՄՊԱՍԱՐԿՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ ԵՎ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ԶԵՌՆԱՐԿ



ԵՐԵՎԱՆ 2020

«ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԵՎ
ՆՈՐԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱԶԳԱՅԻՆ
ԿԵՆՏՐՈՆ» ՀԻՄՆԱԴՐԱՄ

Քրիստինե Մարտինի Հակոբյան

ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ և ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Ուսումնական ձեռնարկ

ԵՐԵՎԱՆ 2020

ՀՏԴ 338.46:159.9(07)

ԳՄԴ 65.43g7

Հ 177

Հ 177 Հակոբյան Ք.
ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ և ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ:
Ուսումնական ձեռնարկ
/ Ք. Հակոբյան.- Եր.: ԿԶՆԱԿ, 2020.- 182 էջ:

ՀՏԴ 338.46:159.9(07)

ԳՄԴ 65.43g7

ISBN 978-9939-1-1191-9

© ԿԶՆԱԿ, 2020

Ներածություն

Ձբոսաշրջությունը բոլորիս հայտնի և պահանջված երևույթ է, այն նույնքան հին է, որքան մարդկության պատմությունը: Բոլոր ժամանակներում մեր երկրագնդի ցամաքային, ջրային և հետո արդեն՝ օդային սահմանները հատել են բազմաթիվ ճանապարհորդներ և բացահայտողներ: Նրանց գրչին են պատկանում ժամանակակից աշխարհագրական քարտեզները, ժողովուրդների էթնիկ, մշակութային և ազգային գոհարները, յուրահատուկ սովորույթները: Բայց միայն վերջերս է զբոսաշրջությունը դիտարկվել որպես մարդկային գործունեության հատուկ ձև, որն անհրաժեշտ է ճիշտ կառավարել:

Մեզանից յուրաքանչյուրը զբոսաշրջությունն ընկալում է որպես մեծ պահանջարկ ունեցող տնտեսության կարևոր ճյուղ: Բայց հազիվ թե որևէ մեկը մտածել է վերջինիս ուղեկցող նախադրյալների, հետևանքների և հարաբերությունների մասին: Մտածել է, թե ովքեր են կազմակերպում և իրականացնում այն հսկայական աշխատանքը, որի արդյունքում զբոսաշրջիկը ստանում է այն ծառայությունները, որոնք իրեն անհրաժեշտ են: Մեզանից յուրաքանչյուրը զբոսաշրջությունն ընկալում է որպես տնտեսության մեծ պահանջարկ ունեցող կարևոր ճյուղ, որի համար վճարել է: Այս ամենի հիմքում ընկած է զբոսաշրջության ոլորտի ճիշտ կառավարումը՝ սկսած կադրերի ընտրությունից, որակավորման բարձրացումից, առաջխաղացումից, դեկավարումից, կոնֆլիկտների հարթումից, գործընկերային հարաբերությունների հաստատումից մինչև հաճախորդին սպասարկելը:

Սույն ձեռնարկում զետեղված է մասնագիտական երկու մոդուլ՝ ՍԿՀՀ-5-16-0012. «Ղեկավարման հմտություններ, հոգեբանություն և հյուրընկալության էթիկետ»՝ 90 ժամ, և ՍԿՀՀ-5-16-013. «Գործարար հաղորդակցման հմտություններ»՝ 72 ժամ: Ձեռնարկը բաղկացած է ուսումնառության նյութերից, որոնք լրացված են թեմատիկ նկարներով և աղյուսակներով, գործնական առաջադրանքներից, թեստերից, իրավիճակային խնդիրներից և դերային խաղերից: Այն նախատեսված է միջին մասնագիտական ուսումնական հաստատությունների ուսանողների համար և կարող է օգտակար լինել դասախոսներին:

**ՄՈԴՈՒԼ – ՍԿՀՀ-5-16-0012. «ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ
ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ, ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ
ՀՅՈՒՐԸՆԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ԷԹԻԿԵՏ»
ՈՒՍՈՒՄՆԱԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 1
ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ԵՎ
ՈՃԵՐԸ, ԱՌԱՋՆՈՐԴԵԼՈՒ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ
ԻՇԽԱՆՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԵՐԸ**

1.1. «Ղեկավարման ոճ» հասկացությունը

Զբոսաշրջության ոլորտում ղեկավարի աշխատանքը ենթադրում է կառավարման գործառույթների կատարում «մարդ-մարդ» համակարգում: Սա իր հետքն է թողնում զբոսաշրջային ընկերության կառավարման ոճի ընտրության



վրա, քանի որ զբոսաշրջությունը տարբերվում է կառավարման այլ ոլորտներից իր երևույթներով և գործընթացներով: Զբոսաշրջության ապագան երբեմն անհնար է կանխատեսել, քանի որ յուրաքանչյուր անհատ, ում ուղղված է ղեկավարման ազդեցությունը, յուրահատուկ է. նրա պահվածքը կախված է ինչպես սուբյեկտիվ, այնպես էլ օբյեկտիվ գործոններից: Հետևաբար զբոսաշրջության ոլորտում կառավարման այնպիսի «նուրբ գործիք», ինչպիսին կառավարման ոճն է, օգտագործելու համար պետք է ունենալ վարպետություն և ղեկավարման շնորհ:

«Ոճ» բառը հունական ծագում ունի: Դրա սկզբնական իմաստն է՝ «գրել մոմե տախտակի վրա», իսկ ավելի ուշ այն օգտագործվել է «ձեռագիր» իմաստով: Հետևաբար կարող ենք ենթադրել, որ առաջնորդության ոճը ղեկավարի գործողությունների «ձեռագիրն» է :

Ղեկավարման ոճի բոլոր սահմանումները հանգեցնում են ղեկավարի՝ խնդիրների լուծման հատուկ մեթոդների ընտրությանը:

Ինչպես տեսնում ենք, ղեկավարման ոճն ու մեթոդը գոյություն ունեն որոշակի միասնության մեջ: Ոճը ղեկավարի կողմից ընդունված առաջնորդության մեթոդների իրականացման ձև է՝ իր անձնական սուբյեկտիվ և հոգեբանական հատկանիշներին համապատասխան:

Ղեկավարման ոճի ընտրությունը հիմնականում կախված է նրանից, թե ղեկավարն ինչ խնդիր է դնում իր առաջ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ գործառնություններ է իրականացնում զբոսաշրջության ոլորտի ղեկավարը:
2. Ինչո՞վ պետք է օժտված լինել կառավարելու համար:
3. Ի՞նչ է նշանակում «ղեկավարման ոճ» հասկացությունը:
4. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ղեկավարման ոճը:
5. Ինչի՞ց է կախված ղեկավարման ոճի ընտրությունը:

1. 2. Ղեկավարի իշխանությունը և ազդեցությունը

Աշխատանքային կոլեկտիվի կազմակերպված և արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ է ունենալ այնպիսի ղեկավար, ով գիտի, թե ինչպես ուղղորդել խմբի և անհատի ներուժն իրենց առջև դրված խնդիրները լուծելու համար: Այս գործընթացի հիմնական մեխանիզմներն են ղեկավարումը, իշխանությունը և անձնական ազդեցությունը: Աշխատանքային միջավայրում ազդեցություն են համարում այն, երբ կողմերից մեկը փոխում է մյուսի պահվածքը:

Միջոցները, որոնցով մեկ անձը կազմակերպության ներսում կարող է ազդել մեկ այլ անձի վրա, բազմազան են՝ շուկով արված խնդրանքից մինչև աշխատանքից ազատելու սպառնալիք:

Ղեկավարի՝ ենթակաների վրա ազդեցություն ունենալու կարողությունը որոշվում է ինչպես անձնական որակներով, այնպես էլ իրավիճակային գործոններով և վերջինիս լիազորությունների ծավալով:

Իշխանություն ունենալը նշանակում է կարողանալ ազդել մարդկանց վրա, փոխել մարդու կամ մարդկանց խմբի պահվածքն ու վերաբերմունքը: Շատերին թվում է, թե իշխանություն ունենալը միայն առաջնորդի իրավունքն է և ենթադրում է կամքը պարտադրելու ունակություն՝ անկախ ենթակաների զգացմունքներից, ցանկություններից և



կարողություններից: Այնուամենայնիվ, այժմ ընդունված է, որ ազդեցությունն ու իշխանությունը հավասարապես կախված են ազդեցության ենթարկված անձից, իրավիճակից և ղեկավարի կարողություններից:

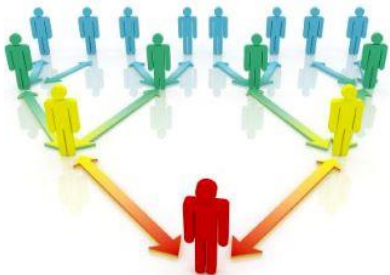
Իշխանության՝ որպես կազմակերպչական գործընթացների սահմանումը ենթադրում է, որ.

- 1) իշխանությունն իր օգտագործողի համար հասանելի ներուժն է,
- 2) իշխանությունն օգտագործողների և նրանց միջև, ում նկատմամբ այն կիրառվում է, կա փոխկապակցվածություն,
- 3) նա, ում նկատմամբ կիրառվում է իշխանությունը, ունի գործողության որոշակի ազատություն:

Իշխանությունը պետք է իրականացվի, այլ ոչ թե օգտագործվի: Եթե աշխատակիցն աշխատում է ըստ կանոնների, ապա ղեկավարը չի օգտագործում իր իշխանությունը: Այսպիսով, ազդեցությունն ու իշխանությունը որոշվում են ղեկավարի կարողություններով և կախված են կատարողի ունակություններից, ինչպես նաև այն իրավիճակից, որով իրականացվում է կառավարումը:

Այսպիսով, կարելի է անդել, որ ենթակաները նույնպես օժտված են որոշակի իշխանությամբ, լիազորություն ունեն այնպիսի հարցերում, ինչպիսիք են՝ որոշում կայացնելու համար անհրաժեշտ տեղեկատվություն ստանալը, առաջադրանքների կատարումը որոշակի ժամանակահատվածում, կազմակերպությունում ոչ պաշտոնական շփումների ձևավորում, սոցիալական խմբի անդամների փոխադարձ ազդեցություն:

Ղեկավարը պետք է իմանա, որ հնարավոր են իրավիճակներ, երբ իր գործողությունները կարող են ստիպել ենթականերին հակառակվել դրանց՝ ցույց տալով իրենց իշխանությունը, ինչը, իհարկե, կհանգեցնի աշխատանքի արդյունավետության նվազման, հետևաբար, ղեկավարին խորհուրդ է տրվում կազմակերպությունում պահպանել իշխանության հավասարակշռությունը: Ղեկավարի իշխանությունը պետք է նպատակների իրագործման համար բավարար լինի, որպեսզի ենթակաների մոտ չառաջանա դիմադրելու ցանկություն: Արդյունավետ



ղեկավարներն իրենց իշխանությունը չեն ձևակերպում հրամայականներով, այլ կատարողին տրամադրում են ընդհանուր նպատակներին հասնելու միջոցներ ու պայմաններ՝ վերջիններիս իրավասության մակարդակին համապատասխան:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է անհրաժեշտ աշխատանքային կոլեկտիվի կազմակերպված և արդյունավետ աշխատանքի համար:
2. Ի՞նչ եք հասկանում ազդեցություն ասելով:
3. Ի՞նչ եք հասկանում իշխանություն ասելով:
4. Ինչո՞վ են որոշվում իշխանությունն ու ազդեցությունը:
5. Որո՞նք են ենթակաների լիազորությունները:
6. Ի՞նչն է հանգեցնում աշխատանքի արդյունավետության նվազմանը:
7. Ինչպե՞ս են աշխատում արդյունավետ ղեկավարները:

1.3. Ղեկավարման ոճերը

Գոյություն ունի կարծրատիպ, որ ավտորիտար ղեկավարը վատն է, իսկ դեմոկրատը՝ լավը: Լավ ղեկավարը կիրառում է անձնակազմի ղեկավարման տարբեր ոճեր՝ օգտագործելով մոտիվացիայի և կազմակերպչական գործիքների ողջ զինանոցը: <<Hay-McBer Associates>> խորհրդատվական ընկերությունն առանձնացնում է անձնակազմի կառավարման վեց հիմնական ոճ.



1. Թիմային ոճ

Այս ոճի հիմնական նպատակը աշխատողների անմիջական ենթակայությունն է:

Առանձնահատկությունները.

- Շփման ոճը՝ «արա այնպես, ինչպես ասացի»,
- Ենթակաների անմիջական վերահսկողություն,
- Մոտիվացում կարգապահությամբ և կարգապահական տույժերի կիրառմամբ:

Արդյունավետ է.

- ճգնաժամային իրավիճակում, երբ նպատակին հասնելու ճանապարհների անհամապատասխանությունները և շեղումները մեծ ռիսկեր են պարունակում:

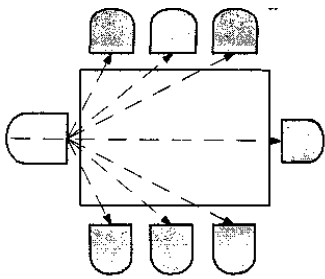
Անարդյունավետ է.

- անձնակազմի զարգացման ցածր մակարդակ. նրանք ոչինչ չեն սովորում,

- ենթականերն ունեն բարձր որակավորում, և նրանք դժգոհ են, երբ վերահսկվում է իրենց յուրաքանչյուր քայլը. այս ոճն ընկալվում է որպես անվստահություն և հանգեցնում է հիասթափության:

2. Ավտորիտար ոճ

Հիմնական նպատակը զարգացման երկարաժամկետ ռազմավարության ապահովումն է և աշխատողների համար հեռանկարների ստեղծումը: Կառավարման ոճը բնութագրվում է ղեկավարման բարձր կենտրոնացվածությամբ, միանձնյա որոշումների ընդունմամբ: Ենթակաների հետ հիմնական կապի ձևը հրամաններն ու հրահանգներն են, կոպիտ վերահսկողությունը, նկատողություններն ու պատժամիջոցները: Առանձին աշխատակիցների նախաձեռնությունները



Նկ.1: Ավտորիտար ղեկավարի տեղը բանակցությունների սեղանի շուրջ

կամա թե ակամա անտեսվում և ճնշվում են: Կոլեկտիվի անդամների մոտ ցածր է պատասխանատվությունն ընդհանուր գործի նկատմամբ, և ղեկավարի բացակայության դեպքում կոլեկտիվի աշխատանքի արդյունավետությունը նվազում է, ինչը կազմակերպության գործունեության վրա բացասաբար է անդրադառնում

Առանձնահատկությունները.

- առաջնորդ՝ «խիստ, բայց արդար»,
- ենթականերին տալիս է զարգացման հստակ ուղղություն, գործողությունների հստակ պատկեր,
- մոտիվացնում է լավ կատարած աշխատանքը գովաբանելով:

Արդյունավետ է.

- երբ անհրաժեշտ են հստակ ուղեցույցներ և չափանիշներ,
- երբ առաջնորդին վստահում են:

Անարդյունավետ է.

- աշխատակիցների ցածր որակավորում. նրանց պետք է մշտական վերահսկողություն և անդադար հրահանգավորում,
- առաջնորդը չի վայելում ենթակաների վստահությունը. մարդիկ նրան չեն հետևի, եթե չհավատան:

3. Անձնակազմի կառավարման գործընկերային ոճ

Հիմնական նպատակն է ներդաշնակ կապ ստեղծել աշխատողների, ղեկավարության և աշխատողների միջև:

Առանձնահատկությունները.

- առաջնահերթություն է՝ «առաջինը՝ մարդիկ, հետո՝ խնդիրները»,
- հակասություններից խուսափելը, աշխատողների միջև լավ անձնական հարաբերությունների վրա շեշտը դնելը,
- աշխատողների շրջանում լավ տրամադրության ապահովումը:

Արդյունավետ է.

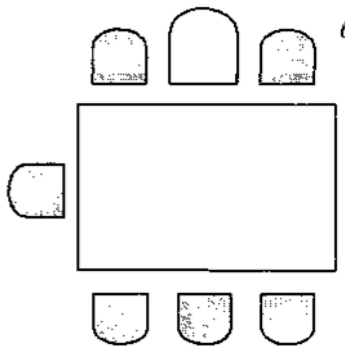
- միաժամանակ օգտագործել այլ ոճերի հետ,
- սովորական առաջադրանքների կատարման ժամանակ,
- երբ անհրաժեշտ է խորհուրդ և օգնություն,
- երբ անհրաժեշտ է լուծել կոնֆլիկտային իրավիճակը:

Անարդյունավետ է.

- անորակ կատարված աշխատանք. գործընկերությունը չի բարձրացնում արտադրողականությունը,
- ճգնաժամային իրավիճակ, երբ անհրաժեշտ է խիստ վերահսկողություն:

4. Ժողովրդավարական ոճ

Հիմնական նպատակն աշխատակիցների ներգրավվածությանը հասնելն է, թիմի ներսում փոխըմբռնումը: Այս կառավարման ոճը ենթադրում է իշխանության ապակենտրոնացում և պատվիրակում: Ենթակաները մասնակցում են որոշումներ ընդունելու գործընթացներին, և խրախուսվում են նրանց նախաձեռնությունները: Ղեկավարն անհատական մոտեցում է ցուցաբերում աշխատակիցների նկատմամբ, ընդունում է քննադատությունը, իսկ ճգնաժամային իրավիճակների դեպքում պատասխանատվություն է կրում:



Նկ.2: Դեմոկրատ ղեկավարի տեղը բանակցությունների սեղանի շուրջ

Առանձնահատկություններ.

- կառավարման կարգախոսն է՝ «Բոլորն ունեն իրենց ներդրումը»,



- աշխատակիցներին խրախուսվում է մասնակցել որոշումների կայացմանը,
- մոտիվացիա՝ պարգևատրում թիմային հաջողությունների համար:

Արդյունավետ է.

- աշխատակիցները աշխատում են թիմով,
- մասնագետները փորձառու են,
- կազմակերպությունում և շուկայում կայուն վիճակ է:

Անարդյունավետ է.

- ենթականերին պետք է հրահանգել և ուղղորդել,
- խորհրդակցությունների համար ժամանակ չի մնում,
- աշխատակիցները չունեն իրավասություններ, նրանց աշխատանքը մշտապես վերահսկվում է:

5. ՄՌԿ մարզչական ոճ

Հիմնական նպատակը աշխատակիցների մասնագիտական որակների անընդհատ զարգացումն է:

Առանձնահատկությունները.

- «զարգացող» կառավարում,
- առաջնորդը ոգեշնչում է աշխատակիցներին և նրանց օգնում է զարգացնել իրենց ուժեղ կողմերը, բարելավել աշխատանքի որակը,
- մոտիվացիան աշխատանքային առաջխաղացումն է:

Արդյունավետ է.

- կան նորամուծություններ, որոնց վրա աշխատում են,
- աշխատակիցները մոտիվացված են և ձգտում են զարգացման:

Անարդյունավետ է.

- երբ ղեկավարի ներդրած ջանքերի և աշխատողից ստացված արդյունքի միջև առկա անհամապատասխանությունները չափազանց մեծ են, այլ կերպ ասած, եթե աշխատողները ծույլ են,
- ճգնաժամի ժամանակ:

Ղեկավարման յուրաքանչյուր ոճ յուրահատուկ է և կարևոր, սակայն խելացի ղեկավարը չի առաջնորդվում միայն մեկով. նա օգտագործում է մի քանիսի համակազմը արդյունավետ ղեկավարման և հաջողության հասնելու համար:



Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում անձնակազմի կառավարման թիմային ոճը:
2. Ինչո՞վ է առանձնանում անձնակազմի կառավարման ավտորիտար ոճը:
3. Ի՞նչ նպատակ է հետապնդում անձնակազմի կառավարման գործընկերային ոճը:
4. Ո՞րն է անձնակազմի կառավարման ժողովրդավարական ոճի հիմնական նպատակը:
5. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում անձնակազմի կառավարման ՄՌԿ մարզչական ոճը:

1.4. Իշխանության ձևերը

Իշխանությունը կարող է տարատեսակ լինել, բայց դրանք բոլորը կախված են կատարողի վերաբերմունքից (դժգոհություն, բավարարվածություն և այլն): Առանձնացնում են իշխանության 4 հիմնական ձև.

Իշխանություն՝ հիմնված հարկադրանքի վրա: Աշխատակիցը կարծում է, որ ղեկավարն իրեն պատժելու, ինչ-որ բանից զրկելու, խնդիրներ ստեղծելու հնարավորություն ունի:

Իշխանության այս ձևն արդյունավետ չէ, քանի որ սահմանափակում է աշխատակիցների նախաձեռնողականությունը, ստեղծագործական մոտեցումն աշխատանքին և ինքնուրույնությունը: Կազմակերպությունները, որտեղ այս տիպի իշխանությունը հաճախ է օգտագործվում, չեն կարող երկար գոյատևել: Ըստ փորձագետ Ֆ. Լութանսի. «Թեև հարկադրանքը կարող է հանգեցնել ենթակաների ժամանակավոր հնազանդության, բայց դա բերում է անցանկալի կողմնակի բարդություններ՝ կոշտություն, վախ, վրեժխնդրություն և օտարացում: Դա իր հերթին կարող է հանգեցնել աշխատանքի արտադրողականության ցածր մակարդակի, դժգոհության և անձնակազմի հոսունության»:

Իշխանություն՝ հիմնված պարզևստիճան-խրախուսման վրա: Աշխատակիցը կարծում է, որ ղեկավարը կգնահատի իր գործողությունները և կբավարարի իր կարիքները կամ կպարգևատրի իրեն: Սա իշխանության ամենատարածված ձևն է, որը բավականին





արդյունավետ է և օգտագործվում է իշխանության ամրապնդման համար: Այսպիսի իշխանության ուժը կարող է թուլանալ ղեկավարի կողմից խոստումները չկատարելու կամ չաշխատող ենթականերին պարգևատրելու պատճառով: Պարգևատրման վրա հիմնված իշխանության թերությունը նրա սահմանափակ ազդեցությունն է, որը որոշվում է ենթակաների կատարած աշխատանքի ոչ օբյեկտիվ գնահատմամբ:



Էպալոնային իշխանություն: Աշխատակիցը հավատում է, որ ղեկավարը օժտված է գրավչությամբ և ձգտում է նմանվել նրան: Այս ազդեցությունը բացառապես անհատական է, այդ պատճառով այն անվանում են խարիզմա (շնորհ): Աշխատակիցների ցանկությունը՝ նմանվել այդպիսի ղեկավարի, վերջինիս որոշակի իշխանություն է տալիս նրանց նկատմամբ:

Իրավական իշխանություն: Աշխատակիցը հավատում է, որ ղեկավարն իրավունք ունի տալու հրամաններ, իսկ ինքը պարտավոր է կատարել դրանք: Իշխանության այս ձևը տրվում է ղեկավարին որպես կազմակերպության մեջ իր պաշտոնական դիրքի պարտադիր մաս և հանդիսանում է իշխանության ամենատարածված գործիքներից մեկը: Այս իշխանության ձևը հիմք է հանդիսանում կազմակերպության սահուն գործունեության համար և ապահովում է ենթակաների՝ ղեկավարի օրինական հեղինակության ճանաչումը:



Վերջին ժամանակներում ի հայտ են եկել իշխանության ևս երկու տեսակ.

Տեղեկատվական իշխանություն: Այն հիմնված է տեղեկատվության հասանելիության կամ վերահսկման ունակության վրա: Իշխանության այս ձևով տեղեկատվական հոսքերի համակարգումը և կապի ցանցի վերահսկումը թույլ են տալիս որևէ անձի կամ մարդկանց խմբի ազդել ուրիշների վրա:

Այսպիսով, օգնականներն ու քարտուղարները, որպես կանոն, ունեն զգալի քանակությամբ տեղեկատվություն, նրանք կարող են օգնել որոշման կայացման գործում, բայց ոչ որոշում կայացնել:

Ռեսուրսային իշխանություն: Այն հիմնված է կազմակերպության ռեսուրսների հասանելիության կամ դրանք տնօրինելու իրավունքի վրա: Կազմակերպությունում ռեսուրսների բաշխման հոսքը սովորաբար ունի վերնից ներքև կենտրոնացում և ենթակա է որոշակի սահմանափակման:



Կազմակերպության հիերարխիկ կառուցվածքն ավագ ղեկավարներին թույլ է տալիս վերահսկել սահմանափակ ռեսուրսները: Միևնույն ժամանակ որոշ ղեկավարներ, որպեսզի կարողանան ազդել մարդկանց վրա, միտումնավոր ստեղծում են ռեսուրսների պակաս:

Ստուգիչ հարցեր

1. Իշխանության քանի՞ հիմնական ձև գոյություն ունի:
2. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հարկադրանքով իշխանությունը:
3. Ըստ Ֆ. Լութանսի՝ ինչի՞ կարող է հանգեցնել հարկադրանքով իշխելը:
4. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում պարզևատրման-խրախուսման վրա հիմնված իշխանությունը:
5. Ի՞նչ թերություններ ունի պարզևատրման-խրախուսման վրա հիմնված իշխանությունը:
6. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում էտալոնային իշխանությունը:
7. Ո՞րն է իրավական իշխանությունը:
8. Ո՞րն է տեղեկատվական իշխանությունը:
9. Ինչպե՞ս է աշխատում տեղեկատվության վրա հիմնված իշխանությունը:
10. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ռեսուրսային իշխանությունը:
11. Ինչո՞ւ են ղեկավարները երբեմն միտումնավոր ստեղծում ռեսուրսների պակաս:

1.5. Գործնական առաջադրանք 1



1. Հատուկ օրինակներով ցույց տվեք ղեկավարի կողմից կառավարման տարբեր մեթոդների և առաջնորդության ոճերի կիրառումը: Որոշեք այն դեպքերը, երբ կառավարման ոճը խոչընդոտում է ձեռնարկության զարգացմանը և հակազդում կառավարման արդյունավետությանը:

2. Փորձեք որոշել ձեր ճանաչած ղեկավարի կառավարման ոճը (ավտորիտար, ժողովրդավարական, գործընկերային և այլն): Տվեք ձեր բացատրությունները:

1.6. Գործնական առաջադրանք 2

Քննարկել, ընտրել տարբերակներից մեկը և հիմնավորել ընտրությունը:

Իրավիճակ 1

Ձեր անմիջական ղեկավարը, շրջանցելով ձեզ, հանձնարարություն է տալիս ձեր ենթակային, ով արդեն զբաղված է հրատապ աշխատանքով: Դուք և ձեր ղեկավարն առանձին-առանձին հրատապ եք համարում սեփական հանձնարարությունները: Ընտրեք ամենահարմար լուծումը.

ա) Ես խստորեն կպահպանեմ իմ և ղեկավարիս հարաբերությունները առանց վիճարկելու վերջինիս որոշումը. ես ենթակայիս կառաջարկեմ հետաձգել իմ տված աշխատանքների իրականացումը:

բ) Ամեն ինչ կախված է նրանից, թե ղեկավարս ինչ հեղինակություն է վայելում:

գ) Ես կհայտնեմ իմ անհամաձայնությունը ղեկավարի որոշման հետ. ես նրան կզգուշացնեմ, որ այսուհետ նման դեպքերում չեղյալ կհամարեմ իմ ենթականերին առանց իմ համաձայնության տրված առաջադրանքները:

դ) Գործի շահերից ելնելով՝ ես կհետաձգեմ ղեկավարի առաջադրանքը, կիրամայեմ ենթակային շարունակել սկսած գործը:

1.7. Գործնական առաջադրանք 3

Քննարկել, ընտրել տարբերակներից մեկը և հիմնավորել ընտրությունը:

Իրավիճակ 2

Ձեր ենթակաների միջև կոնֆլիկտ է տեղի ունեցել, որը թույլ չի տալիս նրանց աշխատել: Նրանցից յուրաքանչյուրն անհատապես դիմում է ձեզ, որպեսզի Դուք անցնեք նրա կողմը և լուծեք կոնֆլիկտը: Ձեր դիրքորոշումը այս իրավիճակում.

ա) Ձեր խնդիրն է վերականգնել աշխատանքային բնականոն պրոցեսը, իսկ կոնֆլիկտի կարգավորումը նրանց սեփական գործն է:

բ) Պետք է այս խնդրի լուծումը հանձնարարել հասարակական կազմակերպություններին:

- գ) Առաջին հերթին պետք է ինքներդ հասկանաք կոնֆլիկտի պատճառները և փորձեք գտնել դա հարթելու միջոց:
- դ) Պարզեք, թե կոլեկտիվի անդամներից ով է կոնֆլիկտող կողմերի համար լիդեր և նրա միջոցով ազդեք մարդկանց վրա:

1.8. Գործնական առաջադրանք 4

Քննարկել, ընտրել տարբերակներից մեկը և հիմնավորել ընտրությունը:
Իրավիճակ 3

Ձեր ենթական թույլ վերահսկողության պատճառով ժամանակին չի ավարտել առաջադրանքը, չնայած նա պարտավոր էր դա կատարել նախատեսված ժամանակահատվածում: Ձեր արձագանքը:

ա) Սկզբում պետք է հասնել առաջադրանքի կատարմանը, իսկ հետո առանձին խոսել, դաստիարակել կամ պատժել:

բ) Նրա հետ առանձին խոսել, պարզել չաշխատելու պատճառը, ստիպել, որ կատարի աշխատանքը և պատժել նրան կրկնվելու դեպքում:

գ) Նախ խոսել նրանց հետ, ովքեր իրավախախտին ավելի լավ են ճանաչում և խորհրդակցել, թե ինչպես կարելի է ազդել վերջինիս վրա:

դ) Չեղարկել առաջադրանքը, հարցի լուծումը փոխանցել «եռանկյունուն» (ղեկավար, արհմիություն և աշխատակից): Ապագայում ուշադիր հետևել նրա աշխատանքին, ժամանակին շտկել սխալները:

1.9. Գործնական առաջադրանք 5

Քննարկել, ընտրել տարբերակներից մեկը և հիմնավորել ընտրությունը:
Իրավիճակ 4

Ձեր թիմի անդամներից մեկը հանկարծ հիվանդացել է: Յուրաքանչյուր աշխատող շատ զբաղված է իր աշխատանքով: Բացակայողի աշխատանքը նույնպես պետք է ավարտվի ժամանակին: Ինչպե՞ս կպահեք ձեզ նման իրավիճակում:

ա) Ես իմ ենթականերից մեկին կհանձնարարեմ կատարել բացակայող աշխատակցի աշխատանքը:

բ) Կառաջարկեմ. «Եկեք միասին մտածենք, թե ովքեր են ստանձնելու այս աշխատանքը: Ի վերջո, դա պետք է արվի»: Թող բոլորն ասեն, թե ինչ են անում այս ժամանակահատվածում, և այնուհետև միասին կորոշենք, թե ինչպես ավարտենք բացակայող աշխատակցի աշխատանքը:

գ) Ես կասեմ թիմին. «Ես շատ ծանրաբեռնված եմ աշխատանքով, ուստի ինքներդ ձեր մեջ բաժանեք բացակայող աշխատակցի պարտականությունները: Օգնեք միմյանց և ամբողջ թիմին: Մարդը կառողջանա, կվերադառնա և կաշխատի: Ի գործ»:

դ) Ես կասեմ և կանեմ այսպես. «Եթե ձեզանից ոչ մեկը չի կարողանա կատարել այդ աշխատանքը, ապա ես ինքս դա կանեմ»:

Թեստ (ներառված են 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 թեմաները)

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Կառավարման ոճն օգտագործելու համար անհրաժեշտ է ունենալ.

- ա) պաշտոնական դիրք
- բ) հրամայելու գործիքակազմ
- գ) վարպետություն և ղեկավարման շնորհ

2. «Ոճ» բառը ունի.

- ա) հայկական ծագում
- բ) ֆրանսիական ծագում
- գ) հունական ծագում

3.«Ոճ» բառը նշանակում է.

- ա) քարե սալիկի վրա գրելու հիմք
- բ) փայտե տախտակի վրա գրելու հիմք
- գ) մոմե տախտակի վրա գրելու հիմք

4. «Ոճ» բառն օգտագործվում է.

- ա) «ճաշակ» իմաստով
- բ) «ձեռագիր» իմաստով
- գ) «նորաձևություն» իմաստով

5. Իշխանությունը.

- ա) առաջնորդի իրավունքն է
- բ) աշխատակցի իրավունքն է
- գ) կախված է անձից, իրավիճակից և առաջնորդի

կարողություններից

6. Իշխանությունը.

- ա) իրականացնում են
- բ) օգտագործում են
- գ) չեն կիրառում

7. Ղեկավարը չի օգտագործում իր իշխանությունը.

- ա) երբ աշխատակիցը աշխատում է, ինչպես կարողանում է
- բ) երբ աշխատակիցը չի աշխատում
- գ) երբ աշխատակիցը աշխատում է ըստ կանոնների

8. Ազդեցությունն ու իշխանությունը կախված են.

- ա) կատարողի ունակություններից
- բ) ղեկավարի ունակություններից
- գ) ղեկավարի հրամայելու կարողությունից

9. Անձնակազմի կառավարման թիմային ոճը.

- ա) միանձնյա որոշումների կայացումն է
- բ) աշխատողների անմիջական ենթակայությունն է
- գ) աշխատակիցների խրախուսումն է

10. Անձնակազմի կառավարման ավտորիտար ոճը.

- ա) խրախուսանքի վրա հիմնված կառավարումն է
- բ) միանձնյա կառավարումն է

գ) աշխատողների, աշխատողների և ղեկավարության միջև ներդաշնակ կապն է

11. Անձնակազմի ղեկավարման գործընկերային ոճը.

ա) աշխատողների, աշխատողների և ղեկավարության միջև ներդաշնակ կապն է

բ) միանձնյա կառավարումն է

գ) հարկադրանքի վրա հիմնված կառավարումն է

12. ՄՌԿ մարզչական կառավարման ոճը.

ա) հարկադրանքի վրա հիմնված կառավարումն է

բ) միանձնյա կառավարումն է

գ) աշխատակիցների մասնագիտական որակների բարձրացումն է

13. Հարկադրանքով իշխանությունը.

ա) բարձրացնում է աշխատունակությունը

բ) հանգեցնում է աշխատակազմի հոսունության

գ) հիմնված է խրախուսման վրա

14. Պարզևատրման-խրախուսման վրա հիմնված իշխանությունը.

ա) հիմնված է աշխատակիցների աշխատանքը խրախուսելու վրա

բ) հիմնված է հարկադրանքի վրա

գ) հիմնված է տեղեկատվության հասանելիության կամ վերահսկման վրա

15. Էտալոնային իշխանությունը.

ա) իրականացվում է հարկադրանքի ուժով

բ) հիմնված է ղեկավարի խարիզմատիկ հատկանիշների վրա

գ) հիմնված է պարզևատրման վրա

16. Իրավական իշխանությունը.

ա) հիմնված է պարզևատրման վրա

բ) հիմնված է ղեկավարի իրավական, պաշտոնական դիրքի վրա

գ) հիմնված է հարկադրանքի վրա

17. Տեղեկատվական իշխանությունը.

ա) հիմնված է պարզևատրման վրա

բ) հիմնված է տեղեկատվության հասանելիության վրա

գ) հիմնված է հարկադրանքի վրա

18. Ռեսուրսային իշխանությունը.

ա) հիմնված է կազմակերպության ռեսուրսների հասանելիության վրա

բ) հիմնված է պարզևատրման վրա

գ) հիմնված է հարկադրանքի վրա

ՈՒՍՈՒՄՆԱԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 2

ԿԻՐԱՌԵԼ ԴԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ԷԹԻԿԱՅԻ ԵՎ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՎԵԼԱԿԵՐՊԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

2.1. Ծառայությունների ղեկավարման էթիկայի սկզբունքները



Հյուրանոցային ծառայությունը հաճախորդի և հյուրանոցի անձնակազմի միջև եղած փոխհարաբերություններն են: Քանի որ հաճախորդի և անձնակազմի միջև հյուրընկալության ամբողջ ընթացքում երկխոսությունը չի դադարում, ուստի հյուրընկալության ոլորտի աշխատողը չի կարող նախապես պլանավորել ծառայության հատուկ ալգորիթմ: Հյուրանոցի կառավարումը մասնագիտական գործունեության կարևոր տեսակ է, որն ուղղված է իրականացնելու կազմակերպության նպատակները: Հյուրանոցների կառավարման նպատակը հյուրընկալության ոլորտում մրցակցային դիրքի պահպանումն է, ուստի յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է կարևորի մատուցվող ծառայությունների որակը:

Հյուրանոցում կանգ առած հաճախորդն առաջինը հանդիպում է կրտսեր անձնակազմի, ադմինիստրատորի և երբեմն՝ սպասուհու հետ: Հաճելի տպավորություն է ստեղծում այն հյուրանոցը, որտեղ սպասավորը կատարում է հաճախորդի բոլոր ցանկությունները, և միևնույն ժամանակ նա «անտեսանելի է և անձայն»:

Հյուրընկալության ոլորտում մասնագիտական գործունեության մեջ գոյություն ունի անձնակազմի հաղորդակցության չորս մակարդակ.

- ☐ շփում մենեջերի հետ,
- ☐ շփում հաճախորդի հետ,
- ☐ շփում գործընկերների հետ,
- ☐ շփում մենեջերի և ենթակաների միջև:



Բայց գլխավորը հաճախորդի հետ շփումն է, ի վերջո հաճախորդն է որոշում՝ արդյոք կվերադառնա՞ր այդ հյուրանոց, թե՞ ոչ, կամ խորհուրդ կտա՞ իր ծանոթներին հանգստանալ այդ հյուրանոցում:

Ժամանակակից աշխարհում հյուրանոցների աշխատողների աշխատանքի որակը միշտ չէ, որ կախված է հյուրանոցների որակավորումից: Հյուրանոցում աշխատողները պետք է կարողանան շփվել հաճախորդների հետ, քանի որ այդ հմտությունն անհրաժեշտ է այդ ոլորտում աշխատելու համար: Սակայն անձնակազմ ընտրելիս այս չափանիշը չի կարող հիմնարար լինել:

Մասնագիտական էթիկան նորմերի շարք է, որը որոշում է մարդու հարաբերությունները մասնագիտական պարտականությունների և այն մարդկանց հետ, ում նա կապված է իր մասնագիտության շնորհիվ:

Մասնագիտական էթիկան գիտություն է մասնագիտական բարոյականության, իդեալների և արժեքների, վարքագծի էթիկական սկզբունքների և նորմերի մասին, որոնք արտացոլում են մասնագիտության էությունը և ապահովում են մարդկանց միջև փոխհարաբերությունները:

Կառավարման սուբյեկտը ղեկավարն է: Հյուրանոցը ղեկավարելիս նա պետք է կատարի կառավարման որոշ գործառույթներ.

-  կարողանա պլանավորել և կանխատեսել հյուրանոցի հետագա զարգացումը,
-  կարողանա կազմակերպել հյուրանոցի գործունեությունը՝ նպատակներին համապատասխան
-  կարողանա ղեկավարել անձնակազմը և վերահսկել նրանց աշխատանքը:

Ժամանակակից հասարակությունն աշխատողի որակները համարում է կառավարման էթիկայի հիմնական տարր: Հյուրանոցի աշխատակիցն իր մասնագիտական գործունեության մեջ պետք է պատասխանատվությամբ վերաբերվի իր աշխատանքին և համապատասխանի ղեկավարման էթիկայի կանոններին: Այս պահանջները չկատարելու դեպքում նա կարող է վնաս հասցնել հաճախորդին: Հյուրընկալության ղեկավարման էթիկան ենթադրում է.

- ✓ սպասարկման գործընթացի բարձր որակ,
- ✓ բարձրորակ ծառայություններ և անձնակազմի պրոֆեսիոնալիզմ:

Ներկայումս հասարակության մեջ մարդու անձնական հատկությունները սկսվում են նրա գործնական բնութագրից, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքից: Հյուրանոցի ղեկավարը կարևոր դեր ունի այդ բիզնեսում: Ղեկավարը առաջնորդ է, ով համագործակցում է մարդկանց հետ, պատասխանատու է նրանց

մասնագիտական նվաճումների և շրջակա միջավայրի անվտանգության համար, կազմակերպում և համակարգում է բոլոր աշխատանքներն իր ստորաբաժանման առջև դրված խնդիրների լուծման համար: Ղեկավարը պետք է «լավ հարաբերություններ» հաստատի թիմում, ինչպես նաև կարողանա ճիշտ որոշումներ կայացնել: Որոշումների կայացումը որոշակի խնդրի լուծման ամենահարմար եղանակների մտածված ընտրությունն է և ցանկացած գործողությունների իրականացման համար շատ կարևոր ընթացակարգ:

Որոշումների կայացման գործընթացը համարվում է ավարտված միայն այն դեպքում, եթե որոշումը կայացնելուց հետո տեղեկատվություն է ստացվում որոշմանը հաջորդած դրական փոփոխությունների վերաբերյալ: Ընդունված որոշումը միշտ չէ, որ արդյունավետ է: Որոշումների արդյունավետությունը կախված է այն ընդունող անձի կարողություններից:

Ղեկավարին բնորոշ հատկանիշներից են.

- չպետք է լինի եսասեր,
- պետք է հավասարապես դիմի բոլորին,
- միշտ կատարի խոստումները,
- լինի օբյեկտիվ,
- անհարկի չօգտվի իր իրավասություններից և այլն:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հյուրանոցային ծառայությունը:
2. Հյուրանոցի աշխատակիցը կարո՞ղ է պլանավորել ծառայության հատուկ ալգորիթմ:
3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հյուրանոցի կառավարումը:
4. Ո՞րն է հյուրանոցի կառավարման նպատակը:
5. Հյուրընկալության ոլորտում անձնակազմի հաղորդակցման քանի՞ մակարդակ գոյություն ունի:
6. Ի՞նչ է մասնագիտական էթիկան:
7. Ի՞նչ կառավարման գործառույթներ է իրականացնում հյուրանոցի ղեկավարը:
8. Ի՞նչ պարտականություններ ունի հյուրանոցի ղեկավարը:
9. Որո՞նք են ղեկավարին բնորոշ հատկանիշները:

2.2. Հյուրանոցի աշխատակիցների վարվեցողության կանոնները

Նախքան հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելը պետք է պատասխանել 3 կարևոր հարցի.

1. Հյուրանոցում աշխատելու ցանկությունը
2. Հյուրանոցում աշխատելու իրական հնարավորությունները
3. Հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելիս առկա նպատակներն ու խնդիրները:

Բացի այս ամենից՝ հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելու համար, որպես կանոն, անհրաժեշտ են հետևյալ պայմանները.

- մասնագիտական պատրաստվածություն
- համապատասխան տարիք և առողջություն
- «Ծառայություն մատուցելու» հմտություն, պատրաստակամություն:

Հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելիս պետք է լավ նախապատրաստվել հարցազրույցին, ուշադրություն դարձնել արտաքին տեսքին (մասնավորապես՝ հագուստին), պատրաստել թեմա, հարցեր, պատրաստ լինել գործնական զրույցին: Յուրաքանչյուր գործատուի վրա մեծ տպավորություն է թողնում արտաքին տեսքը, այդ իսկ պատճառով պետք է հագնել համապատասխան գործնական հագուստ:

Կադրերի բաժին պետք է ներկայանալ ճիշտ ժամանակին, բայց ոչ ժամանակից շուտ: Անհրաժեշտ է նախապատրաստվել և վերցնել համապատասխան փաստաթղթերը և անհրաժեշտ պարագաները (անձնագիր, դիպլոմ, ռեզյումե, աշխատանքային գրքույկ, բժշկական գրքույկ, լուսանկար, ակնոց, գրիչ, թաշկինակ՝ ուրախության կամ տխրության արցունքները սրբելու համար): Հարցազրույցի ժամանակ կարևոր նշանակություն ունի նաև հոգեբանահուզական վիճակը: Զրույցի ընթացքում պետք է հանգիստ լինել, ինքնավստահ, չնյարդայնանալ, հարցերին պատասխանել կարճ և ճիշտ: Զրույցի վրա հիմնականում մեծ ազդեցություն են թողնում դեմքի արտահայտությունը, ձայնի տոնայնությունը: Զրույցի ժամանակ պետք է նստել ուղիղ, ձեռքերում ոչ մի բան չխաղացնել, ձեռք չտալ քթին, երեսին, ականջներին և այլն, նայել զրուցակցի աչքերին: Ոչ մի դեպքում չի կարելի նայել սեղանին դրված թղթերին, գրանցումներին, ոչնչի չի կարելի ձեռք տալ: Զրույցի վերջում պետք է նշել, որ ցանկանում եք աշխատել հենց այդ հյուրանոցում, քանի որ այն լավն է, գեղեցիկ է և այլն: Սենյակից



դուրս գալ հանգիստ, առանց շտապելու՝ «ցտեսություն» ասելով աշխատակիցներին:

Առաջին օրերի, ամիսների և տարիների աշխատանքը հյուրանոցում

Որպես կանոն, նոր աշխատատեղում գործում են հետևյալ նորմերն ու պահանջները.

- ✓ Սկզբնական շրջանում տալ միայն այն հարցերը, որոնք վերաբերում են աշխատանքին: Ոչ մի դեպքում չտալ անձնական բնույթի հարցեր, պատմել անձնականը կամ ընտանիքին վերաբերող խնդիրները,
- ✓ Բոլորի հետ լինել ընկերասեր, բայց չի կարելի չափից ավելի ընկերանալ և խմբավորումներ ստեղծել,
- ✓ Ձերժ մնալ բամբասանքներից, աշխատակիցներին չքննարկել «մեջքի հետևից», հատկապես՝ տնօրենությանը,
- ✓ Չմոռանալ վարձահատույց լինել նրանց, ովքեր գործով և խոսքով օգնել են ձեզ աշխատանքում,
- ✓ Աշխատատեղում չօգտագործել ոգելից խմիչքներ. դա աշխատանքից ազատվելու առաջին քայլն է ,
- ✓ Աշխատանքային ժամերին չգբաղվել այլ գործերով, չշրջել հյուրանոցում,
- ✓ Աշխատակիցների հետ չքննարկել տնօրենությանը,
- ✓ Հաճախորդի հետ վերաբերվել հարգանքով:
- ✓

Վարվեցողության նորմերը հաճախորդի հետ

- ✓ Յուրաքանչյուր այցելուի նկատմամբ լինել ուշադիր,
- ✓ Յուրաքանչյուր հաճախորդի նկատմամբ ցուցաբերված վարքից և վերաբերմունքից է կախված հյուրանոցի եկամուտը,
- ✓ Յուրաքանչյուր հաճախորդի պետք է օգնել տեղավորվել համարում, օգտվել սարքավորումներից և լրացուցիչ այլ ծառայություններից,



- ✓ Անհրաժեշտ է դիմավորել և ճանապարհել հաճախորդին գոնե մինչև դուռը, կամ ավելի լավ է՝ մինչև վերելակը, գլխավոր մուտքը,
- ✓ Եթե հաճախորդը ստիպված է լինում սպասարկման սպասել, անպայման պետք է ներողություն խնդրել,
- ✓ Աշխատանքային պարտականությունները պետք է կատարել անաղմուկ, գեղեցիկ և ուրախ:

Գործնական շփում և վարվեցողություն

Շփումից են կախված հաճախորդների հոսքը և հաջողությունը, աշխատանքում հետագա առաջընթացը: Գործնական վարվեցողությունը տալիս է հետևյալ մեկնաբանությունները.

- Անհրաժեշտ է կարողանալ լսել մյուսներին. դա առաջին հերթին վերաբերում է հաճախորդներին ու ղեկավարներին: Չընդհատել վերջիններիս խոսքը, լսել մինչև վերջ:
- Ցանկացած խոսակցության մեջ խուսափել տհաճ արտահայտություններից և, անկախ բոլոր հանգամանքներից, թույլ չտալ վիրավորանք և վեճ:
- Ճիշտ արտասանել և արտահայտել այն մարդկանց անունները,



ազգանունները, ում հետ շփվում եք:

- Լինել գաղտնապահ:
 - Հեռախոսային խոսակցության ժամանակ այլ մարդկանց ներկայությամբ զերծ մնալ կոնկրետ թվերից և փաստերից, որոնք վերաբերում են

աշխատանքին:

- Ներկայանալիս ասել անունը, ազգանունը և պաշտոնը:
- Երբեք չհարցրել. «Դու կամ Դուք ինձ չե՞ք հիշում»: Դրանով խոսակիցն անհարմար դրության մեջ կհայտնվի: Ավելի լավ է ևս մեկ անգամ ներկայանալ:
- Եթե չգիտեք առաջադրված հարցի պատասխանը, անհրաժեշտ է տալ համապատասխան ծառայության հեռախոսահամարը:

Հեռախոսով խոսելու վարվեցողության կանոնները

Հեռախոսով խոսելիս պետք է անմիջապես խոսել խոսափողի մեջ բարձր, պարզ, հասկանալի, չօգտագործել հետևյալ ժարգոնային բառերը՝ սիրելիս, իմ արև, ուժեղ է և այլն: Մինչ զանգին պատասխանելը վերացնել դեմքի բարկացած արտահայտությունը, ժպտալ: Դա ձայնը կդարձնի հանգիստ և ջերմ: Հեռախոսով խոսելիս

ուշադիր լսել ձեզ վերաբերող և հետաքրքրող հարցերը և դրանց պատասխանել հակիրճ և պարզ: Անգամ, եթե կոպտում կամ վիրավորում են, լինել զսպված և կոռեկտ: Չի կարելի խոսել լիքը բերանով, խոսելիս չծամել, չխմել թեյ, սուրճ և այլ խմիչքներ: Եթե ականա եղել եք ուրիշի խոսակցության ականատեսը, ապա լավ կլինի, որ ինչ-որ պատրվակով դուրս գաք այդ սենյակից կամ էլ ցույց տաք, որ դա ամենևին չհետաքրքրեց ձեզ:

Կան արտահայտություններ, որոնք արգելվում են հեռախոսային խոսակցության ժամանակ կամ պարզապես խոսելիս.

- Ի՞նչ եք ինձնից ուզում, ես չգիտեմ, և ընդհանրապես, դա անհնար է :
- Իսկ ո՞րն է խնդիրը, մենք այդպես ենք միշտ անում:
- Ես դրանով չեմ զբաղվում:
- Դուք ինքներդ եք մեղավոր:
- Մենք փորձեցինք , բայց չկարողացանք...
- Դա ամենևին էլ իմ պարտականությունը չէ:
- Ես կասկածում եմ, որ այդպես կարելի է :
- Ես ժամանակ չունեմ:
- Ներեցե՛ք, բայց ինձ դրա պատճառով աշխատանքից կազատեն:
- Ես դա ինձ վրա չեմ վերցնի:
- Ինձ մի՛ կոպտեք:
- Դուք միակը չեք:
- Երիտասա՛րդ , Դուք կարո՞ղ եք չարտահայտվել:
- Դուք ի՞նչ հարցով եք եկել, ծերո՞ւկ:

Խոսելով կամ պատասխանելով նման կերպ՝աշխատակիցը ոչ միայն կոպտում, այլ կորցնում է հաճախորդին:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ 3 հարցերի պետք է պատասխանել հյուրանոց ընդունվելիս:
2. Ի՞նչ պայմաններ են անհրաժեշտ հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելու համար:
3. Հարցազույցի ժամանակ գործատուի վրա ի՞նչն է տպավորություն թողնում:
4. Ինչպե՞ս պետք է ներկայանալ կադրերի բաժին:
5. Ի՞նչ փաստաթղթեր են անհրաժեշտ հարցազույցի գնալիս:
6. Ի՞նչ պետք է անի և ի՞նչ չպետք է անի հարցազույցի ներկայացածը:
7. Ի՞նչ նորմեր և պահանջներ են գործում հյուրանոցում առաջին օրերին, ամիսներին:
8. Հաճախորդի հետ վարվելու ի՞նչ կանոններ են գործում հյուրանոցում:
9. Որո՞նք են հեռախոսով խոսելու վարվեցողության կանոնները:

2.3. Հաճախորդի հետ շփման ընթացքում խոսքի կուլտուրան, տոնը և հնչերանգը

Շատ գործոններ կան, որոնք ազդել և ազդում են սպասարկման որակի վրա: Այնուամենայնիվ, դրանց մեջ ամենաառաջնային դերը պետք է տանք սպասարկող անձնակազմի բարձր որակավորմանը, սպասարկման կուլտուրային: Այդ որակավորումները և էթիկան ի հայտ են գալիս շփման ժամանակ, ինչն էլ ընկած է սպասարկման հիմքում: Բառացի շփումը թույլ է տալիս մարդկանց իրար փոխանցել հաղորդագրություններ, որոնք կազմակերպված և ընտրված են, սակայն ինֆորմացիա կարելի է ստանալ նաև այլ ճանապարհով: Այդ հաղորդագրությունները երբեք չեն հասկացվում մինչ վերջ, սակայն կարող են ազդել մարդկանց տրամադրության և որոշումների վրա: Դրանք հաղորդվում են խոսքին զուգահեռ: Դրանք են՝ խոսքի տեմպը, ինտոնացիան, դադարները կամ խոսողների միջև եղած հեռավորությունը, խոսքի ժամանակ խոսողի դիրքը, հայացքը, դեմքի արտահայտությունը, միմիկան, հագուստը, շփման տարածքի ձևավորումը և այլն: Որպեսզի խոսքի ընթացքում աշխատակիցները խուսափեն սխալներից, բոլոր հյուրանոցներում մշակվում են վերջիններիս խոսքի դոգմատիկ օրինակներ, որոնք աշխատակիցները պետք է անգիր իմանան: Դրանք են՝ ողջույնի խոսքը, դիմելաձևը, ներողություն խնդրելու ձևը, զգուշացումները, խնդրանքները և այլն:

Խոսելիս հնարավոր չէ խոսքին տալ համաչափ տակտ, բայց կա ունիվերսալ մի կանոն. այն մարդը, ով կենտրոնացած է հյուրի վրա, կարևորում է վերջինիս գոյությունը, իր խոսքի տեմպը կախում և կապում է հյուրի ռեակցիայից: Շատ արագ տեմպը հաճախորդի կողմից կընկալվի այնպես, որ սպասարկողը ցանկանում է շուտ վերջացնել խոսակցությունը, հոգնել է իր հետ շփումից: Բացի այդ, արագ տեմպի ժամանակ հաճախորդը կարող է չլսել և չընկալել ասվածը, ու նա տհաճ իրավիճակի մեջ կընկնի. կա՛մ պետք է կրկին հարցնի և «անհասկացողի» տպավորություն թողնի, կա՛մ էլ ձևացնի, թե ամեն ինչ լսել և հասկացել է և հոգում ծանրացնի ուրիշի կամքին ենթարկվելու փաստը: Շատ դանդաղ տեմպն ընկալվում է որպես հոգնածության կամ անտարբերության պատճառ: Խոսքը, ծայնը կարող են լինել շատ սրտամոտ, տաք կամ էլ չոր և սառը: Որպես կանոն, երբեմն մարդն էլ չի ընկալում իր արտասանած խոսքի ինտոնացիան և, ի տարբերություն վերջինիս, լսողը շատ լավ է այն ընկալում, իրեն հարմար ձևով:

Գոյություն ունի շատ հեշտ, բայց խորիմաստ մի թեստ, որը կոչվում է՝ «Հարցրու երկրորդ անգամ»: Եթե նույն հարցի և՛ առաջին, և՛ երկրորդ պատասխանների ժամանակ ինտոնացիայի փոփոխություն է նկատվում, ապա այդ մարդը չի կարող համարվել հյուրանոցային ոլորտի հաջողված կադր:

Շփման ժամանակ մեծ նշանակություն ունի շփվողների միջև ընկած հեռավորությունը: Ընդհանրապես, շփվող մարդկանց միջև պետք է լինի 70-90 սմ հեռավորություն: Եթե շփվող մարդիկ խախտում են այդ սահմանը, ապա դա կարող է դիտվել որպես վտանգ, որպես մարդու անձնական, ինտիմ գոտու ոտնահարում: Որպես կանոն, ոչ վերբալ ռեակցիան հայտնվում է բավականին մեծ հեռավորության վրա, իսկ խոսքային՝ վերբալ հաղորդակցությունը չի կարող իրականացվել 3 մետրից հեռու տարածությունից:

Կարևոր է նաև խոսելու ժամանակ մարդու մարմնի դիրքը: Շատ հյուրանոցներում պարտադիր պայման է հաճախորդներին կանգնած դիմավորելը, կանգնած սպասարկելը: Այդ դիրքը կոչվում է ուշադրության



դիրք: Կարևոր է նաև աշխատանքային վայրը, այդ վայրի ճիշտ ձևավորումը: Ճիշտ է, հաճախորդը ընդամենը մի քանի րոպե է կանգնում ադմինիստրատորի սեղանի մոտ, սակայն այդ մի քանի րոպեները կարող են որոշիչ լինել:

Աշխատավայրը անձնական տարածք չէ: Հաճախորդը չպետք է տեսնի հագուստ, պայուսակ, թեյի կամ սուրճի բաժակներ, ուտելիք: Այս ամենի բացակայությունը թույլ կտա հասկանալ, որ ինքն է միայն սպասարկողի ուշադրության կենտրոնում: Աշխատավայրում անթույլատրելի է աշխատակիցների միջև լարվածությունը, ինչն անպայման կնկատվի: Այդ տարածքում սպասարկվում է հաճախորդը, իսկ մնացած ավելորդությունները պետք է բացառվեն: Կարևոր է նաև սպասարկող անձնակազմի անտեսանելիությունը: Հաճախորդին չի հետաքրքրում, թե ինչպես է կազմակերպվում այդ մեծ մեխանիզմի աշխատանքը: Նրա համար տհաճ է, որ սպասարկողը պատեհ-անպատեհ ժամի հայտնվում է իր առջև. նա պետք է հայտնվի այն ժամանակ, երբ կա անհրաժեշտություն:

Ինչպես նշել ենք, հյուրանոցը համալրված է բազմաթիվ տեխնիկական միջոցներով՝ համակարգիչ, տպիչ, հեռախոս, անկանխիկ վճարման սարքավորումներ և այլն: Բոլոր տեխնիկական միջոցներն օգնում են հյուրանոցային աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպմանը: Միայն հեռախոսով կարելի է խոսակցին հաղորդել եղած տեղեկատվության 98%-ը: Ադմինիստրատորը պետք է կարողանա ճիշտ խոսել հեռախոսով: Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ հյուրանոցային աշխատանքի 90%-ն իրականացվում է հեռախոսի միջոցով: Բերենք օրինակ.

Հաճախորդ - Բարև Ձեզ, դա «Մետրոպոլ» հյուրանոցն է:

Ադմինիստրատոր - Բարև Ձեզ, «Մետրոպոլ» հյուրանոց, հերթապահ ադմինիստրատոր Հովհաննիսյան, լսում եմ Ձեզ:

Հաճախորդ - Ես կարո՞ղ եմ Ձեր հյուրանոցում համար պատվիրել վաղը չէ, մյուս օրվա համար:

Ադմինիստրատոր - Դուք ցանկանում եք համար պատվիրել մարտի 31-ի համար:

Հաճախորդ - Այո՛, մեկտեղանի համար՝ երեք օրվա համար:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ գործոններ են ազդում սպասարկման որակի վրա:
2. Ի՞նչ հաղորդագրություններ են փոխանցվում խոսքին զուգահեռ:
3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում «Հարցրու երկրորդ անգամ» թեստը:
4. Շփման ժամանակ ինչքա՞ն պետք է լինի շփվողների միջև եղած հեռավորությունը:
5. Աշխատավայրում ի՞նչն է անթույլատրելի:
6. Միայն հեռախոսով խոսակցին ինչքա՞ն ինֆորմացիա է հնարավոր հաղորդել:
7. Հյուրանոցի աշխատանքի քանի՞ տոկոսն է կազմակերպվում հեռախոսով:

2.4. Գործնական առաջադրանք 1: Դերային խաղ «Գաղտնի հաճախորդ»



Խաղի նպատակը: Դերային խաղը նպատակ ունի ուսանողների մոտ ձևավորելու հաճախորդների հետ շփվելու, նրանց ցանկացած հարցին բարեհամբույր պատասխանելու հմտություններ:

Դերակատարներ՝ «Գաղտնի հաճախորդ», ադմինիստրատորներ:

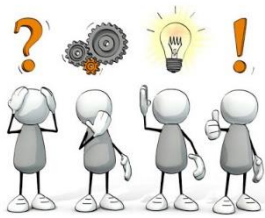
«Գաղտնի հաճախորդ»-ի դերում կարող է հանդես գալ դասախոսը կամ այն ուսանողը, ում դասախոսը նախապես պատրաստել է, տվել է հարցադրումների ցանկ:

Խաղի համար անհրաժեշտ է ունենալ հյուրանոցի ընդունարանի նման կահավորված սենյակ՝ տեխնիկական սարքավորումներով և կահույքով:

Խաղի ընթացքը: «Գաղտնի հաճախորդ» մի քանի անգամ զանգահարում է հյուրանոց, տալիս է հաճախորդին բնորոշ հարցեր՝ ծառայությունների գնի, համարի ամրագրման, ամրագրման չեղարկման վերաբերյալ և այլն: Խաղի ամբողջ ընթացքը ծայնագրվում է, և խաղի վերջում բոլոր մասնակիցները լսում են այն ու վերլուծում:

2.5. Գործնական առաջադրանք 2: Դերային խաղ«Հյուրանոց»

Խաղի նպատակը: Հաճախորդի հետ շփվելու հմտությունների, կարողությունների ձևավորում:



Իրավիճակի նկարագիրը: Խմբի երեք անդամ՝ մասնագիտությամբ ուսուցիչներ, գործուղվել են այլ քաղաք, որտեղից վատ եղանակային պայմանների պատճառով թոփչքը հետաձգվել է մեկ օրով: Մարդիկ իրար չեն ճանաչում: Նրանք գնում են օդանավակայանին մոտ հյուրանոցը՝

ունենալով միայն մեկ ցանկություն՝ հնարավորինս արագ տեղավորվել:

Դերակատարներ՝ հյուրանոցի ադմինիստրատոր՝ 34 տարեկան կին, և երեք ուսուցիչներ՝ տարբեր քաղաքներից, 38, 33 և 42 տարեկան:

Հրահանգներ հյուրանոցի ադմինիստրատորին: Հյուրանոցում կա ազատ միայն մեկ համար: Ադմինիստրատորը պետք է խոսի հաճախորդների հետ առանձին-առանձին, և հետո որոշի, թե ում է տալիս համարը: Իր որոշման մասին նա պետք է գրի թղթի վրա և տա խաղավարին(դասախոսին):

Հրահանգներ գործուղման մեկնած ուսուցիչների համար: Սենյակ ստանալու համար հարկավոր է զրուցել հյուրանոցի ադմինիստրատորի հետ: Նրանք կասկածում են, որ սենյակներ չկան: Խոսելիս պետք է օգտագործեն հաղորդակցվելու, շփվելու, համոզելու, փաստարկելու բոլոր հնարավոր և ընդունելի միջոցները: Կաշառք առաջարկելն արգելվում է:

Հրահանգներ խաղավարին՝ դասախոսին: Կազմակերպել խաղի նկարահանումը: Օգնել ադմինիստրատորին ձևավորել իր

աշխատավայրը: Միջանցքում սպասող հաճախորդներին հերթով հրավիրել սենյակ: Յուրաքանչյուր մասնակից ադմինիստրատորի հետ խոսելուց հետո մնում է սենյակում և լսում է մյուս մասնակիցներին:

Զրույցն ավարտելուց հետո ադմինիստրատորը հայտնում է իր նախնական որոշման մասին: Հետո խաղի մասնակիցները միասին դիտում են տեսանյութը, ինչից հետո հնարավոր է՝ ադմինիստրատորը փոխի իր որոշումը: Քննարկման ընթացքում ադմինիստրատորին տրվում են մի շարք հարցեր, թե ինչով է պայմանավորված ընտրությունը, ինչը դուր չեկավ մերժված հաճախորդների պահվածքում և արտահայտություններում:

2.6. Գործնական առաջադրանք 3: Դերային խաղ «Կոնֆլիկտի հարթում»

Խաղի նպատակը՝ կոնֆլիկտից խուսափելու և կոնֆլիկտները հարթելու հմտությունների ձևավորում:

Խաղի մասնակիցները՝ ուսանողներ և դասախոս:

Խաղի ընթացքը: Դասախոսը խոսում է կոնֆլիկտները արագ և արդյունավետ լուծելու ունակության մասին և հայտնում, որ այժմ պետք է փորձեն պարզել կոնֆլիկտների հարթման հիմնական մեթոդները:



Ուսանողները բաժանվում են խմբերի՝ երեքական մասնակիցներով: Հինգ րոպեի ընթացքում յուրաքանչյուր խումբ պետք է մտածի սցենար, որը խմբի երկու անդամ պետք է բեմադրի (օրինակ՝ հաճախորդ-

ադմինիստրատոր, հաճախորդ-սպասուհի, հաճախորդ-մատուցող և այլն), իսկ երրորդը պետք է խաղա հաշտարարի, կոնֆլիկտը հարթողի դերը:

Դերախաղի ավարտից հետո դասախոսը մասնակիցներին տալիս է հետևյալ հարցերը, որոնց շուրջ ծավալվում է ակտիվ քննարկում.

- Կոնֆլիկտի հարթման ի՞նչ մեթոդներ կիրառվեցին:
- Ի՞նչ հետաքրքիր հնարքներ օգտագործեցին մասնակիցները դերային խաղի ժամանակ:
- Ինչպե՞ս պետք է վարվեին այն մասնակիցները, ովքեր չկարողացան հարթել կոնֆլիկտը:

2.7. Գործնական առաջադրանք 4: Դերային խաղ «Կադրերի բաժին»



Խաղի նպատակը: Որպես ապագա ղեկավարներ՝ ուսանողները պետք է կարողանան կատարել կադրերի ճիշտ ընտրություն, և որպես ապագա աշխատանք որոնողներ՝ ճիշտ ներկայանալ հարցազրույցի ժամանակ:

Մասնակիցներն են՝ դասախոսը և ուսանողները:

Դերակատարներն են՝ մատուցողը, պորտյե, ադմինիստրատորը և հյուրանոցի այլ աշխատակիցներ:

Այս խաղը կազմված է երկու առաջադրանքից:

Առաջին առաջադրանքը: Դասախոսի ընտրությամբ ուսանողներից մեկը ստանձնում է հյուրանոցի կադրերի բաժնի ղեկավարի դերը: Նրա առջև խնդիր է դրված հարցազրույցի ներկայացած քաղաքացիներից (մյուս ուսանողներից) ընտրել աշխատակիցներ՝ մատուցող, պորտյե, սպասուհի և այլն: Նա պետք է որոշի.

- Որո՞նք են այդ աշխատակցի պարտականությունները:
- Ի՞նչ մասնագիտական որակների կամ բնութագրերի համապատասխան ընտրել այդ պաշտոններին համապատասխան աշխատակիցներ: Ինչպիսի՞ պահանջներ ներկայացնել նրանց:

Անհրաժեշտ է որպես ղեկավար կազմել երկու ցուցակ, որոնցից առաջինում պետք է թվել այն 10 հատկանիշները, մասնագիտական հմտությունները, որոնք պետք է ունենա «իդեալական թեկնածուն», և երկրորդում՝ 10 հատկանիշ, որոնք կխանգարեն թեկնածուին այդ աշխատանքը ստանալու համար:

Երկրորդ առաջադրանքը: Որպես կադրերի բաժնի ղեկավար՝ հերթով ներս հրավիրել թեկնածուներին և վարել հարցազրույց՝ նշումներ կատարելով նախապես մշակված ցուցակում: Խաղի սկզբում՝ դերաբաշխումից հետո, ամեն դերակատար պետք է ուսումնասիրի իր պաշտոնի պարտականությունները:

Դերախաղի ողջ ընթացքը նկարահանվում է, իսկ դասախոսն ամբողջությամբ վերահսկում է գործընթացը, սակայն չի միջամտում:

Երբ կադրերի ընտրությունը ավարտվի, գլխավոր դերակատարը պետք է ներկայացնի իր ընտրության մեթոդաբանությունը, բացատրի, թե ինչ հատկանիշների հիման վրա է կատարել կամ չի կատարել ընտրությունը:

Թեստ (ներառված են 2.1, 2.2, 2.3 թեմաները)

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Հյուրանոցային ծառայությունները փոխհարաբերություններ են.

- ա) հյուրանոցի և մատուցողի միջև
- բ) հաճախորդի և անձնակազմի միջև
- գ) հյուրանոցի և գործընկերների միջև

2. Հյուրանոցի կառավարման նպատակը.

ա) հյուրընկալության ոլորտում մրցակցային դիրքի պահպանում է

- բ) հրամաններ տալն է
- գ) շատ լրացուցիչ ծառայություններ ունենալն է

3. Հյուրընկալության ոլորտում գոյություն ունի անձնակազմի հաղորդակցության.

- ա) երկու մակարդակ
- բ) չորս մակարդակ
- գ) հինգ մակարդակ

4. Մասնագիտական էթիկան գիտություն է.

- ա) դաստիարակության մասին
- բ) մասնագիտական բարոյականության, իդեալների և արժեքների, վարքագծի էթիկական նորմերի մասին
- գ) բազային կրթության մասին

5. Կառավարման սուբյեկտը.

- ա) աշխատակիցն է
- բ) ղեկավարն է
- գ) մատակարարներն են

6. Լավ ղեկավարը պետք է.

- ա) կարողանա հրամայել
- բ) «լավ հարաբերություններ» հաստատել թիմի հետ
- գ) կարողանա ճիշտ որոշումներ կայացնել

7. Որոշումների արդյունավետությունը կախված է.

- ա) այն ընդունող անձի կարողություններից
- բ) կատարողների հմտություններից
- գ) կախված չէ ոչ ոքից

8. Հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելիս անհրաժեշտ է.

- ա) մասնագիտական պատրաստվածություն
- բ) միայն գեղեցիկ արտաքին
- գ) ծառայություն մատուցելու հմտություններ, պատրաստակամություն

9. Հյուրանոցում աշխատանքի ընդունվելիս.

- ա) պետք է լավ պատրաստվել հարցազրույցին
- բ) պետք է ուշանալ հարցազրույցից

գ) կրել սպորտային, ազատ ոճի հագուստ

10. Գործատուի վրա առաջին դրական տպավորությունը թողնում է.

ա) նորաձև սանրվածքը

բ) դաջվածքները և չափից շատ զարդերը

գ) պատշաճ արտաքին տեսքը

11. Հարցազրույցի ընթացքում.

ա) պետք է շատ ազատ լինել

բ) պետք է պատմել կյանքի պատմությունը

գ) պետք է հանգիստ լինել, ինքնավստահ, չնյարդայնանալ և պատասխանել հարցերին կարճ ու ճիշտ

12. Աշխատանքի ընթացքում.

ա) պետք է բամբասել բոլորից

բ) պատմել անձնականը կամ ընտանիքին վերաբերող խնդիրները

գ) չօգտագործել ոգելից խմիչքներ

13. Աշխատանքի ընթացքում.

ա) չպետք է շրջել հյուրանոցում

բ) գործընկերների հետ պետք է քննարկել տնօրենությանը

գ) հաճախորդի հետ խոսել, ինչպես ցանկանում են

14. Հեռախոսով խոսելիս.

ա) թույլատրվում է բղավել և օգտագործել ժարգոնային արտահայտություններ

բ) կարևորը ձեր խոսքն ասելն ու անջատելն է

գ) պետք է ուշադիր լսել և հակիրճ ու հանգիստ պատասխանել զանգողի հարցերին

15. Խոսքի համաչափ տեմպը.

ա) կախված է հաճախորդի ռեակցիայից

բ) օգնում է շփմանը

գ) միայն խանգարում է շփմանը

16. Խոսքի արագ տեմպը.

ա) նպաստում է արագ սպասարկմանը

բ) խոսում է սպասարկման բարձր որակի մասին

գ) խանգարում է հաճախորդին ճիշտ հասկանալ և հասկացված լինել

17. Խոսքի շատ դանդաղ տեմպը.

ա) օգնում է սպասարկմանը

բ) ընկալվում է որպես հոգնածություն և անտարբերություն

գ) խոսում է բարձրակարգ սպասարկման մասին

18. Շփվողների միջև պետք է լինի.

ա) 5 մետր հեռավորություն

բ) 2 մետր հեռավորություն

գ) 70-90 սմ հեռավորություն

19. Խոսքային, վերբալ հաղորդակցությունը կարելի է սկսել.

- ա) 3 մետր հեռավորությունից
- բ) 10 մետր հեռավորությունից
- գ) 1 մետր հեռավորությունից

20. Հաճախորդին կանգնած դիմավորելը և սպասարկելը կոչվում է.

- ա) հարգանքի դիրք
- բ) ուշադրության դիրք
- գ) աշխատանքային դիրք

21. Աշխատավայրը.

- ա) անձնական տարածք է
- բ) անձնական տարածք չէ
- գ) չվերահսկվող տարածք է

**ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 3
ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԷԹԻԿԱՅԻ ԵՎ
ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐՆ ՈՒ
ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ**

3.1. Հաճախորդների հոգեբանական տեսակները



Աշխատանքում առավել մեծ հաջողությունների հասնելու համար սպասարկման ոլորտի աշխատողը պետք է կարողանա անհատական մոտեցում ցուցաբերել հաճախորդներից

յուրաքանչյուրին: Հարկ չկա մարդու մասին կարծիք կազմել առաջին տպավորությամբ: Հաճախորդներին կարելի է տարբերակել ըստ սեռի, տարիքի, մասնագիտության, սոցիալական պատկանելիության, ըստ վարքագծի, բնավորության և այլ չափանիշների:

Ըստ ակտիվության և էմոցիոնալ արձագանքման՝ հաճախորդներին բաժանում են 4 հիմնական տեսակի.

- ✓ «վերլուծաբան» - պասիվ և անպատասխանատու
- ✓ «էնտուզիաստ» - ակտիվ և պատասխանատու



- ✓ «ակտիվիստ» - ակտիվ և անպատասխանատու
- ✓ «բարեսիրտ» - պասիվ և պատասխանատու:

Հյուրանոցի համար հաճախորդի առավել նախընտրելի տեսակը «բարեսիրտ» հաճախորդն է: Նրա

սպասարկումը որևէ դժվարություն չի առաջացնի հյուրանոցի անձնակազմի համար:

«Վերլուծաբանը» դանդաղ և անխռով է, քիչ է խոսում, առանց հատուկ ինտոնացիայի, նախընտրում է շփվել անձնակազմի հետ գրանցասեղանի հետևից, խոսելիս փորձում է նայել զրուցակցի աչքերին, հասարակ է հագնվում: «Վերլուծաբանին» բնութագրող առանձնահատկություններից է այն, որ սիրում է հարցնել և իմանալ բոլոր մանրամասները: «Վերլուծաբանը» կարող է լինել շատախոս, զգուշավոր և անվճռական, լուրջ կամ առանց հումորի զգացումի:

Հյուրանոցի աշխատակիցներին խորհուրդ է տրվում այս տիպի հաճախորդներին սպասարկելիս խոսել դանդաղ, հստակ արտահայտել մտքերը, ուշադրություն դարձնել մանրուքներին, պատասխանել յուրաքանչյուր հարցի: Նման հաճախորդի հետ զգացմունքայնությունը քիչ է աշխատում. նա անմիջական, մտերմիկ շփման չի գնում: «Վերլուծաբանի» հետ պետք է լինել ճշգրիտ և ճշտապահ: Նա տարբեր երաշխիքներ է պահանջում, և որոշում կայացնելիս նրա համար կարևոր է անվտանգության զգացումը:

«Էնտուզիաստն» աչքի է ընկնում էներգիայով, աշխուժությամբ, արտահայտչությամբ, շոայլությամբ: Տղամարդ էնտուզիաստն առաջինը կկապվի ընդունարանի աշխատողի հետ: Կին ինտուզիաստը քաղցր ժպտում է, ազատ շփվում հյուրանոցների աշխատողների հետ: Հյուրանոցի անձնակազմի հետ շփվելիս ինտուզիաստը չի պահպանում մեծ հեռավորություն: Պերճախոս է, խոսում է արագ, բարձրաձայն և երկար: Մանրամասները նրա համար կարևոր չեն:

«Էնտուզիաստ»-ի հետ աշխատելը հարմար է, քանի որ նա բաց է հաղորդակցության համար: Սիրում է ուռճացնել փաստերը, անկանխատեսելի է, մակերեսային, իմպուլսիվ և անհամբեր: Այնուամենայնիվ, բավականին հաճախ այս տիպի հաճախորդները պահանջում են անհրատեսական ծառայությունների մատուցում (օրինակ՝ մատուցել այնպիսի ծառայություններ, որոնք չկան հյուրանոցում): Այս դեպքերում չպետք է վիճել նման հաճախորդի հետ, այլ պետք է շեղել նրան՝ առաջարկելով այլընտրանքային տարբերակներ:

Պետք է նաև նշել, որ «Էնտուզիաստը» մոռացկոտ է, դիսֆունկցիոնալ, թափթփված և հաճախ բաց է թողնում արժեքավոր տեղեկատվությունը: Այս տիպի հաճախորդները կարող են երկար ժամանակ պահպանել խոսակցությունը և կտրուկ ընդհատել այն՝ հիշելով կիսատ թողած աշխատանքի կամ կարևոր հանդիպման մասին:

«Ակտիվիստն» աչքի է ընկնում իր էներգիայով և վճռականությամբ: Արտաքնապես նա նման է ղեկավարի կամ պաշտոնյայի և սիրում է տպավորություն թողնել: Միշտ զբաղված է և միշտ վերահսկում է ժամանակը: Մի քանի րոպե սպասելը նրան կարող է բարկացնել և հունից

հանել: «Ակտիվիստը» սիրում է վերահսկել ինչպես իրավիճակն ընդհանուր առմամբ, այնպես էլ շրջապատի մարդկանց: Նա խոսում է բավականին արագ և բարձրաձայն, սևեռուն հայացքով նայում է աշխատակցին: Սպասարկման ժամանակ անհամբեր է և անընդհատ դժգոհում է հյուրանոցի դանդաղ աշխատանքից:

«Ակտիվիստը» կարող է լինել ինքնավստահ և անկախ, համառ, բռնկվող և նույնիսկ կոպիտ: Եթե ընդունման և տեղավորման ծառայության անձնակազմը թույլ է տալիս թերացումներ, ապա «ակտիվիստ» հաճախորդը բաց չի թողնի հնարավորությունը կտրուկ դիտողություն անելու:

Այնուամենայնիվ, «ակտիվիստ»-ից չպետք է վախենալ: Նրա հետ շփվելիս չպետք է ուշադրություն դարձնել մանրություններին: Շեշտը պետք է դրվի միայն ամենակարևոր կետերի վրա՝ մատնանշելով առաջնայինները:

Սպասարկման ոլորտն ուսումնասիրող հոգեբաններն առանձնացնում են հաճախորդների հոգեբանական ևս մի քանի տեսակ:

Պատկառելի հաճախորդներ: Սրանք այն հաճախորդներն են, որոնց մեծ մասամբ կարելի է անմիջապես ճանաչել արտաքին տեսքից: Նման հաճախորդներն իսկույն արձագանքում են սպասարկման որակին: Պատկառելի հաճախորդների սպասարկումն անհրաժեշտ է իրականացնել այնպես, որ նրանք զգան իրենց կարգավիճակի և հասարակական դիրքի նկատմամբ ցուցաբերվող պատկառանքը:

Նրանց կարող են սպասարկել միևնույն մատուցողները, սպասուհիները, նրանց համար կարելի է կազմել հատուկ հյուրերի քարտ, որտեղ նշվում են վերջինիս սիրած ուտեստները և նախասիրությունները: Նման հաճախորդներին տոնակատարությունների ժամանակ կարելի է մատուցել փոքրիկ նվերներ, հրավիրել ինչ-ինչ միջոցառումների և այլն:

Գործնական հաճախորդներ: Գործնական հաճախորդները, որպես կանոն, հյուրանոց են գալիս գործնական նպատակով, իսկ ռեստորան են հաճախում միայն ճաշի ժամին կամ հրավիրում են իրենց գործընկերներին ընթրիքի: Նման հաճախորդներին սպասարկելիս հատուկ ուշադրություն է անհրաժեշտ դարձնել աշխատանքի ճշգրտությանը: Անհրաժեշտ է հիշել, որ գործնական մարդիկ բարձր են գնահատում ժամանակը և չեն սիրում զուր սպասել: Բացառված չէ, որ հենց այդ հաճախորդներն էլ կարող են դառնալ հյուրանոցի մշտական սպառողները կամ հետագայում ռեստորանում պատվիրել կորպորատիվ երեկոյթներ և այլն:

Պատահական այցելուներ: Սրանք այն մարդիկ են, որ առաջին անգամ են հայտնվում տվյալ հաստատությունում: Կարևոր է, որ նրանք

հաստատության մասին ստանան առավել լիարժեք տեղեկատվություն:
Հնարավոր է, որ հետագայում նրանք դառնան մշտական հաճախորդներ:

Երեխաներ: Երեխաները հատուկ այցելուներ են: Կարևոր է հիշել, որ երեխաների նկատմամբ լավ վերաբերմունքը հատկապես հաճելի է նրանց ծնողներին, և սպասարկումից գոհ մնացած ծնողները նորից կայցելեն տվյալ հյուրանոց կամ ռեստորան: Եթե ծառայությունների ցանկում չկան երեխաների համար նախատեսված միջոցառումներ, ապա պետք է արագ լուծել այդ խնդիրը: Եթե ռեստորանի կերակրացանկում ներառված չեն երեխաների համար նախատեսված հատուկ ճաշատեսակներ, ապա այդ մասին պետք է անմիջապես զգուշացնել խոհարարին:

Տղամարդիկ առավել վճռական են առաջարկվող ծառայությունների ընտրության հարցում, քան կանայք: Նրանք առավել շփվող են, հաշվի են առնում սպասարկող անձնակազմի խորհուրդներն ու առաջարկությունները:

Կանայք չափազանց մեծ ուշադրություն են դարձնում մաքրությանը, բնակելի հատվածի, սեղանի սպասքի, սպիտակեղենի մաքրությանը և ավելի քննադատորեն են վերաբերվում ամեն մանրուքի, քան տղամարդիկ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Աշխատանքում հաջողության հասնելու համար ի՞նչ պետք է անի հյուրանոցի աշխատակիցը:
2. Ի՞նչ չափանիշներով են տարբերակում հաճախորդներին:
3. Ըստ ակտիվության և էմոցիոնալ արձագանքման՝ հաճախորդների քանի՞ տեսակ կա: Թվել:
4. Ո՞ր տիպի հաճախորդն է հյուրանոցի համար առավել նախընտրելի:
5. Ի՞նչ հատկանիշներով է օժտված «վերլուծաբան» հաճախորդը:
6. Ի՞նչ խորհուրդներ են տալիս հյուրանոցի աշխատակիցներին «վերլուծաբան» հաճախորդներին սպասարկելիս:
7. Ինչպիսի՞ն են «էնտուզիաստ» հաճախորդները:
8. Ինչպիսի՞ն են «ակտիվիստ» հաճախորդները:
9. Ինչո՞վ են աչքի ընկնում «պատկառելի» հաճախորդները:
10. Ինչպիսի՞ն են «գործնական» հաճախորդները:
11. Ինչո՞վ են աչքի ընկնում պատահական այցելուները:
12. Ի՞նչ վերաբերմունքի պետք է արժանանան հաճախորդների երեխաները:
13. Ինչո՞վ են նման և ինչո՞վ են տարբեր կին և տղամարդ հաճախորդները:

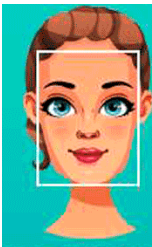
3.2. Անձի հոգեբանական բնութագիրը՝ ըստ դեմքի կառուցվածքի

Աշխարհահռչակ հոգեբան Ֆյոդոր Շվարցը գտնում է, որ դեմքի կառուցվածքը, մաշկի գույնը և, առհասարակ, արտաքին տեսքը բնութագրում են անձի հոգեբանական տիպը և խառնվածքը: Նա բացահայտել է մարդու դեմքի գաղտնիքները, սովորել է գնահատել զրուցակցին՝ ըստ նկարի, առանց անձի հետ շփվելու, որոշել վերջինիս բնավորությունն ու խառնվածքը:

Մի ամբողջ գիտություն է զբաղվում դրանով, և այն կոչվում է ֆիզիոգնոմիկա:

Ֆիզիոգնոմիկան տարբերակում է մարդու դեմքի 6 տեսակ.

1. երկարավուն
2. եռանկյունաձև
3. կիսաեռանկյունաձև
4. քառակուսի
5. կլոր
6. օվալաձև:

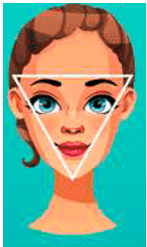


Երկարավուն դեմք

Երկարավուն դեմքը հիշեցնում է ուղղանկյուն, դրանում լայն ճակատը գործնականորեն համընկնում է դեմքի ներքևի մասին:

Ըստ Շվարցի՝ դեմքի այսպիսի ձևը համարվում է արիստոկրատ, քանի որ լրիվ ներկայացնում է մարդու տեսակը՝ որպես ինտելեկտուալ, հավասարակշռված և զգայուն մարդ տեսակ: Դեմքի այս ձևին

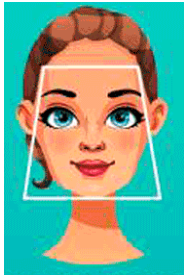
պատկանող մարդիկ իշխող են, բայց դա չի խանգարում նրանց լինել ազնիվ և իմաստուն ղեկավարներ: Դեմքի նման ձև ունեցող մարդիկ հաջողություններ են ունենում զինվորական և քաղաքական բնագավառներում: Նրանք իրենց առաջ դնում են նպատակներ և հասնում են դրանց: Դեմքի՝ հստակ արտահայտվող բացասական գծերի բացակայության պայմաններում այս մարդկանց նպատակներն արդարացվում են արդարացի միջոցներով, նրանց խորթ են բռնությունը և կեղծավորությունը հարաբերություններում:



Եռանկյունաձև դեմք

Իր ձևով այն մաքսիմալ նման է եռանկյունու և բնորոշվում է բարձր, լայն ճակատով, արտահայտիչ այտուսկրերով, կծկված կզակով: Դեմքի այսպիսի ձևը խոսում է ինչպես հանճարեղության, այնպես էլ դավաճանության և կեղծավորության մասին, սակայն մեկը մյուսին չի խանգարում: Ամեն դեպքում այսպիսի դեմքը սովորաբար պատկանում է այն մարդկանց, ովքեր անսիրտ են, հակված չեն միասնության և զուրկ են պատասխանատվությունից:

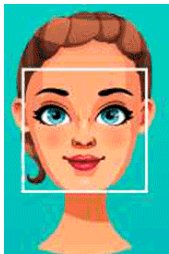
Նրանք միշտ մի փոքր խուսափում են շրջապատից կամ այն բանից, որ չեն կարողանում իրենց ակտիվ դրսևորել հասարակության մեջ բնավորության վատ գծերի պատճառով:



Կիսաեռանկյունաձև դեմք

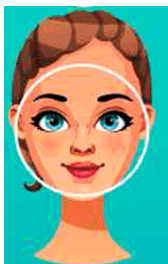
Դեմքի այս ձևը շատ դեպքերում կոչում են կիսաեռանկյունաձև լայն ճակատի և պարզ արտահայտված այտուսկերերի, կծկված կզակի պատճառով: Շատ դեպքերում նման դեմքի ձևը համեմատում են ճոճաձողի հետ: Այս մարդիկ համարվում են կրթված, էմոցիոնալ և, միևնույն ժամանակ, պասիվ: Ի տարբերություն ուղղանկյունաձև դեմքով մարդկանց՝ նրանք ոչ մի նպատակի չեն հասնում և իրենց առաջ նպատակներ չեն դնում: Իսկ եթե նույնիսկ դնում են նպատակներ, որպեսզի դրանք իրագործեն, միշտ ինչ-որ բան խանգարում է, ինչպես, օրինակ, ալարկոտությունը, պրոֆեսիոնալիզմը, աշխատանքը կիսատ թողնելը:

Միևնույն ժամանակ այն կանայք, ովքեր ունեն կիսով չափ եռանկյունաձև դեմք, ունեն բնավորության դրական գծեր՝ լավատես են, մարդամոտ և, որպես կանոն, գոհ ու երջանիկ են կյանքում:



Քառակուսի դեմք

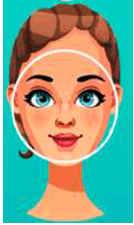
Քառակուսի դեմքի ձևը բնութագրվում է դեմքի բարձրության և լայնության հարաբերակցությամբ, որն էլ դարձնում է այն քառակուսի: Դեմքի այս ձևը հաճախ է հանդիպում քաջ, բայց միևնույն ժամանակ անսիրտ և խիստ մարդկանց մոտ: Նրանք ձգտում են հասնել բարձունքների, հասնել իրենց առաջ դրված նպատակներին և հաջողության ամեն ինչում, բայց իրենց որակյալ հատկանիշների շնորհիվ ավելի լավ կատարողներ են, քան առաջնորդներ: Մտքի ճկունության և տրամաբանության բացակայության պատճառով նրանք հաճախ կարող են քանդել այն, ինչ ստեղծել են երկար տարիների ընթացքում: Իրենց էությամբ այս մարդիկ ի ծնե իրավաբաններ են: Դեմքի այս ձևն ունեցող կանայք ձգտում են ավելի շատ իշխել, քան ենթարկվել ինչպես անձնական, այնպես էլ հասարակական կյանքում:



Կլոր դեմք

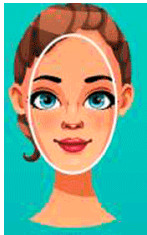
Կլորը երկրաչափական պատկեր է և շատ վառ է արտահայտում դեմքի ձևը: Սուր, անկյունային դեմքի առանձնահատկությունների բացակայությունը տալիս են դեմքին բարի, քնքուշ անձնավորության տպավորություն: Բայց թվացյալ հնազանդությունը կարող է փոխվել և դառնալ

հաշվենկատություն, իսկ եթե դրա հետ մեկտեղ կլորավուն դեմքի ձև ունեցող մարդիկ ունեն բարձր միջնապատ, արտահայտիչ այտոսկրեր, վառվող աչքեր, ուրեմն ձեր առջև կանգնած է նպատակասլաց և կամքի ուժի տեր անձնավորություն: Այդպիսի մարդիկ կարող են դառնալ լավ առաջնորդներ:



Կլորավուն դեմք

Կլորավուն դեմքով մարդիկ ամենաառաջինն են կարողանում հարմարվել շրջապատող միջավայրին: Դա նրանք հեշտությամբ են անում, կարծես թե խաղ ու պար է, նույն կերպ էլ հաղթահարում են իրենց ինչպես ֆինանսական, այնպես էլ անձնական խնդիրները:



Օվալաձև դեմք

Օվալաձև դեմքն իր մեջ միաժամանակ ամփոփում է և՛ երկարավուն, և՛ կլոր դեմքի ձևերը: Երկարավուն դեմք ունեցողներից օվալաձև դեմք ունեցողները ժառանգել են ինտելեկտը և զգայունությունը, կլոր դեմքից՝ օպտիմիզմը և բարեհոգությունը: Մյուս կողմից՝ օվալը կանացիության, իմաստության և նրբության նշան է:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ո՞վ է Ֆյոդոր Շվարցը և ի՞նչ բացահայտում է արել:
2. Ի՞նչ է ֆիզիոգնոմիկան:
3. Ֆիզիոգնոմիկան մարդու դեմքի քանի՞ տեսակ է տարբերակում: Թվել:
4. Ի՞նչ առանձնահատկություններ ունեն երկարավուն դեմքով մարդիկ:
5. Ինչպիսի՞ն են եռանկյունաձև դեմք ունեցողները:
6. Ինչո՞վ են բնութագրվում կիսաեռանկյունաձև դեմքով մարդիկ:
7. Ինչպե՞ս կբնութագրեք քառակուսի դեմքի ձև ունեցողներին:
8. Կլոր դեմքի ձև ունեցող մարդիկ ի՞նչ առանձնահատկություններ ունեն:
9. Ինչպիսի՞ն են կլորավուն դեմքով մարդիկ:
10. Ինչպե՞ս կբնութագրեք օվալաձև դեմք ունեցողներին:

3.3. Դեմքի գույնը

Ֆյոդոր Շվարցը գտնում է, որ ֆիզիոգնոմիկայում ոչ պակաս կարևորություն է տրվում նաև դեմքի գույնին: Ի տարբերություն Արիստոտելի՝ ժամանակակից ֆիզիոգնոմիստները գիտեն, որ մաշկը չունի մշտական գույն: Այն կարող է փոփոխվել անձի վիճակից, տարածքից, որտեղ տվյալ անձը բնակվում է: Դեմքի գույնը կարող է տատանվել ճերմակ-սպիտակից մինչև կապտավուն-սև, ինչը պայմանավորված է գունային պիգմենտի՝ մելանինի առկայությամբ: Որքան այն շատ է, այնքան մուգ է մաշկը: Հաճախ կարելի է լսել նման արտահայտություններ՝ «դեմքի գույնից երևում է, որ վատառողջ է», «առողջ գույն է», «մաշկը փայլում է»: Արևելքում ընդունված է, որ դեմքի գույնը ազդում է մարդու բնավորության վրա, և այստեղ մաշկի երանգները համապատասխանեցված են 5 տարերքներին՝ կրակ, ջուր, ծառ, մետաղ, հող:

Կրակի գույն

Մաշկի կարմրավուն երանգը խոսում է մարդու՝ կրակի տարերքին պատկանելու մասին: Դինամիկ կյանք, դյուրագրգռություն, որից կարծես այրվում է մաշկը. սրանք տվյալ անձի հիմնական բնութագրերն են: Սակայն նրանք, որպես կանոն, ոչ միայն կարողանում են ամեն մանրուքից բորբոքվել, բարկանալ, այլ նաև աչքի են ընկնում համառությամբ, աշխատասիրությամբ: Այս մարդկանց մաշկը հաճախ չոր է լինում և շուտ է գրգռվում:

Ջրի գույն

Այս մարդիկ կրակի մաշկ ունեցողների հակառակ բնութագիրն են: Ջուրը հատուկ է անգույն մաշկ ունեցողներին: Այս մարդիկ անկայուն են, չափազանց զգայուն, նրանց համար կատարյալ է այն գործունեության ձևը, որտեղ ինտելեկտ է պահանջվում: Նրանց նաև բնորոշ է նեղացկոտությունը: Ամեն ինչ սրտին մոտ են ընդունում, իսկ դրա հետևանքները կարող են չափազանց վատ լինել: Նրանք կարող են դիմել կտրուկ և անսպասելի քայլերի:

Մեքաղի գույն

Այս մարդկանց մաշկի գույնը ևս «անգույն» է, սակայն, ի տարբերություն նախորդի, գերիշխում է ոչ թե կապտավուն երանգը, այլ մոխրագույն: Այս մարդիկ բնորոշվում են որպես ուժեղ կամքի տեր անձնավորություններ: Նրանք միշտ հասնում են իրենց առջև դրված նպատակներին ամեն գնով, երբեմն՝ առանց մտածելու հետևանքների մասին: Նրանք չափազանց սառնասիրտ են, հույզերը հաճախ

բացակայում են: Ինքնավերահսկման կարողությունը նրանց մոտ երբեմն հասնում է ծայրահեղության, և մարդը կորցնում է իր «ես»-ը՝ պահպանելով միայն դրա ստվերը:

Հողի գույն

Ամենատարածված մաշկի գույնն է՝ դեղնաշագանակագույնը: Այսպիսի մաշկի գույն ունենում են ինքնավստահ և միևնույն ժամանակ վստահելի մարդիկ: Նրանք գնահատում են ուրիշների օգնությունը և շնորհակալություն են հայտնում: Միևնույն ժամանակ չի կարելի նախանձել այս տիպի մարդկանց դավաճանողներին: Նրանք լավ հիշում են ոչ միայն լավը, այլ նաև վատը, և որոշակի առումով հիշաչար են: Միտումնավոր վրեժ չեն լուծի, սակայն հարմար առիթի դեպքում վնաս կարող են հասցնել: Այսպիսի մարդկանց հունից հանելը դժվար է, բայց բարկության դեպքում նրանք նման են փոթորկի:

Ծառի գույն

Այս գույնն իր մեջ ամփոփում է ջրի կապտավուն և հողի դեղնավուն երանգները, ինչը չափազանց հազվադեպ է հանդիպում: Նույն ձևով էլ հենց խառնվում են այս երկու տիպերի բնավորության գծերը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ են ասում ժամանակակից ֆիզիոգնոմիստները մաշկի գույնի մասին:
2. Ինչի՞ց կարող է փոխվել մաշկի գույնը:
3. Արևելքում մաշկի երանգները ինչերի՞ն են համապատասխանեցված:
4. Բնութագրեք կրակագույն մաշկ ունեցողներին:
5. Ինչպիսի՞ն են ջրի գույնի՝ անգույն մաշկ ունեցողները:
6. Ինչո՞վ են բնորոշվում մետաղագույն մաշկ ունեցողները:
7. Ինչո՞վ են բնորոշվում հողի գույնի՝ դեղնաշագանակագույն մաշկ ունեցողները:
8. Բնութագրեք ծառի գույնի մաշկ ունեցողներին:

3.4. Սպասարկման գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները

Սպասարկման ոլորտում ծառայություն մատուցելը խիստ տարբերվում է ապրանքների վաճառքի գործընթացից: Կարևորն այն է, որ սպասարկումը անջատված չէ ծառայության աղբյուրից:

Ծառայությունը մատուցվում է անձին մեկ այլ անձի կամ ընկերության կողմից, որին ներկայացնում է աշխատակիցը, ուստի ծառայության մատուցման ժամանակ շփումը և կոմունիկացիան, վերաբերմունքը և հոգեբանական ազդեցությունն ավելի շատ են:

Ամերիկացի հոգեբան Վիլ Շուտցը առանձնացրել է մարդու երեք կարևորագույն պահանջ՝ **մասնակցության պահանջ, անվտանգության և հսկողության** պահանջ և **նեղ էմոցիոնալ շփման** պահանջ: Մարդն ամբողջ կյանքի ընթացքում ուղղորդվում է հենց այս պահանջներով: Այս ամենից կարելի է հասկանալ, որ հաճախորդի միակ և կարևոր պահանջն իր անձի նկատմամբ դրական վերաբերմունքն է:

Որպեսզի հասկանանք ծառայության նկատմամբ հաճախորդի ունեցած վերաբերմունքը, պետք է տարբերենք երկու բան՝ հենց ծառայությունը և ծառայության մատուցման ձևը: Վերջինը հենց այն պահանջն է, որն ունի ցանկացած հաճախորդ՝ հյուրանոց մտնելով: Դա հաճախորդի համագործակցությունն է կազմակերպության և նրա աշխատակիցների հետ:

Կա եզակի ապրանք, որն անհրաժեշտ է յուրաքանչյուրին, և այդ ապրանքը, բացի հյուրանոցից և սպասարկման ոլորտի ցանկացած կազմակերպությունից, ուրիշ ոչ մի տեղ չի վաճառվում: Այդ ապրանքի անունը հարգանք է:



Ծառայությունը հաճախորդի և հյուրանոցի միջև տեղի ունեցող գործընթացն է, այն շատ անհատական է, երբեմն՝ նաև անձնական:

Ծառայությունն օգտագործվում է մատուցման ժամանակ: Եթե սպառողը գոհ չէ ապրանքից, նա կարող է այն վերադարձնել և ետ ստանալ իր գումարը, իսկ ծառայությունը հնարավոր չէ փոխել կամ վերադարձնել: Չի կարելի հաճախորդին ներկայացնել ծառայության լավ և վատ կողմերը: Հիասթափված հաճախորդը չի բողոքում, այլ փոխում է վաճառողին: Հիասթափությունը ծառայության ֆիզիկական հատկություններին չէ

ուղղված, այլ սպասված որակը չստանալուն: Ծառայության որակը շփման ընթացքում առաջացած գնահատականն է:

Բարձրակարգ հյուրանոցների և հանգստյան տների հաճախորդների ներգրավման ամենակարևոր էլեմենտներից են հարմարավետ և բարձրակարգ կահավորանքը, շքեղությունը:

Մարդը շատ շուտ է ընտելանում բնական և անհրաժեշտ թվացող պայմաններին: Զգալով դա մեկ անգամ՝ հաճախորդը յուրացնում է սպասարկման իրեն դուր եկած ստանդարտները և ամենուրեք սկսում է փնտրել դրանք:

Երրորդ կարևոր պահանջը, որ հաճախորդն ունի, սպասարկող անձնակազմի հետ շփումն է: Հաճախորդը չի հյուրընկալվում ադմինիստրատորի կամ մենեջերի տանը, նրան պետք չէ վերջիններիս անձնական վերաբերմունքը: Սակայն հյուրանոցի աշխատակիցները պետք է հարգանքով վերաբերվեն հաճախորդին: Հյուրանոցում հանգրվանում են առնվազն երկու տեսակի հաճախորդ. նրանցից առաջինը ժամանում է հանգստանալու, ուժերը վերականգնելու համար: Նրան դուր չեն գա կաչող սպասարկումը, բարձր երաժշտությունը, ակտիվ ժամանցը, նա կարող է նույնիսկ սենյակից դուրս չգալ և հանգստանալ, կտրվել առօրյայից: Իսկ մեկ այլ հաճախորդ ժամանել է ակտիվ հանգիստ վայելելու, զվարճանալու, նոր մարդկանց հետ ծանոթանալու: Նրա համար աղմուկն ու բարձր երաժշտությունը կյանքի սովորական ատրիբուտներն են: Ուստի աշխատակիցը պետք է կարողանա յուրաքանչյուր հաճախորդի տրամադրել իրեն հարմար ծառայություններ և սպասարկում:

Ստուգիչ հարցեր

1. Հոգեբան Վիլ Շուտցը մարդու քանի՞ կարևորագույն պահանջ է առանձնացնում:
2. Ո՞րն է հաճախորդի միակ և կարևոր պահանջը:
3. Ի՞նչ է այն ապրանքի անունը, որը վաճառվում է միայն հյուրանոցում և սպասարկման ոլորտի կազմակերպություններում:
4. Ի՞նչ է ծառայությունը:
5. Ծառայությունը՝ որպես ապրանք, հնարավոր է փոխել կամ վերադարձնել:
6. Ի՞նչ է անում հիասթափված հաճախորդը:
7. Ի՞նչ է ծառայության որակը:
8. Ի՞նչ տիպի հաճախորդներ են հանգստանում հյուրանոցում: Ինչո՞վ են տարբերվում նրանց մատուցվող ծառայությունները:

3.5. Սպասարկման կուլտուրան՝ որպես հյուրանոցային գործի անբաժան մաս

Հաճախորդի բավարարվածության գնահատումը հիմնված է սպասարկման որակի վերաբերյալ նրա ունեցած կարծիքի վրա, որն էլ հենց որոշում է հյուրանոցի աստիճանը, վարկանիշը և ֆինանսական դրությունը: Հաճախորդից ստացած նախնական ինֆորմացիան օգնում է, որ հյուրանոցն աշխատի էլ ավելի լավ և բարելավի իր դիրքերը: Բացի դրանից՝ հյուրանոցի գլխավոր խնդիրներից մեկն այն է, որ վերջինս իր աշխատակիցների նպատամար ծայրահեղ խստություն չի սահմանում, այլ ստեղծում է այնպիսի պայմաններ, որ վերջիններս ավելի քիչ սխալներ թույլ տան: Ծառայության որակը, նախևառաջ, աշխատանքի և աշխատակիցների որակն է: Յուրաքանչյուր հյուրանոցում պետք է լինի հաճախորդի բավարարվածության գրավականը, որին կարելի է հասնել:

- Հետևելով կամ հետևողական լինելով: Հյուրանոցի մենեջերը պետք է լինի շատ ուշադիր և նկատի յուրաքանչյուր դժգոհություն: Դժգոհության պատճառ կարող են լինել հերթերը, ինֆորմացիային երկար սպասելը, կեղտը, հյուրին տված խոստումը չկատարելը, անփութությունը և այլն: Տեղի է ունենում աշխատակիցների գնահատում: Այն իրականացվում է նախապես մշակված նորմերի համաձայն, օրինակ՝ գրավոր թեստավորման միջոցով, հարցազրույցի միջոցով և այլն: Գնահատման արդյունքները գրանցվում և ներկայացվում են հյուրանոցի տնօրենին: Իսկ վերջինս դրանց հիման վրա որոշում է աշխատողին կա՛մ ուղարկել վերապատրաստման, կա՛մ խրախուսել, կա՛մ էլ ազատել աշխատանքից: Երբեմն լինում են դեպքեր, երբ հատուկ ստուգման համար հյուրանոց է ուղարկվում «գաղտնի հաճախորդ» և հենց տեղում տեսնում և ստուգում է այն ամենը, ինչն իրեն անհրաժեշտ է:
- Ձևաթղթի լրացմամբ: Յուրաքանչյուր հաճախորդի տրվում է լրացնել ձևաթուղթ, որտեղ նշված են մատուցվող ծառայությունները և դրանց գնահատման ձևերը՝ գոհացուցիչից մինչև գերազանց: Հաճախորդի ցանկությամբ կարող է լինել կարծիքի կամ , ինչպես ասում են, բողոքի գիրք: Հինգաստղանի հյուրանոցում, որտեղ մեծ ուշադրություն են դարձնում սպասարկման որակին, սպասարկող անձնակազմի ընտրությանը, ընդունելի չէ, որ գնահատման սանդղակը գերազանցից ցածր լինի. «լավ է» գնահատականը կարող է որակյալ սպասարկման

անկման առաջին ահազանգը լինել: Վերոհիշյալ ձևաթղթերը դրվում են համարներում: Լրացվածները հավաքում է սպասուհին և տանում մարքեթինգի բաժին: Տնօրենը, վերլուծելով ձևաթղթերի արդյունքները, ուղղորդվում է «լավ է զգուշանալ, քան հետո ուղղել» գաղափարով:

- Հյուրանոցի ֆինանսական վիճակի անալիզով:
- Անհրաժեշտ ինֆորմացիա ստանալով: Օրինակ՝ ինֆորմացիա կարելի է ստանալ այն վարորդներից, ովքեր հաճախորդին հյուրանոցից տեղափոխում են օդանավակայան կամ այլ վայրեր:

Հաճախորդների բողոքները մանրակրկիտ մշակվում են, և ըստ այդմ էլ՝ համապատասխան միջոցներ են ձեռնարկվում սպասարկման որակը բարձրացնելու համար: Այն աշխատակիցները, ում դիմում են հաճախորդները բողոքներով, պետք է լինեն տեղեկացված և իմանան, թե ինչպես պահեն իրենց դժգոհ հաճախորդների հետ: Աշխատակիցը, ում դիմում են, խոսակցության ընթացքում վերջինիս առնվազն երկու անգամ պետք է դիմի անուն-ազգանունով, որպեսզի վստահություն ձեռք բերի և բորբոքված կրքերը հանդարտեցնի: Նման մանրուքները կարող են մեծ ազդեցություն ունենալ հյուրանոցի վարկանիշի վրա, բացի այդ, այս մարքեթինգը թույլ է տալիս հյուրանոցը ճանաչել խորությամբ:

Հյուրանոցային գործում թերի կատարված աշխատանքն իր հետևից բերում է սխալների մեծ շարք, և կապ չունի, թե որ ծառայության որ աշխատակիցն է սխալը թույլ տվել: Կարևորն այն է, որ խախտվում է նախապես ծրագրավորված աշխատանքը: Վերահսկողություն պետք է սահմանել օրը 24 ժամ, տարին 365 օր:

Կարևոր է նաև կատարել աշխատանքի վերլուծում-ինքնազնահատում: Ինքնազնահատում կարելի է իրականացնել անձամբ կամ համապատասխան մասնագետի օգնությամբ. դա թույլ է տալիս ուսումնասիրել կազմակերպությունը վերից վար և հասկանալ՝ արդյո՞ք այն զարգանում է, և կա՞ն աշխատողներ, որոնք ունեն վերապատրաստման կարիք:

Սպասարկման ոլորտում ֆիզիկական անձանց հետ շփվում է սպասարկող անձնակազմը: Ծառայություն մատուցելիս աշխատակիցն իրականացնում է նաև մարքեթինգային գործունեություն՝ գովազդ: Եթե սպասարկման ընթացքում աշխատակիցը թույլ է տալիս սխալ, դա բացասական գովազդի առիթ է դառնում, կազմակերպությունն այլևս հնարավորություն չի ունենում հարթել սխալներն ու բացթողումները, և բացասական ինֆորմացիան արագ տարածվում է:

Կազմակերպության նպատակը պետք է իրականացնեն աշխատողները, որովհետև հնարավոր են դեպքեր, երբ, օրինակ՝

ղեկավարությունը հասկանում է, թե ինչ կարիքներ ունեն հաճախորդները և ինչ պահանջներ են ներկայացնում սպասարկմանը, բայց աշխատակիցը դրանք չի կարողանում իրականացնել: Ժամանակակից հաճախորդը լավ տեղեկացված է մատուցվող ծառայությունների ստանդարտներից: Մեծ են նրա սպասելիքները, այդ պատճառով նա սկսել է պահանջկոտ լինել և պահանջել բարձրորակ սպասարկում:

Կոմերցիոն հաջողության գրավականն այն է, որ սպասարկողը նախօրոք կարողանա կռահել հաճախորդի ցանկությունները:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ինչի՞ վրա է հիմնված հաճախորդի բավարարվածության գնահատումը:
2. Ինչո՞վ է հյուրանոցին օգնում հյուրերից ստացած ինֆորմացիան:
3. Ո՞րն է հյուրանոցի գլխավոր խնդիրներից մեկը:
4. Ի՞նչը կարող է լինել դժգոհության պատճառ:
5. Ինչպե՞ս է տեղի ունենում հաճախորդի կողմից հյուրանոցի գնահատումը:
6. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հյուրի կողմից լրացվող ձևաթուղթը: Ինչպե՞ս է դրան արձագանքում հյուրանոցի տնօրինությունը, և ի՞նչ գործողություններ է իրականացնում:
7. Ի՞նչ է ինքնագնահատումը, և ի՞նչ օգուտ է այն տալիս:
8. Ովքե՞ր են իրականացնում կազմակերպության նպատակները:
9. Ո՞րն է կոմերցիոն հաջողության գրավականը:

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Հաճախորդներին տարբերակում են.

- ա) ըստ հագուկապի
- բ) ըստ առաջին տպավորության
- գ) ըստ վարքագծի, բնավորության

2. Ըստ ակտիվության և էմոցիոնալ արձագանքման՝ հաճախորդները բաժանվում են.

- ա) 4 տեսակի
- բ) 5 տեսակի
- գ) 3 տեսակի

3. «Վերլուծաբան» հաճախորդը.

- ա) շատ բարեխիղճ է
- բ) դանդաղկոտ և անխռով է
- գ) աշխույժ է

4. «Էնտուզիաստ» հաճախորդը.

- ա) անվճռական է
- բ) դանդաղկոտ և անխռով է
- գ) աշխույժ է

5. «Ակտիվիստ» հաճախորդը.

- ա) շատ բարեսիրտ է
- բ) դանդաղկոտ և անխռով է
- գ) վճռական է և անհամբեր

6. Ըստ Շվարցի՝ անձի հոգեբանական տիպը և խառնվածքը կարելի է որոշել.

- ա) ըստ հագուստի
- բ) ըստ դեմքի կառուցվածքի, մաշկի գույնի
- գ) ըստ ազգային պատկանելիության

7. Մարդու հոգեբանական տիպը և խառնվածքը ըստ մաշկի գույնի և դեմքի կառուցվածքի որոշող գիտությունը կոչվում է.

- ա) անատոմիա
- բ) ֆիզիոգնոմիկա
- գ) հասարակագիտություն

8. Ֆիզիոգնոմիկան տարբերակում է մարդու դեմքի.

- ա) 5 տեսակ
- բ) 4 տեսակ
- գ) 6 տեսակ

9. Երկարավուն դեմք ունեցողները.

- ա) անսիրտ և անպատասխանատու են
- բ) ազնիվ և իմաստուն են
- գ) կրթված և էմոցիոնալ են

10. Եռանկյունաձև դեմք ունեցողները.

- ա) քաջ և խիստ անձնավորություններ են
- բ) անսիրտ և անպատասխանատու են
- գ) կրթված և էմոցիոնալ են

11. Կիսաեռանկյունաձև դեմք ունեցողները.

- ա) կրթված և էմոցիոնալ են
- բ) քաջ և խիստ անձնավորություններ են
- գ) նպատակասլաց և կամքի ուժ ունեցող մարդիկ են

12. Քառակուսի դեմքի ձև ունեցողները.

- ա) նպատակասլաց և կամքի ուժ ունեցող մարդիկ են
- բ) անսիրտ և խիստ են
- գ) կրթված և էմոցիոնալ են

13. Կլոր դեմքի ձև ունեցողները.

- ա) նպատակասլաց և կամքի ուժ ունեցող մարդիկ են
- բ) քաջ և խիստ անձնավորություններ են
- գ) կրթված և էմոցիոնալ են

14. Կլորավուն դեմքի ձև ունեցողները.

- ա) կրթված և էմոցիոնալ են
- բ) հարմարվող են
- գ) նպատակասլաց և կամքի ուժ ունեցող մարդիկ են

15. Օվալաձև դեմք ունեցողները.

- ա) նպատակասլաց և կամքի ուժ ունեցող մարդիկ են

- բ) ինտելեկտուալ և զգայուն են
 գ) նպատակասլաց և կամքի ուժ ունեցող մարդիկ են
- 16. Կրակագույն մաշկ ունեցողներին բնորոշ է.**
 ա) դինամիկ կյանքը, դյուրագրգռությունը
 բ) անկայունությունը, զգայունությունը
 գ) նպատակասլացությունը
- 17. Ջրի գույն՝ անգույն մաշկ ունեցողներին բնորոշ է.**
 ա) զգայունությունը, անկայունությունը
 բ) նպատակասլացությունը
 գ) դինամիկ կյանքը, դյուրագրգռությունը
- 18. Մետաղագույն մաշկ ունեցողներին բնորոշ է.**
 ա) նպատակասլացությունը
 բ) դինամիկ կյանքը, դյուրագրգռությունը
 գ) զգայունությունը, անկայունությունը
- 19. Ծառի գույնի մաշկ ունեցողներին բնորոշ է.**
 ա) անկայունությունը և ինքնավստահությունը
 բ) զգայունությունը, անկայունությունը
 գ) նպատակասլացությունը
- 20. Հողի գույն՝ դեղնաշագանակագույն մաշկ ունեցողներին բնորոշ է.**
 ա) զգայունությունը, անկայունությունը
 բ) ինքնավստահությունը, վստահելիությունը
 գ) նպատակասլացությունը
- 21. Վիլ Շուտցն առանձնացնում է մարդու կարևորագույն.**
 ա) 4 պահանջ
 բ) 3 պահանջ
 գ) 5 պահանջ
- 22. Ապրանք, որը, բացի հյուրանոցից և սպասարկման ոլորտի կազմակերպություններից, ուրիշ ոչ մի տեղ չի վաճառվում.**
 ա) ծառայություն
 բ) զարդեր
 գ) հարգանք
- 23. Հիասթափված հաճախորդը.**
 ա) աղմկում է
 բ) համակերպվում է
 գ) փոխում է վաճառողին
- 24. Հյուրից ստացած նախնական ինֆորմացիան.**
 ա) չի օգնում հյուրանոցին
 բ) օգնում է, որ հյուրանոցը ավելի լավ աշխատի
 գ) օգնում է բարելավել դիրքերը
- 25. Կազմակերպության նպատակներն իրականացնում են.**
 ա) ղեկավարները
 բ) աշխատողները
 գ) հաճախորդները

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 4

ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՀՅՈՒՐԱՆՈՑԻ ԱՇԽԱՏՈՂԻ ԱՐՏԱՔԻՆ ՏԵՍՔԻՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ, ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՀԱՄԱՋԳԵՍՏԸ ԿՐԵԼՈՒ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

4.1. Հյուրանոցի աշխատողի արտաքին տեսքին ներկայացվող պահանջները և ներքին կարգապահական կանոնները

Հագուստը, սանրվածքը և, առհասարակ, ոճը շատ սուբյեկտիվ են, այդ պատճառով էլ հյուրանոցում դրանց հետ կապված ընդունված են պարզ և հասարակ կանոններ: Պատշաճ արտաքին տեսքը բացառիկ կարևորություն ունի մեկ պարզ պատճառով՝ աշխատողը ներկայացնում է հյուրանոցը, աշխատանքային մաքուր և կոկիկ հանդերձանքը վկայում են աշխատողի սեփական արժանապատվության և հյուրանոցի, հաճախորդների հանդեպ ունեցած պատասխանատվության մասին: Անսովոր կամ չափազանց նորաձև հագուստը, զարդերն ու սանրվածքն անթույլատրելի են: Ամուսնացած կանայք կարող են կրել ամուսնական մատանի և ականջօղ, իսկ տղամարդիկ՝ ամուսնական մատանի: Արգելվում են փիրսինգները: Մարմնի տեսանելի մասերում արված դաջվածքներն անթույլատրելի են:

Աշխատանքի ժամին չի թույլատրվում խոսել անձնական բջջային հեռախոսով՝ բացառությամբ այն դեպքերի, երբ դա անհրաժեշտ է աշխատանքի համար: Որոշ աշխատավայրերում պահանջվում է կրել պաշտպանիչ հանդերձանք, որը սահմանված է աշխատողի անվտանգության համար, օրինակ՝ անվտանգության ծառայությունում: Հյուրանոցն անհրաժեշտության դեպքում աշխատողին տրամադրում է համազգեստ: Աշխատանքից ազատվելիս աշխատողը պետք է վերադարձնի իր համազգեստը, բոլոր պարագաները մինչև վերջնահաշվարկ ստանալը: Եթե աշխատողն ի պաշտոնե պարտավոր չէ համազգեստ կրել, ապա պետք է հագնի դասական ոճի հագուստ: Կանանց շրջագգեստի և կիսաշրջագգեստի երկարությունը պետք է համապատասխանի աշխատանքային միջավայրին: Նրանք կարող են հագնել նաև կոստյումներ, սակայն չպետք է կրեն այնպիսի տաբատներ և բաճկոններ, որոնք, ըստ ոճի և գույնի, չեն համապատասխանում միմյանց: Ինչպես նաև չի կարելի կրել ջինսեր, անթև և թևերով

վերնահագուստ, ինչպես նաև հագուստ, որը կարող է վուլգար տեսք հաղորդել: Կանայք պետք է հագնեն զուգագուլպաներ, իսկ տղամարդիկ՝ գուլպաներ: Նրանք մեծ ուշադրություն պետք է դարձնեն նաև կոշիկներին, որոնք պետք է լինեն մաքուր, հարմար և նոր: Կանանց կոշիկի կրունկը չպետք է 5 սմ-ից բարձր լինի կամ լինի շատ ցածր:

Աշխատողի հագուստը մշտապես պետք է լինի մաքուր և արդուկված: Անվանանշանը, կոչման կամ երկարատև աշխատանքի կոճգամները համազգեստի պարտադիր բաղկացուցիչներն են, և աշխատողները պարտավոր են դրանք կրել:

Հյուրանոցի աշխատակիցներից պահանջվում է հետևել անձնական հիգիենայի պահպանման կանոններին: Յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է ամեն օր լոգանք ընդունի և անուշաբույր օձանելիք օգտագործի: Օձանելիքի ավելորդ քանակությունը շատ տհաճ է, հետևաբար այն պետք է օգտագործվի նրբանկատորեն:

Մաքրությունը հյուրանոցի հաճախորդներին սպասարկման որակ, սնունդ և ծառայություն առաջարկելու հիմնական պահանջն է, ուստի ցանկացած աշխատողից պահանջվում է ունենալ կոկիկ, մաքուր, գործնական արտաքին տեսք: Հյուրանոցում գործող ստանդարտների հետ կապված ցանկացած հարց պետք է ուղղվի անմիջական ղեկավարին կամ կադրերի բաժնի տնօրենին:

Հյուրանոցում պակաս ուշադրություն չի դարձվում աշխատակցի սանրվածքին: Սանրվածքի կոկիկությունը մշտապես պետք է պահպանվի: Արտառոց, շատ մոդայիկ սանրվածքը, մազերի վառ, անսովոր գույներն անթույլատրելի են: Սնունդ պատրաստող տղամարդ կամ կին աշխատակիցները պետք է հավաքեն, ծածկեն իրենց մազերը կամ հատուկ գլխարկ կրեն, հագնեն ձեռնոցներ: Այս աշխատակիցների մազերի երկարությունը պետք է լինի մինչև պարանոցը, դրանք չպետք է թափված լինեն համազգեստի օձիքին: Տղամարդկանց սանրվածքի երկարությունը չպետք է նորմալ վերնաշապիկի օձիքի վերին մասից երկար լինի: Եթե տղամարդ աշխատակիցն ունի բեղեր, ապա դրանք պետք է լինեն մաքուր, կոկիկ հարդարված և չպետք է երկարեն մինչև բերանը:

Հյուրանոցի շենքում կամ տարածքում ծխելն արգելվում է և թույլատրվում է միայն դրա համար նախատեսված վայրերում ընդմիջման ժամերին: Աշխատակիցներին չի թույլատրվում աշխատանքի ժամերին մաստակ ծամել: Հյուրանոցում գործում է ճաշարան, որտեղ աշխատողները կարող են սնվել կամ հանգստանալ ընդմիջման ժամերին: Հյուրանոց սնունդ բերել չի թույլատրվում, ճաշարանից սնունդ հանել՝ նույնպես:

Մեկ տարի անընդմեջ աշխատած յուրաքանչյուր աշխատակից 20 աշխատանքային օր տևողությամբ վճարվող արձակուրդի իրավունք ունի: Նոր ընդունված աշխատակիցը 6 ամիս աշխատելուց հետո 10 աշխատանքային օր տևողությամբ վճարվող արձակուրդի իրավունք է ստանում: Ելնելով հյուրանոցային գործունեության յուրահատուկ պահանջներից՝ արձակուրդը պետք է համապատասխանի հյուրանոցի կողմից սահմանված աշխատանքային գրաֆիկին: Գրաֆիկից դուրս արձակուրդ կարող է տրվել ՀՀԱՕ համաձայն:

Աշխատողների հերթափոխները պետք է սահմանվեն 8 կամ 12 ժամ տևողությամբ՝ ներառյալ ճաշի ժամը, որը չի հաշվարկվում որպես աշխատանքային ժամ: Աշխատանքային գրաֆիկից դուրս անձնական կարիքների համար տրամադրվում է 5-րոպեանոց ընդմիջում: Եթե աշխատողը ժամանակին չի ներկայանում աշխատանքի, խախտում է հյուրանոցի ներքին կարգապահական կանոնները, ապա ենթարկվում է աշխատանքային տույժի՝ ըստ ՀՀԱՕ՝ նկատողություն, խիստ նկատողություն, մինչև աշխատանքից ազատում:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ նշանակություն ունի հյուրանոցում աշխատակցի պատշաճ արտաքին տեսքը:
2. Ի՞նչ սահմանափակումներ են ներկայացվում հյուրանոցներում աշխատողներին զարդերի, սանրվածքի հետ կապված:
3. Ինչպիսի՞ն պետք է լինի կանանց հագուստը:
4. Աշխատակիցներն ինչպե՞ս պետք է հետևեն անձնական հիգիենային:
5. Սննդի հետ աշխատող աշխատակիցները ի՞նչ կանոնների պետք է հետևեն:
6. Ի՞նչ կարգապահական կանոններ կան հյուրանոցում: Թվել:
7. Որքա՞ն վճարովի արձակուրդ է տրամադրվում աշխատակցին:
8. Կարգապահական կանոնները խախտելիս ի՞նչ կարգապահական տույժեր են կիրառվում հյուրանոցում:

4.2. Հյուրանոցի անձնակազմի համազգեստը

Համազգեստը հյուրանոցային հաջողված բիզնեսի բաղկացուցիչներից մեկն է: Համազգեստը (լատիներեն *forma, uniformis* բառերից՝ միանման, համազգեստ)՝ դրես կոդը, նույն ոճով, կտրվածքով, գույնով կարված հատուկ ծառայողական հագուստ է՝ աշխատավայրում միանման տեսք ունենալու համար:

Աշխատակիցների անթերի տեսքը ծառայությունների մատուցման բարձր մակարդակի, հաստատության կարգի և հեղինակության վկայությունն է: Հյուրանոցի անձնակազմը պետք է գործական տեսք ունենա, և նրանց արտաքին տեսքը պետք է վստահություն ներշնչի հաճախորդներին: Դրես կոդ կրող հյուրանոցի աշխատակիցներն իրենց զգում են որպես մեկ թիմ, ինչը անխուսափելիորեն դրական է անդրադառնում հյուրանոցի վարկանիշի վրա: Հարմարավետ և գեղեցիկ հագուստով աշխատողներն ունեն կորպորատիվ հպարտության զգացողություն, ինչը մեծապես ազդում է աշխատակիցների «հոգով» և արդյունավետ աշխատելու ցանկության վրա:

Համազգեստը կազմակերպության հայեցակարգի բաղկացուցիչ մասն է: Համազգեստի ստեղծմանը մասնակցում են ոճաբանները, հոգեբանները, մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետները, դիզայներները:

Կարվածքի համաչափություն, բարձրորակ գործվածքներ, գույներ և ոճ, մտածված մանրուքներ, որոնք հագուստին տալիս են նորաձևություն. այսպիսին է ժամանակակից աշխատանքային հագուստը: Հյուրընկալության ոլորտում աշխատողների համազգեստին ներկայացված պահանջներն այսօր նպաստում են միջազգային չափանիշներին համապատասխանող մասնագիտական հագուստի նկատմամբ հետաքրքրության զարգացմանը:

Համազգեստը պետք է համապատասխանի ձեռնարկության նպատակին և ոճին, լինի հարմարավետ, դիմացկուն (լվանալիս կամ չոր մաքրման ժամանակ), որակյալ, խոնավադիմացկուն, ամուր, շնչող, չճմրթվող, եղանակին համապատասխան, ունենա հատուկ լրացնող դետալներ (գոգնոց, գլխարկ, գրպաններ):

Համազգեստին ներկայացվող ամենակարևոր պահանջներից մեկն այն է, որ դրա արտադրության մեջ պետք է օգտագործվեն դիմացկուն, ամուր գործվածքներ, որոնք նախատեսված են ամենօրյա կրելու, հաճախակի լվանալու և չոր մաքրման համար: Կարևոր է, որ

գործվածքները, որոնցից պատրաստված է համազգեստը, երկարատև օգտագործման ընթացքում չկորցնեն իրենց որակական հատկությունները:

Այդպիսի գործվածքներից են՝ TREVIRA (100% պոլիեսթեր), PREMIUM (60% - բուրդ, 38% - պոլիեսթեր, 2% - լայկրա), OPTIMA (55% - պոլիեսթեր, 45% - բուրդ): Ամենից հաճախ ռեստորանների, հյուրանոցների, խաղատների աշխատակիցների համար հագուստ կարելիս օգտագործում են gabardine, gabardine-stretch, spandex, kashibokrep կտորները:



Որակյալ համազգեստի հատկանիշներից մեկը դրա կրելու հարմարավետությունն է: Անձնակազմը չպետք է խնդիրներ ունենա լվացման, չոր մաքրման և արդուկման ժամանակ: Ներկայումս դրանց համար օգտագործվում են առավել ժամանակակից գործվածքներ և տեխնոլոգիաներ, որոնք հնարավորություն են տալիս լվանալու նույնիսկ տղամարդկանց բաճկոնները առանց չոր մաքրման ծառայություններ օգտագործելու, ինչը մեծապես հեշտացնում է նրանց խնամքը, հատկապես հյուրանոցային և ռեստորանային համալիրներում: Ի լրումն կորպորատիվ գույնի, հաստատության ինտերիերի, աշխատողի տարիքի և նրա զբաղեցրած պաշտոնի՝ համազգեստը պետք է ունենա պատկերանշան՝ լոգո, ապրանքանիշ, նշանաբան և անվանանշան:

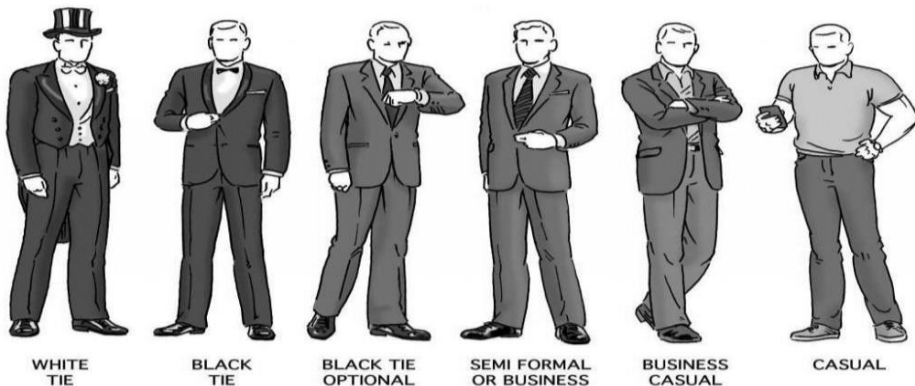
Քանի որ հյուրանոցների համար համազգեստի տրամադրման կարգը և սպասարկման ժամկետը սահմանող կանոններն օրենքով չեն կարգավորվում, հյուրանոցների ղեկավարությունը, որպես կանոն, ինքն է մշակում նման կանոնակարգ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է համազգեստը:
2. Այլ կերպ ինչպե՞ս են դրան անվանում:
3. Ինչպե՞ս են իրենց զգում դրես կոդ կրող աշխատակիցները:
4. Ովքե՞ր են աշխատում համազգեստ ստեղծելու վրա:
5. Ինչպիսի՞ն պետք է լինի հյուրանոցային աշխատակցի համազգեստը:
6. Ի՞նչ գործվածքներ պետք է օգտագործվեն համազգեստ կարելու համար:
7. Գոյություն ունի՞ր պետության կողմից համազգեստ տրամադրելու հատուկ ընթացակարգ:

4.3. Գործնական ոճ

Գործարար տղամարդու համար գործնական ոճը հագուստն ու աքսեսուարներն են, որոնք թույլ են տալիս ունենալ պրոֆեսիոնալ, հեղինակավոր, վստահ, ոգեշնչող արտաքին:



Գործարար կնոջ համար գործարար ոճը հնարավորություն է ներկայանալու որպես արժանի բիզնես գործընկեր: Պարզվում է, որ եթե կինը հագնված է գործարար ոճով, ապա նրան այլ կանայք և տղամարդիկ նման որակավորումներ են տալիս՝ լուրջ, վստահ, նրբանկատ, խելացի, աշխատասեր, կազմակերպված և այլն:



Black Tie

Cocktail

Semi-Formal

Casual

Գործարար կանանց համար ավելի դժվար է աշխատել իրենց արտաքին տեսքի վրա, քան տղամարդկանց, քանի որ կանանց զգեստապահարանում կան հագուստի և դրանց համադրությունների ավելի շատ մանրամասներ: Բացի այդ, կանանց համար կան բիզնես ոճի որոշակի կանոններ:

Գործարար հանդիպումների, մշակութային և այլ կարևոր միջոցառումների կազմակերպիչները հրավիրատուսում նշում են միջոցառման տեսակը, որը ենթադրում է հատուկ հանդերձանք՝ դրես կոդ:

Դրես կոդը պաշտոնական միջոցառումների ժամանակ

White Tie, Ultra-formal (Cravate blanche — ֆրանսերենից)

նշանակում է «սպիտակ փողկապ»:

Հնարավոր միջոցառումներն են՝ երեկոյան ընդունելություն նախագահի մոտ, դեսպանի ամուսնություն, պարահանդես, պարգևատրման արարողություն և այլն:

Տղամարդու հագուստ՝ բաճկոն սպիտակ փողկապով, լաքապատ կաշվե կոշիկներ, և որպես աքսեսուար՝ գրպանի ժամացույց: Անթև բաճկոնը պետք է լինի սպիտակ, հակառակ դեպքում գործարարին կշփոթեն մատուցողի հետ: Սպիտակ ձեռնոցները ողջունվում են:

Կնոջ հագուստ՝ երեկոյան զգեստ, ձեռնոցներ, բարձրակրունկ կոշիկներ և փոքրիկ երեկոյան պայուսակ: Չի թույլատրվում արձակ սանրվածք, բիժուտերիա, մերկ ձեռքեր:

Black lie (Cravate noire — ֆրանսերենից) նշանակում է «սև փողկապ»:

Հնարավոր միջոցառումներն են՝ պաշտոնական երեկոյան ընդունելություն, օրինակ՝ Սուրբ ծնունդ կամ հարսանիք, թատերական պրեմիերա և այլն:

Տղամարդու հագուստ՝ սմոքինգ:

Կնոջ հագուստ՝ կոկտեյլզգեստ կամ երկար երեկոյան զգեստ: Թույլատրվում են զարդեր, և չեն թույլատրվում մորթիներ:

Պաշտոնական հագուստ՝ «երեկոյան պաշտոնական միջոցառում»: Սովորաբար նշանակում է նույնը, ինչ Black Tie-ն է, բայց երբեմն կարող է ենթադրել ավելի նորաձև ոճ, ստեղծագործական մոտեցում:

Հնարավոր միջոցառումներն են. նման է Black Tie-ին:

Տղամարդու հագուստ՝ սմոքինգ (նախընտրելի) կամ մուգ պաշտոնական կոստյում՝ փողկապով:

Կնոջ հագուստ՝ կոկտեյլզգեստ, երկար երեկոյան զգեստ կամ հագուստի առանձին երեկոյան տարրերի հավաքածու:

Black lie Invited՝ «Ան փողկապը ողջունվում է»:

Հնարավոր միջոցառումներն են՝ հրավիրված ընթրիք ռեստորանում, կորպորատիվ խնջույք, մեծ թվով հյուրերով ընտանեկան տոն և այլն: Եթե խոսում ենք «կոկտեյլ»-ի մասին, ապա սովորաբար նկատի ունենք երեկո, բայց ոչ այնքան հանդիսավոր միջոցառում, որպես կանոն, խմիչքներով և խորտիկներով սեղան:

Տղամարդու հագուստ. ավելի լավ է հագնել դասական սմոքինգ:

Կնոջ հագուստ. կոկտեյլ՝ զգեստ, երկար երեկոյան զգեստ, էլեգանտ կոստյում:

Black Tie Optional՝ «Ան փողկապը պարտադիր չէ»:

Հնարավոր միջոցառումներն են. նման է Black Tie-ին:

Տղամարդու հագուստ. սմոքինգը կարելի է փոխարինել մուգ կոստյումով՝ փողկապով:

Կնոջ հագուստ՝ կոկտեյլ զգեստ, երեկոյան զգեստ (հագուստի առանձին տարրեր), էլեգանտ զգեստներ:

Creative Black Tie՝ «Ան փողկապ, ստեղծագործ մոտեցում»:

Հնարավոր միջոցառումներն են. նման է Black Tie-ի հրավերին:

Տղամարդու հագուստ. այս դրես կոդը ենթադրում է ավելի լայն ընտրություն, նորաձև լուծումներն ընդունելի են: Կարելի է կրել սմոքինգ՝ ոչ սովորական քսեսուարներով կամ ոչ ավանդական գույներով:

Կնոջ հագուստ՝ երկար կամ կարճ զգեստ, երեկոյան զգեստ, օրինակ՝ ժանյակե կամ ասեղնագործված փեշերով կիսաշրջազգեստ՝ բարակ քաշմիրից վերնազգեստի հետ միասին:



Cocktail Attire՝ «Կոկտեյլ»:

Հնարավոր միջոցառումներն են. նման է Black Tie-ի հրավերին:

Տղամարդու հագուստ՝ մուգ կոստյում:

Կնոջ հագուստ՝ կոկտեյլ զգեստ:

Semi-formal «Կիսաֆորմալ»: Ամենաբարդ դրես կոդն է: Այն թույլ է տալիս ազատություն, բայց խստորեն համաձայնեցված է միջոցառման հետ:

Հնարավոր միջոցառումներն են. նման է Black Tie-ի հրավերին:

Տղամարդու հագուստ. սովորաբար սմոքինգը պարտադիր չէ: Ժամը 18.00-ից հետո տեղի ունեցող միջոցառումների ժամանակ նախապատվությունը պետք է տրվի մուգ կոստյումին: Մինչև այդ պահը կարելի է կրել սովորական կոստյում՝ փողկապով:

Կնոջ հագուստ. ժամը 18:00-ից հետո կազմակերպվող միջոցառումների ժամանակ ցանկալի է կրել կոկտեյլ զգեստ: Մինչև այդ ժամանակահատվածը կազմակերպվող միջոցառումների ժամանակ կարելի է կրել էլեգանտ կոստյում կամ ամենօրյա էլեգանտ զգեստ:

Casual «Պատահական». հագուստի ազատ ոճ:

Հնարավոր միջոցառումներն են՝ կորպորատիվ երեկույթ, խնջույք և այլն:

Հագուստ. պետք է հաշվի առնել նաև միջոցառման բնույթը: Որոշ դեպքերում ավելի լավ է հագնվել էլեգանտ:



Informal «Ոչ ֆորմալ». նշանակում է նույնը, ինչ «casual» հրավերի ժամանակ:

Btr (Business Traditional) կամ **Undress**՝ «Ավանդական բիզնես կոստյում» կամ «ամենօրյա հագուստ»:

Հնարավոր միջոցառումներն են՝ աշխատանքային հանդիպում:

Հագուստ՝ սովորական գործնական հագուստ:

BB (Business Best)՝ «Առավել խիստ և թանկ գործնական կոստյում»:

Հնարավոր միջոցառումներն են՝ պատասխանատու աշխատանքային հանդիպում, օտարերկրյա գործընկերների հետ գործնական ընդունելություն:

Տղամարդու հագուստ՝ գործնական կոստյում, սովորաբար մուգ կապույտ, հնարավոր է գծավոր, սպիտակ վերնաշապիկով և կարմիր փողկապ: Կոշիկները՝ բացառապես սև գույնի:

Կնոջ հագուստ՝ մոխրագույն, կապույտ կամ բեժ կոստյում, սպիտակ վերնաշապիկ, հնարավոր է փողկապ, մաշկագույն թափանցիկ գուլպաներ, սև կոշիկներ կամ կոստյումի գույնի բարձրակրունկ կոշիկներ (3-5 սմ):

Ստուգիչ հարցեր

1. Գործարար տղամարդու համար ո՞րն է գործարար ոճը:
2. Գործարար կնոջ համար ո՞րն է գործարար ոճը:
3. White Tie, Ultra-formal պաշտոնական միջոցառման ժամանակ ի՞նչ հագուստով պետք է ներկայանան տղամարդը և կինը:
4. Creative Black Tie պաշտոնական միջոցառման ժամանակ ի՞նչ հագուստով պետք է ներկայանան տղամարդը և կինը:
5. Black Tie Optional պաշտոնական միջոցառման ժամանակ ի՞նչ հագուստով պետք է ներկայանան տղամարդը և կինը:
6. Black Tie Invited պաշտոնական միջոցառման ժամանակ ի՞նչ հագուստով պետք է ներկայանան տղամարդը և կինը:
7. Informal միջոցառման ժամանակ ի՞նչ հագուստով պետք է ներկայանան տղամարդը և կինը:
8. BB (Business Best) միջոցառման ժամանակ ի՞նչ հագուստով պետք է ներկայանան տղամարդը և կինը:

4.4. Դեմքի, մազերի, ձեռքերի խնամք

Դեմքի, մազերի, ձեռքերի խնամված տեսքը վկայում է մարդու սեփական առողջությանը և հիգիենային հետևելու կանոնների պահպանման մասին: Թե՛ առօրյայում և թե՛ աշխատավայրում անհրաժեշտ է ունենալ խնամված, առողջ տեսք, ուստի անհրաժեշտ է հետևել ստորև ներկայացված մի քանի կանոնի.

• Դեմքի խնամք



Դեմքն անհրաժեշտ է մաքրել ինչպես առավոտյան, այնպես էլ՝ գիշերը: Մաքրման ընթացքում դեմքն ազատվում է մեռած մաշկից, թեփուկներից և դիմափառարման մնացորդներից: Կարելի է օգտագործել կոսմետիկ կաթ, մաքրող գել կամ պարզապես լվանալ ջրով:

Բուն մաշկը 70%-ով է կազմված ջրից, իսկ վերնամաշկը (էպիդերմիսը)՝ 15%-ով: Այն բավարար խոնավ վիճակում պահելու համար անհրաժեշտ է կիրառել

հատուկ ընտրված խոնավեցնող քսուքներ: Վերջիններս ընտրելիս անպայման պետք է հաշվի առնել մաշկի տեսակը:

Իհարկե, մաշկը խոնավ պահելու գործում ամենակարևոր դերը խաղում է ջուրը: Օրական 1,5-2 լ ջուր օգտագործելու դեպքում մաշկը մշտապես թարմ և պաշտպանված կմնա:

Իսկ ամռանը խորհուրդ է տրվում օգտագործել արևից պաշտպանող քսուք խոնավեցնող միջոցներ օգտագործելուց հետո:

Դեմքի մաշկի սնուցմամբ զբաղվելու ամենահարմար ժամանակը քնելուց մոտ 1 ժամ առաջն է: Դեմքը մաքրելուց հետո անհրաժեշտ է օգտագործել գիշերային քսուք: Այն նույնպես պետք է ընտրել՝ ըստ մաշկի տեսակի:

Կոպերի համար կարելի է օգտագործել ավելի թեթև և փափուկ քսուքներ:

Շուրթերի մաշկը բարակ է, մշտապես կրում է քամու, արևի, ցրտի ու չոր օդի ազդեցությունը, այդ պատճառով դրանց անհրաժեշտ է ամենօրյա խնամք: Շրթներկ ընտրելիս ուշադրություն պետք է դարձնել դրա բաղադրությանը: Ընտրել այնպիսիները, որոնք պարունակում են խոնավեցնող, փափկեցնող բաղադրիչներ և վիտամիններ:

• Մազերի խնամք



Յուրաքանչյուր կին և, ինչու չէ, նաև տղամարդ հպարտանում է իր մազերով: Սակայն հպարտությունն արդարացնելու համար հարկավոր է միշտ խնամել դրանք: Եթե մազերի հետ ինչ-որ բան այն չէ, չպետք է սահմանափակվել դրանց միայն արտաքին խնամքով:

Հաճախ նման խնդրի պատճառ կարող են լինել վատ սնունդը կամ օրգանիզմում տեղի ունեցած հորմոնային փոփոխությունները: Նման դեպքերում հարկավոր է ներքին բուժման հետ համատեղ հոգ տանել նաև մազերի արտաքին տեսքի մասին: Եթե հաճախակի են լվանում մազերը, ապա պետք է շամպունը հիմնականում գլխի մաշկին քսել, իսկ կոնդիցիոները, հակառակը, քսել միայն մազերին:

Վարսահարդարիչը միշտ գոլ օդի հոսանքով պետք է աշխատեցնել՝ խուսափելով մազերի՝ չափից դուրս չորանալուց և կոտրատվելուց: Օդի հոսանքն ուղղել մազերի արմատներից դեպի ծայրերը: Դա մազերին լրացուցիչ փայլ կհաղորդի և չորացնելիս էլ ավելի քիչ վնաս կհասցնի:

Անհրաժեշտ է հնարավորինս քիչ օգտվել մազի լաքերից և գելերից, իսկ եթե, այնուամենայնիվ, դրանց անհրաժեշտությունը կա, ապա առաջին իսկ հնարավորության դեպքում լվացվել՝ մազերը ազատելով այդ քիմիական նյութերի վնասակար ազդեցությունից: Դրանց նախկին տեսքը վերականգնելու համար կարելի է սնուցող դիմակներ դրել:

• **Ձեռքերի խնամք**



Ձեռքերը կարող են շատ բան պատմել ոչ միայն մարդու առողջության, այլ նաև բնավորության մասին: Որպեսզի ձեռքերը գեղեցիկ ու երիտասարդ մնան, անհրաժեշտ է ճիշտ խնամել դրանք: Ձեռքերի ամենօրյա խնամքը պետք է սովորություն դառնա: Օրինակ՝ արմունկը մարմնի այն հատվածն է, որն ամենաշատն է ենթարկվում արտաքին միջավայրի ազդեցությանը: Կամ կանանց ձեռքերն, անընդհատ հպվելով ջրին, մաշկը կոշտանում ու ճաքճքում է, որից էլ շուտ ծերանում է: Որքան կոշտ է ջուրը, այնքան շուտ է չորանում ձեռքի մաշկը: Ձեռքերը վնասվում են նաև մաքրող միջոցներից: Զրի հետ ամեն շփումից հետո անհրաժեշտ է շատ բարակ շերտով քսուք օգտագործել:

Աշնանն ու ձմռանը ձեռքերի մաշկն ավելի շատ սնուցման կարիք ունի, այդ պատճառով պետք է լվացվել փափուկ օճառով, որն ունի բնականին մոտ թթվայնություն: Առաջին հերթին սառը և ցուրտ եղանակին չի կարելի առանց ձեռնոցների դուրս գալ: Ձեռքերին շատ լավ օգնում են սնուցող դիմակները: Դրա համար կարելի է օգտագործել մեղրով, ձվի դեղնուցով ու անուշադրի սպիրտով դիմակը:

Մեծ տհաճություն է պատճառում հատկապես արմունկների կոշտացած ու կարմրած մաշկը: Այս դեպքում կարելի է արմունկներին կիտրոն քսել ու արմունկը մի քիչ պահել ձեթի մեջ: Իսկ առհասարակ, ոչ միայն ձեռքերի, այլ նաև ամբողջ մարմնի համար հիանալի սկրաբ են սուրճի մրուրին խառնած մեղրն ու թթվասերը:

Որքան էլ նուրբ լինի ձեռքերի մաշկը, այն գրավիչ չէ, եթե խնամված ու մաքուր չեն եղունգները: Եղունգների հարդարումը պետք չէ վստահել ամեն մեկին, որովհետև մասնագետը պետք է գրագետ ձևով այն անի՝ եղունգին ճիշտ ձև տա, ճիշտ ձևով հեռացնի ավելորդ մասերը: Եղունգները միշտ պետք է լաքապատած լինեն, քանի որ լաքը պաշտպանիչ շերտ է եղունգների համար: Իսկ լաքն անպայման պետք է հեռացնել վիտամինացված միջոցներով:

Եղունգների չշերտազատման համար պետք է անպայման ընդունել վիտամին A կամ վիտամին A պարունակող սննդամթերք, իսկ արհեստական եղունգները փչացնում են ձեր բնական եղունգները:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ինչպե՞ս խնամել դեմքը:
2. Ինչպիսի՞ միջոցներ կան, որոնք օգնում են մաշկը պաշտպանել ծերացումից:
3. Ինչպե՞ս խնամել մազերը:
4. Ինչպե՞ս խնամել ձեռքերը և եղունգները:

Թեստ (ներառված են 4.1, 4.2, 4.3 թեմաները)

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. **Հագուստը, սանրվածքը և ոճը.**
 - ա) սուբյեկտիվ են
 - բ) օբյեկտիվ են
 - գ) երկու պատասխաններն էլ ճիշտ են
2. **Անսովոր կամ չափազանց մոդայիկ հագուստը.**
 - ա) թույլատրվում է հյուրանոցում
 - բ) չի թույլատրվում հյուրանոցում
 - գ) հյուրանոցում թույլատրվում է կրել ցանկացած հագուստ
3. **Ամուսնացած կանայք կարող են կրել.**
 - ա) անսահմանափակ թվով զարդեր
 - բ) չեն կարող զարդեր կրել
 - գ) մեկ մատանի և ականջօղ
4. **Ամուսնացած տղամարդիկ կարող են կրել.**
 - ա) ամուսնական մատանի
 - բ) անսահմանափակ թվով զարդեր
 - գ) չեն կարող զարդեր կրել
5. **Հյուրանոցում.**
 - ա) արգելվում է աշխատանքի ժամերին խոսել անձնական հեռախոսով
 - բ) չի արգելվում փիրսինգներ ունենալ
 - գ) թույլատրվում է ունենալ նորաձև սանրվածք
6. **Հյուրանոցում.**
 - ա) չի կարելի կրել ջինսե հագուստ
 - բ) կարելի է կրել կարճ կիսաշրջագետս
 - գ) չկան հագուստի հետ կապված սահմանափակումներ
7. **Սննդի հետ աշխատող աշխատակիցները.**
 - ա) պետք է ծածկեն մազերը գլխարկով

- բ) կարող են չկրել գլխարկ
- գ) կարող են չհագնել ձեռնոցներ

8. Հյուրանոցի շենքում կամ տարածքում.

- ա) չի արգելվում ծխելը
- բ) արգելվում է ծխելը
- գ) թույլատրվում է ծխել դրա համար նախատեսված վայրում

ընդմիջման ժամերին

9. Մեկ տարի անընդմեջ աշխատած աշխատողին տրամադրվում է վճարովի արձակուրդ.

- ա) 20 օր տևողությամբ
- բ) 10 օր տևողությամբ
- գ) 25 օր տևողությամբ

10. Դրես կոդը.

- ա) նույն ոճով, կտրվածքով, գույնով կարված ծառայողական հագուստ է
- բ) խնջույքների համար կարված հագուստ է
- գ) ամենօրյա հագուստ է

11. Համազգեստը պետք է.

- ա) լինի մոդայիկ
- բ) համապատասխանի ձեռնարկության կորպորատիվ ոճին և նպատակին
- գ) համապատասխանի աշխատակցի կառուցվածքին

12. White Tie, Ultra-formal նշանակում է.

- ա) սև փողկապ
- բ) սպիտակ փողկապ
- գ) սև փողկապը ողջունվում է

13. Black tie Invited նշանակում է.

- ա) սև փողկապ
- բ) սև փողկապը ողջունվում է
- գ) սև փողկապը պարտադիր չէ

14. Black Tie Optional նշանակում է.

- ա) սպիտակ փողկապ
- բ) սև փողկապը պարտադիր չէ
- գ) սև փողկապ, ստեղծագործ մոտեցում

15. Cocktail Attire նշանակում է.

- ա) պատահական
- բ) կոկտեյլ
- գ) կիսաֆորմալ

16. Casual նշանակում է.

- ա) պատահական
- բ) ոչ ֆորմալ
- գ) ֆորմալ

17. Btr նշանակում է.

- ա) ֆորմալ
- բ) ոչ ֆորմալ
- գ) ամենօրյա հագուստ

18. BB նշանակում է.

- ա) սև փողկապ
- բ) առավել խիստ և թանկ գործնական կոստյում
- գ) ֆորմալ

19. Semi-formal նշանակում է.

- ա) կիսաֆորմալ
- բ) սև փողկապ
- գ) ֆորմալ

20. Black lie նշանակում է.

- ա) սև փողկապը ողջունվում է
- բ) սև փողկապ
- գ) սպիտակ փողկապ

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 5

ՍՏԵՂԾԵԼ ՀՅՈՒՐԸՆԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ՄԹՆՈԼՈՐՏ

5.1. Հյուրանոցում հյուրընկալության մթնոլորտի գաղափարը

Ինչպես արդեն գիտենք, հյուրանոցի հաճախորդի համար ամենակարևոր պահանջներն են անվտանգությունը, կայունությունը, որակյալ ծառայությունները, դրանց մատչելիությունը և սպասարկման արագությունը, անձնակազմի մասնագիտական հմտությունները: Հյուրանոցն ու ռեստորանը պետք է լինեն ոչ միայն գիշերելու և ճաշելու վայր, այլև «տնից հեռու տուն», որտեղ նրանց սպասում են հանգստություն և հարմարավետություն: Հաճախորդը պետք է զգա, որ ինքը ծառայություն խնդրողը չէ, այլ իրավիճակի տերը: Հյուրընկալությունը ծառայության գաղտնի զենքն է:

Մարդկային գործոնն առաջնային դեր է խաղում հյուրընկալության ոլորտում և հանդիսանում է կազմակերպության կարևոր ռեսուրսը: Ծառայության մատուցման ժամանակ որոշիչ է աշխատողի և հաճախորդի միջև ծագած հարաբերությունը: Անձնակազմի ընտրության և պատրաստման ժամանակ մեծ ուշադրություն են դարձնում վերջիններիս գործնական հաղորդակցման հմտություններին, ուստի հյուրանոցային և ռեստորանային աշխատակիցների ընտրության և վերապատրաստման ժամանակ պետք է կիրառել հոգեբանական

վարժանքներ, դերային խաղեր, գործնական հաղորդակցման հմտություններ, իրավիճակային խնդիրներ, թեստեր:

Այստեղ անհրաժեշտ է անդրադառնալ «ծառայության մշակույթ» հասկացությանը: «Ծառայության մշակույթ» ասելիս հասկանում ենք էթիկական գիտելիքների, բարոյական սկզբունքների, բարոյական հմտությունների մակարդակը, որոնք դրսևորվում են հաճախորդների սպասարկման ոլորտում ծառայության աշխատողների գործունեության միջոցով: Ծառայությունների մշակույթը ուղղված է հաճախորդների սպասարկմանը՝ հիմնված որոշակի կանոնների, ընթացակարգերի, գործնական հմտությունների վրա:

Այսօր ծառայության մշակույթն ընկալվում է որպես քաղաքավարության կանոնների համադրություն (վարքի էթիկա): Այնուամենայնիվ, այս հասկացությունը պետք է համարել շատ ավելի ընդարձակ՝ իր բաղադրիչ տարրերի բոլոր դրսևորումներով:

Ծառայության մշակույթի հիմնական բաղադրիչներն են.

- ծառայություն իրականացնելիս անվտանգություն և շրջակա միջավայրի պահպանություն,
- ինտերիերի գեղագիտական հարմարավետության և սպասարկման որակյալ պայմանների ստեղծում,
- հաճախորդների հոգեբանական տեսակների և ծառայության գործընթացի իմացություն,
- ծառայությունների էթիկական նորմերի պահպանում,
- հաճախորդների սպասարկման կարգը և հաջորդականությունը հաստատող կանոնների իմացություն և պահպանում,
- ծառայությունների մատուցման համար անհրաժեշտ սարքավորումների և գույքի առկայություն և այլն:

Տարբերակում են ծառայության մշակույթի մի քանի տեսակ՝ հոգեբանական, գեղագիտական, էթիկական և կազմակերպչատեխնոլոգիական:

Ծառայության հոգեբանական մշակույթը սպասարկման ոլորտում աշխատողների հոգեբանական գիտելիքների, հմտությունների և կարողությունների զարգացման մակարդակն է՝ հաշվի առնելով հաճախորդների անհատական հոգեբանական հատկանիշները: Սպասարկման ոլորտի աշխատակցի աշխատանքի որակը երբեմն կախված է նաև նրա խառնվածքից:

Սանգվինիկ աշխատակիցը հաջողությամբ սպասարկում է հաճախորդներին, բայց նրա համար դժվար է իրականացնել միապաղաղ և կրկնվող գործողություններ: Խոլերիկ աշխատակիցն անփոխարինելի է մեծ թվով հաճախորդների սպասարկման ժամանակ, բայց վատ է

տիրապետում իրեն, հատկապես՝ լարված և կոնֆլիկտային իրավիճակներում: Ֆլեգմատիկը կայուն է, հավասարակշռված, բայց դանդաղկոտ է, և դա բարկացնում է հաճախորդներին: Մեղանխովիկը ընկերասեր է, պատասխանատու, ձգտում է խուսափել կոնֆլիկտներից, բայց դանդաղ է աշխատում և նեղացկոտ է:

Հյուրանոցի սպասարկման ծառայությունների անձնակազմը կարծես կողքից հետևում է հաճախորդներին: Պատվերների հաջորդականության իմացությունը թույլ է տալիս նրանց ակտիվորեն ազդել հաճախորդների վրա և ծառայությունը մատուցելիս կիրառել համապատասխան հոգեբանական մարտավարություն: Այդ աշխատանքը բաղկացած է երեք փուլից.

- Առաջին փուլում անհրաժեշտ է գրավել հաճախորդի ուշադրությունը, հետաքրքրություն առաջացնել առաջարկվող ծառայության նկատմամբ:
- Երկրորդ փուլում աշխատողի խնդիրն է խթանել ծառայությունից օգտվելու որոշումը:
- Երրորդ փուլը հյուրանոցային ծառայությունների գրանցման գործընթացի ավարտն է:

Ծառայության էթիկական մշակույթ ասելիս հասկանում ենք էթիկական գիտելիքների մակարդակը, բարոյական սկզբունքների, բարոյական հմտությունների աստիճանը, որոնք դրսևորվում են հաճախորդների սպասարկման ոլորտում սպասարկող աշխատողների գործունեության մեջ:

Ծառայության էթետիկ մշակույթը սպասարկման աշխատակիցների կողմից հաճախորդների սպասարկման գործընթացում էթետիկ արժեքների զարգացման և օգտագործման մակարդակն է: Սա ներառում է ընդհանուր տարածքների տեխնիկական, գեղագիտական ձևավորումը, համարային ֆոնդը, գովազդային, տեղեկատվական հայտարարությունները, հյուրանոցի ներսի և դրսի ցուցանակները, գրասենյակային տարածքների և աշխատատեղերի արտաքին ձևավորումը, հյուրանոցային աշխատողների արտաքին տեսքը և այլն:

Ծառայությունների կազմակերպչատեխնոլոգիական մշակույթ ասելիս հասկանում ենք հաճախորդների սպասարկման գործընթացի համակարգվածությունը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Որո՞նք են հյուրանոցի հաճախորդների ամենակարևոր պահանջները:
2. Ո՞րն է հյուրընկալության գաղտնի զենքը:
3. Մարդկային գործոնը ի՞նչ դեր ունի կազմակերպության համար:
4. Ի՞նչն է որոշիչ ծառայության մատուցման ժամանակ:
5. Անձնակազմի ընտրության և պատրաստման ժամանակ ինչի՞ն են մեծ ուշադրություն դարձնում:
6. Աշխատակիցների վերապատրաստման ժամանակ ի՞նչ հնարքներ են օգտագործում:
7. Ի՞նչ ենք հասկանում «ծառայության մշակույթ» ասելիս:
8. Ինչի՞ն է ուղղված ծառայությունների մշակույթը:
9. Որո՞նք են ծառայության մշակույթի հիմնական բաղադրիչները:
10. Քանի՞ տեսակ ունի ծառայության մշակույթը: Թվել դրանք:
11. Ինչի՞ց է կախված սպասարկման ոլորտի աշխատակցի աշխատանքի որակը:
12. Ի՞նչ ենք հասկանում «ծառայության էթիկական մշակույթ» ասելիս:
13. Ի՞նչ ենք հասկանում «ծառայության էսթետիկ մշակույթ» ասելիս:
14. Ի՞նչ նկատի ունենք «ծառայությունների կազմակերպչատեխնոլոգիական մշակույթ» ասելիս:

5.2. Հյուրերի նկատմամբ ուշադրություն դրսևորելու ձևերը

Հյուրանոցում, ըստ օրենքի, հաճախորդների հետ ամենաշատը շփվում են ընդունման և տեղավորման ծառայության աշխատակիցները: Հաճախորդի հետ առաջին կապը հաստատվում է հենց այս ծառայությունում, ուստի վերջինիս աշխատակիցները պետք է օժտված լինեն մի շարք հատկանիշներով.

- պրոֆեսիոնալիզմ,
- անձնային բարձր որակներ,
- շփվողականություն,
- հյուրընկալ վերաբերմունք,
- լավ արտաքին տեսք՝ հանդերձանք, սանրվածք,
- ջանասիրություն, ընկերասիրություն, ուշադրություն:

Ընդունման ծառայության անձնակազմը հաճախորդներին սպասարկելիս պետք է հետևի մի շարք կանոնների.

1. Ժպտա,
2. Ուշադրության կենտրոնում պահի հյուրին,

3. Հնարավորության դեպքում հիշի և դիմի հաճախորդին անուն-ազգանունով,
4. Լինի քաղաքավարի, ընկերասեր, բանիմաց, գործարար,
5. Առաջարկի տեղավորվել լավ սենյակում և փորձի այն վաճառել,
6. Կազմի ճշգրիտ, ընթերցելի հաշվետվություններ և կատարի գրագետ գրառումներ,
7. Պահպանի կոկիկ և խնամված տեսք,
8. Կատարի բոլոր խոստումները:

Սենյակների վաճառքը սպասարկման կարևոր գործընթացն է: Հաճախորդի վրա դրական տպավորություն թողնելու համար ադմինիստրատորը առաջարկվող «ապրանքի» մասին պետք է իմանա ամեն ինչ: Այն պահանջում է արտացոլում, պլանավորում և փորձ: Հաճախորդը կարող է որոշակի ակնարկներ անել այն մասին, թե ինչն է իրեն հարմար կամ ինչ կցանկանար հյուրանոցում գտնվելու ընթացքում: Նման որոշ տեղեկություններ արդեն կան ամրագրման՝ հյուրի քարտում:

Սենյակի ֆիզիկական բնութագրերից բացի՝ պետք է նշվեն մատուցվող ծառայությունների այլ առավելություններ: Յուրաքանչյուր սենյակի նկարագրությունից հետո հաճախորդը կարող է հաստատել պատվերը կամ ասել, որ այլ համար է ցանկանում: Այն բանից հետո, երբ հաճախորդը կատարել է իր ընտրությունը, նրան խնդրում են լրացնել ձևանմուշը կամ գրանցման քարտը: Հերթապահ ադմինիստրատորը գրանցման ավարտից հետո կարող է հաճախորդին ծանոթացնել հյուրանոցում գործող լրացուցիչ ծառայություններին և դրանց գնացուցակին:

Նախքան հաճախորդի՝ գրանցասեղանի մոտից հեռանալը ադմինիստրատորը պետք է շնորհակալություն հայտնի իրենց հյուրանոցն ընտրելու համար և արտահայտի իր անձնական հետաքրքրվածությունը՝ հաճախորդի կեցությունը հնարավորինս հաճելի դարձնելու համար: Որոշ հյուրանոցներ հաճախորդին համարում տեղավորելուց որոշ ժամանակ անց զանգում են համար, որպեսզի համոզվեն՝ ամեն ինչ նորմալ է, հաճախորդին ամեն ինչ դուր է գալիս:

Լինում են դեպքեր, երբ հյուրանոցում չկան համարներ, սակայն գրանցասեղանի մոտ հերթ է գոյացել: Բոլոր ադմինիստրատորներն այս իրավիճակում պետք է լինեն համբերատար և հետևողական: Կան որոշ օգտակար առաջարկներ նման դեպքերի համար.

- Հաճախորդներին կարող են հրավիրել մոտ օրերին վերադառնալ հյուրանոց, քանի որ կլինեն ազատ տեղեր, և նրանց համար կգործեն զեղչեր և նվերներ:

- Նամակ ուղարկել այն հաճախորդներին, ովքեր ունեցել են ամրագրում, բայց չեն տեղավորվել, ներողություն խնդրել անհանգստության համար, հրավիրել հյուրանոց մոտ ապագայում VIP հյուրի կարգավիճակով:
- Եթե խմբային ամրագրումից հաճախորդ է դուրս մնացել, ապա անհրաժեշտ է տեղեկացնել պատվիրատու կազմակերպությանը կամ խնդրել խմբի անդամներին իրենց ընկերոջը հնարավորություն տալ տեղավորվելու իրենց համարում: Այս դեպքում նույնպես կարելի է կիրառել բոնուսներ, օրինակ՝ 2 տեղը հաշվարկել մեկ ու կես կամ տրամադրել անվճար լրացուցիչ ծառայություն:
- Եթե այլ տարբերակ չկա, ապա անհրաժեշտ է հաճախորդի հետ զրուցել առանձին: Սակայն այսպիսի դեպքերում հյուրանոցը համագործակցում է տարածաշրջանի այլ հյուրանոցների հետ և կարող է հաճախորդին, իհարկե, նրա համաձայնությամբ, տեղավորել այլ հյուրանոցում: Անհրաժեշտ է անել ամեն ինչ, որ հաճախորդներն ապագայում չհրաժարվեն ձեր հյուրանոցի ծառայություններից և չդառնան բացասական գովազդատուներ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Առաջինը ո՞ր ծառայության աշխատակիցների հետ է շփվում հյուրանոց եկած հաճախորդը:
2. Ի՞նչ հատկանիշներով պետք է օժտված լինի ընդունման և տեղավորման ծառայության աշխատակիցը:
3. Թվել, թե ինչ կանոնների պետք է հետևի ընդունման ծառայության անձնակազմը հաճախորդներին սպասարկելիս:
4. Ի՞նչ պետք է անի սպասարկման ծառայության աշխատակիցը հաճախորդի վրա դրական տպավորություն թողնելու համար:
5. Ի՞նչ ձևանմուշ է լրացնում հաճախորդը ընտրություն կատարելուց հետո:
6. Ինչպե՞ս պետք է վարվեն աշխատակիցները ազատ տեղեր չունենալու և գրանցասեղանի առջև առաջացած հերթի դեպքում:

5.3. Հյուրանոցային միջազգային էթիկետի հիմնական դրույթները

Հյուրանոցի աշխատակիցն ի պաշտոնե պարտավոր է կոկիկ արտաքին ունենալ, հաճախորդի հետ լինել քաղաքավարի, ուշադիր և զգուշավոր: Սակայն հյուրանոցային աշխատանքի առանձնահատկություններն այնպիսին են, որ պարտականությունների

բարեխիղճ կատարումը բավարար չէ իդեալական արդյունքի հասնելու համար: Հյուրանոցի աշխատողների մասնագիտական հմտություններն առանձնանում են մատուցվող որակյալ ծառայությունների մշակույթով, ինչը ներառում է և՛ մարտավարություն, և՛ բարեխղճություն, և՛ հոգեբանություն, և՛ աշխատանքի իմացություն՝ հետևելու միջազգային էթիկայի կանոններին, և շատ ու շատ այլ մանրուքներ:

Մասնագիտական էթիկան վարքագծի կանոնների ամբողջականությունն է, որոնք որոշում են այս կամ այն գործունեության մեջ կոնկրետ բարոյական նորմերը: Հյուրընկալության արդյունաբերությունում աշխատողների մասնագիտական էթիկան առաջին հերթին կապված է ծառայողական մշակույթի հետ:

Հյուրընկալության աշխատակիցները պետք է տիրապետեն դրական հատկությունների ամբողջական փնջին: Դրանցից են.

- Արդյունավետություն՝ աշխատանքային գրաֆիկի արդյունավետ կառուցման և դրա որակի բարելավման ունակություն, աշխատանքային մշակույթի էական մաս, խոսքի և գործի համապատասխանություն և կարգապահություն:
- Գիտակցություն՝ գործողությունների և հմտությունների գիտակցվածություն, պարտականությունների բարեխիղճ կատարում:
- Ազնվություն՝ ստանձնած պարտավորությունների նկատմամբ հավատարմություն, իրականացրած աշխատանքի նկատմամբ վստահություն, անկեղծություն ուրիշների և ինքն իր հանդեպ:
- Կազմակերպվածություն՝ պարտականությունների հստակ կատարում:
- Հարգանք՝ անհատի արժանապատվության ճանաչում, մարդկանց շահերի լիարժեք բավարարվածություն, հարգանք այլ մարդկանց համոզմունքների նկատմամբ, զգայունություն, նրբանկատություն, համեստություն:
- Քաղաքավարություն՝ ուշադրություն, բոլորի նկատմամբ բարի կամքի դրսևորում, ծառայություն մատուցելու պատրաստակամություն, նրբանկատություն, մարտավարություն:
- Պարկեշտություն՝ արտաքին վարքագծի կանոնների պահպանում:
- Բացահայտում՝ զգացմունքները վերահսկելու ունակություն, դյուրագրգռության ճնշում:
- Կոռեկտություն՝ հավասարակշռվածություն, բարյացակամություն, լարված իրավիճակում, երբ հյուրը արտահայտում է դժգոհություն, պատասխանել նրան հանգիստ, հստակ, չբարձրացնելով ձայնը:

Կոռեկտությունը, անշուշտ, կսթափեցնի յուրաքանչյուր չափազանց հուզական մարդու:

- Մարտավարություն՝ հատուկ բարոյական իրավիճակը հաշվի առնելու անհրաժեշտություն: Անհատի լավագույն մարտավարության արտահայտությունն աննկատ լինելու ընդունակությունն է, հյուրի ներկայությամբ վատ տրամադրությունը և զբաղվածությունը թաքցնելը: Անքաղաքավարի է կողմնակի անձանց ներկայությամբ նկատողություն անել կամ հրահանգ տալ ենթականերին:
- Համբերատարություն՝ բացատրության և համոզման մեթոդներով բազմազան հետաքրքրությունների և տեսակետների փոխըմբռնման և ներդաշնակեցման հասնելու ցանկություն:

Կարևոր է տիրապետել հաճախորդներ գրավելու հմտություններին, լսել ցանկությունները և ընդունել ծառայությունների պատվերներ: Աշխատակիցը պետք է կարողանա աննկատ առաջարկել ծառայությունները, կռահել հաճախորդի ցանկությունը՝ միևնույն ժամանակ չշտապելով խոստումներ տալ այս կամ այն խնդրի լուծման համար, եթե վստահ չէ, որ կարող է այն կատարել:

Օտարերկրյա զբոսաշրջիկների սպասարկելիս պետք է ցուցաբերել հարգանք, հետևել հյուրանոցային միջազգային նորմերին, բայց հարգելով սեփական երկրի և հյուրանոցի ավանդույթներն ու սովորույթները:

«Մշակույթ» բառի իմաստներից մեկը զարգացման, կարողությունների դրսևորման բարձր մակարդակն է: Ծառայության բարեկրթությունը անբասիր ազնվությունն ու ճշտապահությունն է, այլ մարդկանց և սեփական ժամանակը գնահատելու ունակությունը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է մասնագիտական էթիկան:
2. Ի՞նչ է աշխատանքի արդյունավետությունը:
3. Թվել, թե ինչ դրական հատկություններով պետք է օժտված լինի հյուրընկալության ոլորտի աշխատակիցը:
4. Ի՞նչ է նշանակում գիտակցություն:
5. Ո՞րն է աշխատանքային ազնվությունը:
6. Ո՞րն է «մշակույթ» բառի իմաստը հյուրընկալության ոլորտում:

5.4. Գործնական առաջադրանք 1.

քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում



Զբոսաշրջիկների խումբը ժամանում է հյուրանոց՝ ունենալով երկտեղանոց համարների նախնական ամրագրում: Ժամանելուց հետո պարզ է դառնում, որ հյուրանոցում տեղի են ունենում կոյուղու շինարարական աշխատանքներ, և նախապես ամրագրված երկտեղանի համարների փոխարեն նրանց են առաջարկվում երեքտեղանի համարներ, որը ենթադրում է լրացուցիչ վճար:

5.5. Գործնական առաջադրանք 2.

քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում

Անթալիայի հյուրանոցներից մեկի տնօրենը մինչև պայմանագրի ժամկետի ավարտը խզում է ռուս զբոսաշրջիկների խմբի հետ պայմանագիրը և նրանց դուրս հրավիրում հյուրանոցից՝ պատճառաբանելով, որ վերջիններս խախտել են հյուրանոցի ներքին կանոնները, և անմիջապես համարները ազատելուց հետո դրանք տրամադրում է գերմանացի զբոսաշրջիկների:

5.6. Գործնական առաջադրանք 3.

քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում

Բարձրակարգ հյուրանոցային համարներից մեկում տեղադրում են ձեռքերը չորացնելու ժամանակակից սարք: Համարի հաճախորդը, երկար ժամանակ փորձելով կռահել, թե ինչպես է աշխատում սարքը, պատահաբար կոտրում է այն: Կանչելով հյուրանոցի ինժեներատեխնիկական ծառայության աշխատակցին՝ պարզվում է, որ սարքը հնարավոր չէ վերանորոգել, և հյուրանոցի ադմինիստրացիան հաճախորդից պահանջում է վնասի փոխհատուցում՝ 1200 ԱՄՆ դոլարի չափով:

5.7. Գործնական առաջադրանք 4.

քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում

Տարեց կինը նախաճաշը պատվիրում է համար: Հինգ րոպեից տաք նախաճաշը մատուցողը բերում է համար, ստանում իր թեյավճարը, սակայն չի հեռանում համարից՝ պահանջելով նախաճաշի գումարի

կանխիկ վճարում: Հաճախորդն ասում է, որ չունի կանխիկ գումար և առաջարկում է հաշիվը փակել պլաստիկ քարտով: Մատուցողն առարկում է՝ ասելով, որ հյուրանոցը չի ընդունում վճարման նման ձև: Սակայն հետո պարզվում է, որ հաշվի փակման նման ձևն ընդունված է հյուրանոցում, իսկ նախաճաշն արդեն սառել է :

5.8. Գործնական առաջադրանք 5. քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում

Ընտանեկան զույգն ամրագրել է համար՝ պատուհանից բացվող ծովի տեսարանով: Հյուրանոց գալուն պես պարզվում է, որ համարն արդեն վաճառված է, և ադմինիստրատորը նրանց առաջարկում է ուրիշ համար՝ պատշգամբից բացվող ոչ պակաս գեղեցիկ տեսարանով: Զույգը չի պատկերացնում, որ իրենց սպասվում է համար, որի պատուհանները նայում են փողոց, ուր ընթանում է մեծամասշտաբ շինարարություն:

Թեստ (ներառված են 5.1, 5.2, 5.3 թեմաները)

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Հյուրանոցն ու ռեստորանը.

- ա) տուն են՝ հեռու տնից
- բ) հանգստի վայր են՝ հեռու տնից
- գ) ժամանցի վայր են՝ հեռու տնից

2. Հաճախորդը.

- ա) իրավիճակի տերն է
- բ) ծառայություն խնդրողն է
- գ) ծառայության համար վճարողն է

3. Հյուրընկալությունը ծառայության.

- ա) գաղտնի զենքն է
- բ) գաղտնի խաղաքարտն է
- գ) գաղտնի տարրն է

4. Ծառայության մատուցման ժամանակ որոշիչ է.

- ա) աշխատողի և հաճախորդի փոխհարաբերությունը
- բ) աշխատողի և ղեկավարի փոխհարաբերությունը
- գ) աշխատողների միջև եղած փոխհարաբերությունը

5. «Ծառայության մշակույթը».

- ա) բարոյական սկզբունքների, էթիկական գիտելիքների մակարդակն է
- բ) էթիկական գիտելիքների բացակայությունն է
- գ) ծառայությունների բարձր գինն է

6. «Ծառայության մշակույթն» ունի.

- ա) 4 տեսակ

բ) 5 տեսակ

գ) 3 տեսակ

7. Սանգվինիկ աշխատակիցը.

ա) վատ է տիրապետում իրեն լարված և կոնֆլիկտային իրավիճակում

բ) հաջողությամբ սպասարկում է հաճախորդներին

գ) հավասարակշռված է

8. Խոլերիկ աշխատակիցը.

ա) անփոխարինելի է մեծ թվով հաճախորդների սպասարկման համար

բ) հաջողությամբ սպասարկում է հաճախորդներին

գ) հավասարակշռված է

9. Ֆլեգմատիկ աշխատակիցը.

ա) հավասարակշռված է

բ) վատ է տիրապետում իրեն լարված և կոնֆլիկտային իրավիճակում

գ) հաջողությամբ սպասարկում է հաճախորդներին

10. Մելանխոլիկ աշխատակիցը.

ա) հավասարակշռված է

բ) պատասխանատու է

գ) հաջողությամբ սպասարկում է հաճախորդներին

11. Հյուրանոցում հաճախորդների հետ ամենաշատը շփվում են.

ա) անվտանգության ծառայության աշխատակիցները

բ) ընդունման և տեղավորման ծառայության աշխատակիցները

գ) սպասարկման ծառայության աշխատակիցները

12. Հաճախորդի վրա դրական տպավորություն թողնելու համար.

ա) աշխատակիցը պետք է իմանա ամեն ինչ առաջարկվող «ապրանքի» մասին

բ) աշխատակիցը պետք է ընկերանա նրա հետ

գ) աշխատակիցը պետք է ունենա լավ արտաքին տեսք

13. Կազմակերպվածությունը.

ա) զգացմունքների վերահսկման ունակությունն է

բ) պարտականությունների հստակ կատարումն է

գ) անհատի արժանապատվության ճանաչումն է

14. Պարկեշտությունը.

ա) պարտականությունների հստակ կատարումն է

բ) արտաքին վարքագծի կանոնների պահպանումն է

գ) հավասարակշռվածությունն է

15. Մարտավարությունը.

ա) հատուկ բարոյական իրավիճակը հաշվի առնելու անհրաժեշտությունն է

բ) հավասարակշռվածությունն է

գ) պարտականությունների հստակ կատարումն է

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 6
ԿԱՌԱՎԱՐԵԼ ԷԹԻԿԱԿԱՆ ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԵՎ
ՏԱՐԲԵՐ ՀՈԳԵՎԻՃԱԿՆԵՐԻ ՈՒ ԶԳԱՑՄՈՒՆՔՆԵՐԻ
ԴՐՍԵՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ

6.1. Կոնֆլիկտի էությունը

Կոնֆլիկտը մարդու գոյության փաստ է: Շատերը մարդկության պատմությունն ընկալում են որպես կոնֆլիկտների և պայքարի անվերջ պատմություն: Ոչ մի տեղ կոնֆլիկտներն այդքան ակնհայտ չեն, ինչքան գործարար աշխարհում: Կոնֆլիկտներ են առաջանում այլ կազմակերպությունների, նույն կազմակերպության, ասոցիացիաների միջև և այլն:

Կազմակերպչական կոնֆլիկտը կարող է ունենալ շատ ձևեր: Ինչպիսին էլ լինի կազմակերպչական կոնֆլիկտը, ղեկավարները պետք է կարողանան վերլուծել, հասկանալ և կառավարել այն: Որոշ ձեռնարկություններ իրենց աշխատակազմում ունենում են աշխատողների հարաբերությունների գծով մենեջերի հաստիք (կոնֆլիկտի մասնագետ):

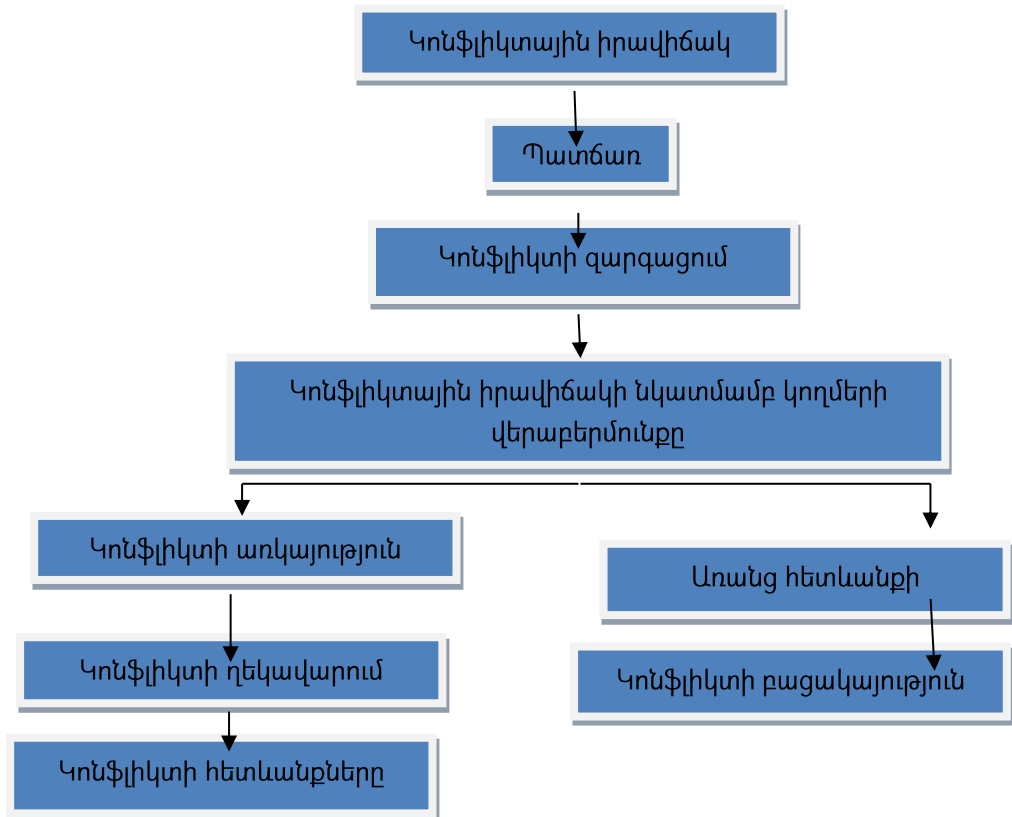
Երբ կազմակերպությունում կոնֆլիկտն անվերահսկելի է, դա կարող է հանգեցնել առճակատման (կազմակերպության կառուցվածքային ստորաբաժանումները կամ մեծ ու փոքր թիմի անդամները դադարում են համագործակցել և շփվել միմյանց հետ): Ի վերջո, տարանջատման նման իրավիճակը հանգեցնում է թիմի և կազմակերպության դեգրադացիայի:

Շատերը կոնֆլիկտն ասոցացնում են ագրեսիայի, բանավեճի, թշնամության, պատերազմի և այլնի հետ: Ենթադրվում է, որ կոնֆլիկտից պետք է հնարավորության սահմաններում խուսափել կամ անմիջապես լուծել, վերջացնել: Այնուամենայնիվ, հարկ է հիշել, որ խնդիրների հետ մեկտեղ կոնֆլիկտը կազմակերպությանը կարող է նաև օգուտ բերել: Այս առումով ղեկավարները հաճախ միտումնավոր կերպով խթանում են կոնֆլիկտը՝ «ճահճացած» կազմակերպությունը վերակենդանացնելու համար: Կա կարծիք, որ եթե կազմակերպության, աշխատանքային կոլեկտիվի մեջ չկան բախումներ, ապա այնտեղ ինչ-որ բան այն չէ: Գործարար կյանքում գոյություն չունեն չհակամարտող կազմակերպություններ. կարևոր է, որ այդ հակամարտությունը կործանարար չլինի:

Ղեկավարի խնդիրն է մշակել կառուցողական, հեշտ լուծվող կոնֆլիկտ: Դրանից օգտվելու համար անհրաժեշտ է բաց, ոչ թշնամական,

համագործակցող միջավայր: Եթե այդպիսի միջավայր գոյություն ունի, ապա կոնֆլիկտի առկայությունից կազմակերպության աշխատանքը միայն լավանում է: Սակայն հարկավոր է չմոռանալ, որ երբեմն միջանձնային ու մանր կոնֆլիկտները կարող են կրել կործանարար բնույթ: Այդ մասին նույնպես պետք է մտածի ղեկավարը, քանի որ համատեղ գործունեության մեջ ներգրավված մարդիկ տարբերվում են իրենց մասնագիտական պատրաստվածությամբ, կյանքի փորձով, բնույթով և խառնվածքով:

Որոշ դեպքերում կարծիքների և գնահատականների բախումներն այնքան են մեծանում, որ գործնական շահերը հետ են մղվում: Կոնֆլիկտի մեջ գտնվող կողմերի մտքերն ուղղվում են պայքարին, որն ինքնանպատակ է դառնում և բացասաբար է անդրադառնում կազմակերպության զարգացման վրա:



Նկ.3: Կոնֆլիկտի մոդելը

Ո՞րն է կոնֆլիկտի էությունը: Ցանկացած կոնֆլիկտի հիմքում ընկած է իրավիճակ, որը ներառում է կողմերի հակադիր դիրքորոշումներ կամ

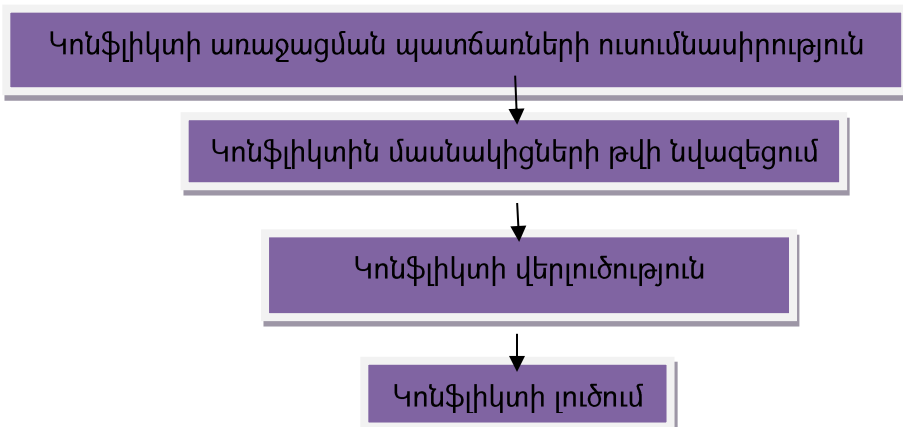
տվյալ հանգամանքներում նպատակներին հասնելու հակառակ կարծիքներ կամ միջոցներ և այլն: Կոնֆլիկտային իրավիճակը, հետևաբար, ներառում է կոնֆլիկտի օբյեկտներն ու սուբյեկտները: Դա է կոնֆլիկտի հիմքը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է կոնֆլիկտը:
2. Ո՞ր ոլորտում է այն վառ արտահայտվում:
3. Ինչպե՞ս են կառավարվում կազմակերպչական կոնֆլիկտները:
4. Կազմակերպությունում անվերահսկելի կոնֆլիկտն ինչի՞ կարող է հանգեցնել:
5. Կոնֆլիկտը միայն բացասակա՞ն հետևանքներ է թողնում:
6. Ի՞նչ է ընկած կոնֆլիկտի հիմքում:

6.2. Կոնֆլիկտների հարթման մեթոդները կազմակերպությունում

Կոնֆլիկտաբանները մշակել և շարունակում են մշակել կոնֆլիկտի կանխարգելման կամ դրանց «անցավ» լուծման մեթոդներ: Նրանք գտնում են, որ ղեկավարը չպետք է վերացնի կոնֆլիկտը, այլ կառավարի այն և արդյունավետ օգտագործի (Նկար 4): Կոնֆլիկտի կառավարման առաջին քայլը դրա պատճառները հասկանալն է: Ղեկավարը պետք է պարզի՝ սա ընդամենը պարզ վե՞ճ է, խնդրի վերաբերյալ թյուրիմացությո՞ւն, մարդկանց արժեքային համակարգին վերաբերող տարբեր մոտեցումնե՞ր, թե՞ փոխադարձ անհանդուրժողականությունից, հոգեբանական անհամատեղելիությունից բխող կոնֆլիկտ: Կոնֆլիկտի պատճառները պարզելուց հետո նա պետք է նվազագույնի հասցնի դրա մասնակիցների թիվը: Ապացուցված է, որ ինչքան քիչ մարդ ներգրավվի կոնֆլիկտի մեջ, այնքան ավելի քիչ ջանք կպահանջվի այն լուծելու համար:



Նկ.4: Կոնֆլիկտի հարթման ուղղությամբ ղեկավարի գործողությունների պլան

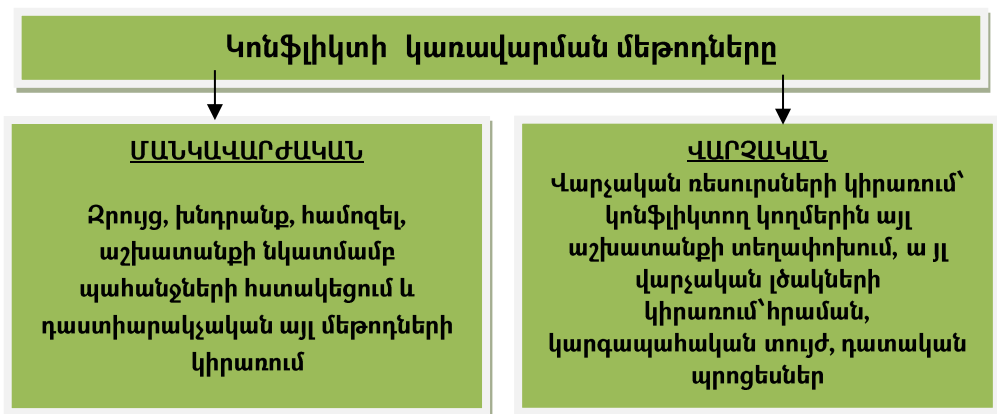
Եթե կոնֆլիկտը վերլուծելու ընթացքում ղեկավարը չի կարող հասկանալ դրա բնույթն ու պատճառները, նա կարող է դրա համար հրավիրել փորձագետների: Փորձագետների կարծիքը հաճախ ավելի համոզիչ է, քան անմիջական ղեկավարինը:

Այնուամենայնիվ, այս դեպքում կոնֆլիկտի կողմերից յուրաքանչյուրը կարող է կասկածել, որ ղեկավարը որոշակի պայմաններում կամ ինչ-որ սուբյեկտիվ պատճառներով կարող է հակառակորդի կողմը գրավել: Եվ նման իրավիճակում կոնֆլիկտը չի մարում, այլ ուժեղանում է, քանի որ «վիրավորված» կողմն արդեն պետք է պայքարի ղեկավարի դեմ:

Կոնֆլիկտի վերաբերյալ կա երեք տեսակետ.

- Ղեկավարը կարծում է, որ կոնֆլիկտն անհրաժեշտ չէ և միայն վնաս է հասցնում կազմակերպությանը: Այս պարագայում նրա գործը կոնֆլիկտը ցանկացած կերպ վերացնելն է,
- Երկրորդ մոտեցման կողմնակիցները կարծում են, որ կոնֆլիկտը կազմակերպության անցանկալի, բայց բավականին տարածված «կողմնակի ազդեցությունն է», և ղեկավարը պետք է վերացնի այն, որտեղ էլ որ դա տեղի ունենա,
- Երրորդ տեսակետն ունեցող ղեկավարները կարծում են, որ կոնֆլիկտը ոչ միայն անխուսափելի է, այլև անհրաժեշտ է և օգտակար: Օրինակ՝ դա կարող է լինել աշխատանքային վեճ, որի արդյունքում պարզվում է ճշմարտությունը: Նրանք գտնում են, որ, անկախ նրանից, թե կազմակերպությունն առաջընթաց ունի, և որքանով է այն կառավարվում, կոնֆլիկտներ միշտ էլ առաջանալու են, և դա նորմալ երևույթ է:

Կախված նրանից, թե որ տեսակետն է ղեկավարի համար ընդունելի, կլինի կոնֆլիկտի հաղթահարման կարգը: Այս առումով կոնֆլիկտների կառավարման մեթոդները բաժանվում են երկու խմբի՝ մանկավարժական և վարչական (Նկար 5):



Նկ.5: Կոնֆլիկտի կառավարման մեթոդները

Ղեկավարներից շատերը վստահ են, որ, նույնիսկ համոզված լինելով, որ իրենք ճիշտ են, ավելի լավ է ընդհանրապես չներքաշվել կոնֆլիկտի մեջ: Այնուամենայնիվ, երբ խոսքը գործնական որոշում կայացնելու մասին է, որի ճշգրտությունից է կախված բիզնեսի հաջողությունը, այդպիսի գիշումները վերաժվում են կառավարման սխալների և տալիս են կորուստներ: Կառավարման ոլորտի մասնագետների կարծիքով փոխգիշումային ռազմավարության ընտրությունը հակասությունները վերացնելու լավագույն միջոցն է: Համագործակցության միջոցով հնարավոր է հասնել առավել արդյունավետ, կայուն և հուսալի արդյունքների:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ են պնդում կոնֆլիկտաբանները:
2. Ո՞րն է կոնֆլիկտի կառավարման առաջին քայլը:
3. Կոնֆլիկտի պատճառները պարզելուց հետո ի՞նչ պետք է անի ղեկավարը:
4. Եթե ղեկավարը չի կարողանում հասկանալ կոնֆլիկտի պատճառն ու բնույթը, ապա ի՞նչ է նա անում:
5. Քանի՞ տեսակետ կա կոնֆլիկտի վերաբերյալ:

6.3. Սթրեսի բնույթը և պատճառները

Սթրեսի բնույթը: Սթրեսը (առաջացել է լատիներեն «ամուր ձգված» բառակապակցությունից) լարված վիճակն է, որը մարդու մոտ առաջանում է ուժեղ արտաքին ազդեցության պատճառով: Նույնիսկ առաջադեմ և լավ կառավարվող կազմակերպությունում լինում են իրավիճակներ, որոնք սթրես են առաջացնում: Օրինակ՝ ղեկավարը սթրեսի է ենթարկվում, քանի որ չունի բավարար ժամանակ պլանավորված աշխատանքները կատարելու համար: Անհանգստության զգացում է առաջանում (սթրես), երբ իրավիճակը դուրս է գալիս վերահսկողությունից: Կա խնդիր, և չկա այլընտրանք. սա նույնպես սթրես է:

Թեթև սթրեսը բավականին տարածված երևույթ է: Դա անխուսափելի է և գրեթե անվնաս, բայց ավելորդ լարվածությունը մեծ խնդիրներ է ստեղծում յուրաքանչյուր մարդու և, համապատասխանաբար, կազմակերպությունների համար: Այս առումով

անհրաժեշտ է տարանջատել սթրեսի դրսևորման թույլատրելի աստիճանը և չափազանց մեծ սթրեսը, ինչը բնութագրվում է ավելորդ հոգեբանական կամ ֆիզիոլոգիական լարվածությամբ:

Սթրեսի ֆիզիոլոգիական նշաններից են ստամոքսի խոցը, սրտի հիվանդությունները, ասթման և այլն, հոգեբանական դրսևորումներից են դյուրագրգռությունը, ախորժակի կորուստը, դեպրեսիան: Ավելորդ սթրեսը նվազեցնում է մարդու աշխատունակությունը և զգալիորեն վատթարացնում նրա առողջությունը:

Սթրեսի պատճառները: Սթրեսի հիմնական պատճառը փոփոխությունն է. ցանկացած, նույնիսկ դրական փոփոխությունը խախտում է այն հավասարակշռությունը, որը մենք պահպանում ենք մեր միջավայրում և որին սովորել ենք: Տարբեր կազմակերպություններում լինում են աշխատակիցներ, որոնք, հանդիպելով սթրեսային իրավիճակների, նույնիսկ ստիպված են լինում ազատվել աշխատանքից:

Եթե մարդը գտնվում է ծայրահեղ լարված վիճակում, ապա նա կգործի ըստ իրավիճակի՝ «ճակատամարտ կամ փախուստ»: «Փախուստ» սինդրոմը դրսևորվում է, երբ մարդը փորձում է հեռանալ լարված իրավիճակից, իսկ «ճակատամարտի» արձագանքը թույլ է տալիս հարմարվել նոր միջավայրին: Երբ ղեկավարը խոստովանում է, որ գոյություն ունի սթրես, նա պետք է սկսի աշխատել այն վերացնելու ուղղությամբ: Այս առումով շատ կարևոր է իմանալ սթրեսի ախտանշանները:

Քանի որ ղեկավարները սովորում են հաղթահարել սեփական լարվածությունը, նրանք պետք է միաժամանակ լուծեն իրենց ենթականերին ճնշող խնդիրները՝ նվազագույնի հասցնելով թիմում սթրեսային իրավիճակների հավանականությունը: Իհարկե, տարբեր մարդիկ տարբեր կերպ կարձագանքեն յուրաքանչյուր իրավիճակի, ուստի ղեկավարները պետք է փորձեն այնպես պլանավորել իրենց աշխատանքը, որ հնարավորության դեպքում բացառեն սթրեսի աղբյուրները: Այն ամենը, ինչ ղեկավարը կարող է անել սթրեսը նվազեցնելու համար, օգուտ կբերի ինչպես իրեն, այնպես էլ ամբողջ կազմակերպությանը:

Այսպիսով, սթրեսը կարող է պայմանավորված լինել կազմակերպության գործունեության հետ կապված գործոններով կամ անհատի անձնական կյանքի իրադարձություններով: Կա սթրես առաջացնող գործոնների երկու խումբ.

- **Կազմակերպչական գործոններ:** Կազմակերպություններում սթրեսի համատարած պատճառն աշխատակցի ծանրաբեռնվածությունն է, երբ նրան հանձնարարվում է կատարել

չափազանց շատ աշխատանք: Այս դեպքում նա զգում է անհանգստության, անհուսության և նյութական կորստի զգացում:

- **Անձնական գործոններ:** Անհատի կյանքի տարաբնույթ իրադարձությունները կարող են սթրեսի հավանական պատճառ դառնալ: Անձի վրա ամենամեծ ազդեցությունն ունենում է հարազատի մահը, ամուսնալուծությունը, հիվանդությունը կամ վնասվածքը: Բայց կան նաև դրական գործոններ, ինչպիսիք են, օրինակ, հարսանիքը, պաշտոնի բարձրացումը և այլն, որոնք կարող են առաջացնել նույն կամ նույնիսկ ավելի մեծ սթրես:

Աշխատակազմին կառավարելու և աշխատուժի բարձր արտադրողականության և սթրեսային իրավիճակների ցածր մակարդակի հասնելու համար ղեկավարը պետք է.

- Գնահատի իր աշխատակիցների ունակությունները, կարիքներն ու հակումները և փորձի ընտրել նրանց համար համապատասխան աշխատանք,
- Թույլ տա աշխատակիցներին՝ իրենք ընտրեն այնպիսի աշխատանք, որն ունակ են կատարելու,
- Հստակ նկարագրի աշխատակիցների իրավունքներն ու պարտականությունները, օգտագործի երկկողմանի հաղորդակցություն,
- Օգտագործի իրավիճակի համար համապատասխան ղեկավարության ոճը,
- Ապահովի համապատասխան վարձատրություն,
- Զարգացնի աշխատակիցների հնարավորությունները և նրանց հետ քննարկի բարդ հարցեր:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է սթրեսը:
2. Որո՞նք են սթրեսի պատճառները:
3. Որո՞նք են սթրես առաջացնող գործոնները:
4. Ի՞նչ պետք է անի լավ ղեկավարը աշխատակիցներին և իրեն սթրեսից զերծ պահելու համար:

6.4. Հյուրանոցային կոնֆլիկտները և դրանց կառավարման ուղիները

Կոնֆլիկտային իրավիճակները հյուրանոցում շատ տարածված են: Հյուրանոցային ծառայությունների սպասարկման հոգեբանության մեջ առանձնանում է «պրոբլեմատիկ հաճախորդների» կատեգորիան,

որոնք կոնֆլիկտային իրավիճակների պատճառ են դառնում: Երբեմն հյուրանոցի անձնակազմը ենթարկվում է թշնամական վերաբերմունքի: Հյուրի ագրեսիվությունը հյուրանոցի անձնակազմի հանդեպ հաճախ հրահրում է պատասխան հակահարվածի կամ անօգնական է դարձնում:

Հոգեբաններն ագրեսիայի պատճառ հանդիսացող հաճախորդներին բաժանում են մի քանի տեսակի՝ մրցակիցների, իշխողների, միսիոներների, անտագոնիստների և այլն: Նման հյուրերը կարող են ոչ միայն փչացնել մյուսների տրամադրությունը, այլև լուրջ խնդիրներ ստեղծել հյուրանոցի համար:

Մրցակիցը հյուրանոցի անձնակազմին համոզում է, որ իրեն առաջարկվող սենյակը, ծառայությունը և այլն չի բավարարում իրեն, և նրան շտապ անհրաժեշտ է փոխել դրանք: Աշխատակիցների համար բավականին դժվար է աշխատել այս տեսակ հաճախորդների հետ: Նման կոնֆլիկտը լուծելու համար հյուրանոցի աշխատողները ստիպված կլինեն շատ աշխատել: Ամենից հաճախ այդ իրավիճակները հանգեցնում են նրան, որ հյուրանոցը ստիպված կատարում է պահանջվող փոփոխությունը կամ վճարում է դրամական փոխհատուցում՝ ծառայության որակի և իրականում նշված ծառայության միջև անհամապատասխանության համար:

Բայց նման կոնֆլիկտները միշտ չէ, որ հիմնավորված են: Հաճախ հյուրանոցը կորցնում է հաճախորդին և որոշակի կորուստներ կրում չվճառված սենյակի և մատուցվող ծառայությունների համար: Եվ դրա պատճառը հյուրանոցային ծառայությունների և այդ ծառայությունների որակի հստակ չափանիշների բացակայությունն է: Շատ դժվար է հաճախորդին ապացուցել, որ ծառայությունները մատուցվում են արդյունավետ և համապատասխանում են միջազգային բոլոր չափանիշներին:

Իշխողն անընդհատ օգտվում է նախաձեռնությունից և ճնշում է զրուցակցին՝ այլ հաճախորդի կամ հյուրանոցի աշխատողի: Իշխողը շատ համառ է և հակված է երկար խոսելու: Իշխելու նրա ցանկությունը դրսևորվում է սեփական «ես»-ի անընդհատ ցուցադրման մեջ: Նման հաճախորդին պետք է քաղաքավարի ձևով հանգստացնել, հակառակ դեպքում նա ոչ միայն կկարողանա շատ ժամանակ խլել, այլև փչացնել հյուրանոցի մյուս հաճախորդների հանգիստը:

Իշխողը, օգտագործելով «զանգվածային էֆեկտը», ի վիճակի է էապես ազդելու հավաքական վարքի ձևավորման վրա: Հյուրանոցային բիզնեսի պրակտիկայում հայտնի են բազմաթիվ օրինակներ, երբ տուրիստական խմբի ղեկավարը վարակում է ամբողջ խմբին այն գաղափարով, որ հյուրանոցի կողմից մատուցվող ծառայություններն

անորակ են և ոչ ամբողջական: Արդյունքում բարձրակարգ հյուրանոցի առօրյան վերածվում է աշխատակազմի հետ հարաբերություններ պարզելու գործընթացի: Այս դեպքում այդպիսի հաճախորդը պետք է մեկուսացվի, և նրա հետ լուրջ քննարկում սկսվի:

Միսիոները սիրում է սովորեցնել հյուրանոցի անձնակազմին, քանի որ ունի բազմաթիվ նկատառումներ և գաղափարներ և սովորաբար դրանք ներկայացնում է կարևոր կամ ամբարտաժան տեսքով՝ վկայակոչելով իր գիտելիքներն ու փորձը: Այս տեսակի հաճախորդի հետ հեշտ կլինի հարաբերությունները հարթել: Դրա համար պահանջվում են մի քանի մասնագիտական արտահայտություններ նրան հանկարծակիի բերելու կամ շփոթեցնելու համար: Չկարողանալով գտնել հարցի պատասխանը կամ հանդիպելով իրեն անծանոթ իրավիճակի՝ միսիոները պարզապես նախընտրում է աննկատ փոխել շփման օբյեկտին կամ վայրը:

Անտոգոնիստը դեմ է ցանկացած առաջարկի: Նրա ագրեսիվությունը կարող է արտահայտվել զուսպ և տրամաբանորեն հիմնավորված (խելամիտ անտոգոնիստ) կամ թշնամական (վախեցնող անտոգոնիստ) ձևով: Խելամիտ անտոգոնիստը մարտահրավեր է նետում հյուրանոցի աշխատակիցներին, ովքեր իրեն տալիս են այնպիսի հարցեր, որոնք դուրս են իրենց իրավասություններից: Վախեցնող անտոգոնիստը վիճարկում է բոլոր առաջարկությունները, անտեղի մեկնաբանություններ է անում՝ դրանք ամրապնդելով համապատասխան ժեստերով:

Նման հաճախորդի հետ աշխատելը շատ դժվար է: Հյուրանոցում աշխատող անձնակազմն այս իրավիճակում պետք է հասնի փոխզիջման և մշակի առաջարկ, որը բավարարում է անտոգոնիստին: Նման լուծումներից կարող է լինել այն, որ անտոգոնիստը մասնակցություն ունենա որոշումների կայացման գործընթացին: Կարևոր է հաճախորդին ցույց տալ, որ ինքն է վերլուծել իրավիճակը, մշակել և որոշում կայացրել իր համար: Դա թույլ կտա հանդարտվել, թուլանալ և փոխշահավետ որոշում կայացնել:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ո՞ր հաճախորդներն են կոնֆլիկտներ առաջացնում հյուրանոցում:
2. Հոգեբանները նման հաճախորդներին ի՞նչ անուններ են տալիս:
3. Մրցակից հաճախորդներն ինչո՞վ են աչքի ընկնում:
4. Ինչպիսի՞ն են իշխող հաճախորդները:
5. Ինչո՞վ են աչքի ընկնում միսիոներ հաճախորդները:
6. Ինչպե՞ս են իրենց դրսևորում անտոգոնիստ հաճախորդները:

6.5. Գործնական առաջադրանք 1



Որոշել նախապես ներկայացված(դասախոսի կազմած սցենարով) կոնֆլիկտի բնույթը և տեսակը: Մշակել կոնֆլիկտի կառավարման արդյունավետ մոդել:

6.6. Գործնական առաջադրանք 2

Խմբի անդամներով քննարկել բոլորին հայտնի կոնֆլիկտային իրավիճակ, բեմադրել այն և տեսանկարահանել: Ավարտից հետո անհրաժեշտ է բաժանվել զույգերի և դիտել հոլովակը: Ձույգի անդամները պետք է քննարկեն իրենց զուգընկերոջ ճիշտ և սխալ վարքագիծը կոնֆլիկտի հարթման ժամանակ:

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Կազմակերպությունում անվերահսկելի կոնֆլիկտի առկայության դեպքում.

- ա) կարող է լինել թեթև ընդհարում
- բ) կարող է լինել առճակատում
- գ) կարող է հանգեցնել դրական արդյունքի

2. Խելացի ղեկավարները.

- ա) ամեն ինչ անում են , որ կոնֆլիկտ չառաջանա
- բ) խթանում են կոնֆլիկտը կազմակերպության վերականգնանալու համար
- գ) հարթում են կոնֆլիկտը

3. Կոնֆլիկտային իրավիճակը ներառում է.

- ա) կոնֆլիկտի օբյեկտը
- բ) կոնֆլիկտի կողմերը
- գ) կոնֆլիկտի օբյեկտն ու սուբյեկտը

4. Կոնֆլիկտաբանները գտնում են, որ.

- ա) ղեկավարը պետք է վերացնի կոնֆլիկտը
- բ) ղեկավարը չպետք է թույլ տա կոնֆլիկտ
- գ) ղեկավարը պետք է կառավարի և արդյունավետ օգտագործի

կոնֆլիկտը

5. Կոնֆլիկտի պատճառը պարզելուց հետո.

- ա) ղեկավարը պետք է պատժի մեղավորներին
- բ) ղեկավարը պետք է աշխատանքից ազատի մեղավորներին
- գ) ղեկավարը պետք է նվազագույնի հասցնի դրա

մասնակիցների թիվը

6. Կոնֆլիկտի վերաբերյալ կա.

- ա) երկու տեսակետ
- բ) երեք տեսակետ
- գ) չորս տեսակետ

7. Կոնֆլիկտի կառավարման մեթոդներն են .

- ա) հոգեբանական
- բ) ֆիզիոլոգիական
- գ) մանկավարժական և վարչական

8. Սթրես նշանակում է.

- ա) ամուր կախված
- բ) ամուր կպած
- գ) ամուր ձգված

9. Ղեկավարի մոտ սթրես է առաջանում, երբ.

- ա) իրավիճակը դուրս է գալիս վերահսկողությունից
- բ) աշխատակիցները չեն կարողանում աշխատել
- գ) աշխատակիցները աշխատավարձի բարձրացում են

պահանջում

10. Կա սթրես առաջացնող գործոնների.

- ա) երկու խումբ
- բ) երեք խումբ
- գ) վեց խումբ

11. Մրցակից հաճախորդը.

- ա) համառ է
- բ) միշտ դժգոհում է ծառայություններից
- գ) սիրում է սովորեցնել բոլորին

12. Իշխող հաճախորդը.

- ա) դեմ է ցանկացած առաջարկի
- բ) համառ է և հակված է երկար խոսելու
- գ) միշտ դժգոհում է ծառայություններից

13. Միսիոներ հաճախորդը.

- ա) սիրում է սովորեցնել բոլորին
- բ) կարողանում է իշխել
- գ) դեմ է ցանկացած առաջարկի

14. Անտոգոնիստ հաճախորդը.

- ա) կարողանում է իշխել
- բ) դեմ է ցանկացած առաջարկի
- գ) միշտ դժգոհում է ծառայություններից

**ՄՈԴՈՒԼ –ՍԿՀՀ-5-16-013- «ԳՈՐԾԱՐԱՐ
ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ»
ՌԻՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 1
ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ
ՏԱՐԱՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ
1.1. Գործարար հաղորդակցման նշանակությունը**



Հաղորդակցումը՝

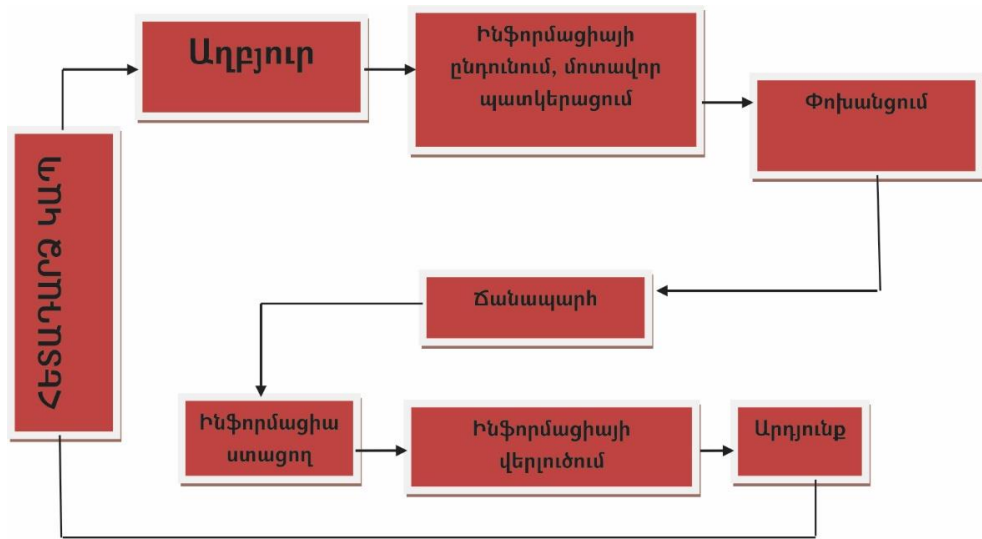
շփումը, մարդկության գոյատևման հիմնական ձևն է՝ մարդու հավերժական հմտությունը: Ֆրանսիացի գրող Անտուան դը Սենտ Էքզյուպերին մարդկային շփումն անվանել է

ճոխություն: Այդ ճոխությունն է մարդուն մարդ դարձնում: Շփման պակասը կամ անբավարարությունը դեֆորմացնում է մարդու անհատականությունը: Այլ կերպ ասած՝ **շփումը** մարդկանց փոխհարաբերության կարևորագույն ձևն է: Մարդկանց մեծամասնության մոտ շփման պրոցեսը զբաղեցնում է ընդհանուր ժամանակի 70%-ը, իսկ, օրինակ, ղեկավարները շփման վրա վատնում են իրենց աշխատանքային ժամանակի 80%-ը: Շփման ընթացքում մարդիկ փոխանցում են ինֆորմացիա այլ մարդկանց: Նրանց միջև ստեղծվում է հետադարձ կապ:

Շփվելու ունակությունը մարդու կարևորագույն հմտություններից է: Մենք համակրանքով ենք վերաբերվում այն մարդկանց, ովքեր հեշտ են շփման մեջ մտնում և կարողանում են այն հարմարեցնել իրենց, իսկ փակ մարդկանց հետ փորձում ենք ընդհանրապես չշփվել կամ դիմել նրանց միայն խիստ անհրաժեշտության դեպքերում:

Շփումը կյանքի կարևոր նպատակներից մեկն է, որը հիմնվում է մարդկային փոխհարաբերությունների վրա: Բիզնեսում գրեթե բոլոր խնդիրների լուծումը կախված է շփումից, քանի որ վերջինս կարծիքների, մտքերի և զգացմունքների փոխանակման ձև է: Այս պրոցեսը մեծ դեր է խաղում մեր կյանքում:

Տարածված է մի կարծիք, որ շփումը հասարակ բնագոյային պրոցես է, որը մարդուն տրվում է ինքնաբերաբար և ի ծնե:



Նկ. 1. Շփման գործընթացի մոդելավորում

Իրականում, ինչպես ցույց են տալիս ուսումնասիրությունները, գործնական շփումն անասելի նուրբ և բարդ գործընթաց է: Շատ բան է կախված շփման հստակ կառուցումից, օրինակ՝ բանակցությունների արդյունավետությունը, գործընկերների, հաճախորդների հետ շփման, փոխըմբռնման մակարդակը, հիմնարկի կամ հաստատության աշխատակցի բավարարվածությունն իր աշխատանքից, հոգեբանական լավ մթնոլորտը աշխատավայրում, փոխհարաբերությունները կազմակերպությունների միջև, ինչպես նաև պետական մարմինների հետ:

Թվում է, թե ինչքան շփվող է մարդը, ադքան հասանելի է, և դա չի ազդում իր աշխատանքի արդյունքի վրա: Իրականում դա այդպես չէ: Փակ կամ շատ շփվող լինելը սահմանափակում է ղեկավարների հնարավորությունները մարդկանց ճանաչելու որպես կոլեկտիվի անդամ և ընդհանուր ինչ-որ իրավիճակներում:

Որպես կանոն, կոլեկտիվի անդամներն ունեն տնտեսահոգեբանական պատկերացումներ ղեկավար-աշխատակից հարաբերությունների մասին: Շատ շփվող և շատ փակ ղեկավարներն առաջացնում են անհամաձայնություններ իրենց պահվածքի և աշխատակիցների դիրքի միջև: Շատ շփվող ղեկավարներն իրենց անասելի շփվողականությամբ խանգարում են կոլեկտիվի աշխատանքին:

Ղեկավարը, ով չունի ճիշտ շփվելու զգացողություն, անհմատ վատնում է շատ ժամանակ և էներգիա, դրանով բարձրացնում է իր

ենթակաների դժգոհությունը: Ղեկավարը պետք է հասկանա, որ շփվելու ունակությունն իր պրոֆեսիոնալիզմի կարևոր մասն է կազմում:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ դեր է խաղում շփումը մարդու կյանքում:
2. Ինչպե՞ս է որակում ֆրանսիացի գրող Անտուան դը Սենտ Էքզյուպերին մարդկային շփումը:
3. Ինչքա՞ն ժամանակ են ղեկավարները ծախսում գործնական շփման վրա:
4. Ինչի՞ց է կախված բիզնեսում բոլոր խնդիրների լուծումը:
5. Փակ կամ շատ շփվող լինելը ինչպե՞ս է ազդում ղեկավարների հնարավորությունների վրա:
6. Ինչպե՞ս է անդրադառնում ղեկավարի շատ շփվող բնավորությունը կոլեկտիվի վրա:

1.2. Գործարար շփման ձևերը

Ամեն շփում տարբերվում է ոչ միայն իր բովանդակությամբ, այլ նաև ձևով: Շփման ձևը մարդկանց հետ համագործակցելու ընթացքն է: Շփման ձևը ընտրելիս կարևոր է «ընկերներին չդարձնել թշնամի, թշնամիներին չդարձնել ընկեր» (Ինգե ֆոն Վեդեմայեր):

Տվյալ դեպքում խոսքը գնում է շփման որակի մասին, ավելի կոնկրետ՝ դրա կուլտուրայի մասին: Այս ամենի հետ կապված՝ առանձնացնում են շփման գործընթացին մասնակցող հետևյալ խմբերը.

Կոմունիկատոր - մարդ, ով ստեղծում է շփումը, տրամադրում է ինֆորմացիա:

Լսարան - մարդ, ում փոխանցում են ինֆորմացիան:

Նամակ - այն, ինչ ասում են:

Շփման միջոցներ - տեխնիկական միջոցներ, որոնց շնորհիվ ինֆորմացիան հասնում է ստացողին: Հիմնականում կարևոր դեր ունի շփման բովանդակությունը, իր հետաքրքիր մտքերով լեցուն լինելը: Բայց

հաջող ընտրված շփման ձևը ինքն իրենով նպատակին հասնելը դարձնում է էլ ավելի հեշտ:

Ամեն կոնկրետ դեպք ունի իր կոնկրետ շփման մոտեցումը: Այսպիսով, կարող ենք առանձնացնել շփման երկու ձև.



✚ **միջնորդավորված** - միջնորդների միջոցով, հեռախոսով, կապի այլ միջոցներով և այլն,

✚ **առանց միջնորդների** - գրուցակիցների՝ միմյանց հետ «դեմ դիմաց հանդիպելը, շփվելը»:

Առանց միջնորդների շփումն ավելի գերադասելի է, քանի որ ապահովում է գրուցակիցների և միմյանց պահվածքի ընկալում: Այս դեպքում էլ առանձնացնում ենք շփման ևս երկու տեսակ՝ վերբալ(խոսքային) և ոչ վերբալ(ժեստերի, միմիկաների, ձայնի տեմբրի փոփոխության միջոցով):

Մարդիկ կորցնում են հարգանքը նրանց հանդեպ, ովքեր չգիտեն գեղեցիկ խոսել, և վստահում են նրանց, ովքեր կարողանում են խոսքի միջոցով հեշտությամբ մանիպուլյացիայի ենթարկել:

«Խելացի ես դու, թե հիմար, մեծ ես, թե փոքր՝ մենք չենք իմանա, մինչև դու չխոսես». Սաադի

Հասկանալու համար, թե ինչու են որոշ ղեկավարներ հասնում հաջողության, իսկ ոմանք՝ դիմանում պարտությանը, պետք է որոշել ինֆորմացիայի արժեքը, որը քննարկվում է կազմակերպությունում:

Ինֆորմացիան բաժանվում է երեք խմբի.

Ֆունկցիոնալ - Փոխանցվում է բոլորին կամ թեմայով հետաքրքրված անձանց, որպեսզի նրանք կարողանան կատարել համապատասխան գործողություններ:

Կոորդինացնող - Կազմակերպության մի խմբից մյուս խմբին փոխանցվող ինֆորմացիան է, օրինակ՝ մարքեթինգի բաժնից՝ վաճառքի բաժին: Այս դեպքում շփումը լինում է հանդիպումների, հեռախոսազանգի, նամակների, հայտարարությունների միջոցով:

Գնահատող – Շփում, որը սերտորեն կապված է աշխատակիցների վարկանիշի, դիրքի հետ: Գնահատողական ինֆորմացիայի փոխանցումը սովորաբար ներառում է մրցանակներ, գովասանքներ՝ լավ աշխատանքի համար, գովեստի նամակներ՝ մեծ ներդրում ունենալու համար:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ պետք է հաշվի առնել շփման ձև ընտրելիս:
2. Որո՞նք են շփման ձևերը:
3. Քանի՞ խմբի է բաժանվում ինֆորմացիան: Թվել:

1.3. Շփման կազմակերպումը

Շփման ընթացքում ինֆորմացիան ոչ միայն փոխանցվում է, այլ նաև ձևավորվում, կոնկրետանում և փոփոխվում: Ամեն ղեկավար ցանկանում է, որ իր փոխանցած ինֆորմացիան ոչ միայն ընդունվի, այլև հասնի նպատակին: Սա նշանակում է, որ ղեկավարը պետք է համապատասխան կերպով կազմակերպի շփումը:

Շփման նպատակը: Շփվելու պրոցեսը սկսում է մտքի ձևավորումից: Նպատակները, որոնք ձևավորում է ղեկավարը, կարող են տարբեր լինել, օրինակ՝ համաձայնության գալ, ստորագրել փաստաթուղթ, վիճելի հարցեր քննարկել, համոզել դիմացինին ինչ-որ բանում, ստանալ որոշակի ինֆորմացիա և այն: Ինչքան կոնկրետ է ընտրված գործնական շփման նպատակը, այդքան հեշտ է հետագայում նպատակին հասնելը: Որպեսզի աշխատակիցը հասկանա և ընդունի ղեկավարի միտքը, պետք է ղեկավարն ինքը հստակ պատկերացում ունենա, թե ինչ է ուզում և շփման ճիշտ ձև ընտրի, որպեսզի նպատակը դառնա իրականանալի: Պրակտիկան ցույց է տալիս, որ շատ մտքեր չեն իրականանում միայն այն պատճառով, որ ղեկավարը հարցը հստակ չի ձևակերպում:

Շփմանը պատրաստվելը: Շփմանը պատրաստվելու ընթացքում խորհուրդ է տրվում մտածել այն մասին, թե ինչպես ինքներդ ձեզ կդրսևորեիք, եթե.



- ձեր գրուցակիցը ամեն հարցում համաձայն լինի ձեզ հետ,
- համառորեն հակաճառի և բարձրացնի ձայնը,
- չարձագանքի ձեր մտքերին,
- ցուցաբերի անվստահություն ձեր խոսքերի և մտքերի նկատմամբ,

- փորձի թաքցնել իր անվստահությունը:

Այսպիսով, շփմանը պատրաստվելու համար պետք է հատուկ նախագիծ կազմել, որը պետք է ունենա հետևյալը.

- ☐ Շփման մասնակիցները պետք է ընդմիջումներ կազմակերպեն հանգիստ և արդյունավետ զրույցի համար,
- ☐ Պետք է բացառել այն ամենը, ինչը կխանգարի արդյունավետ զրույցին, օրինակ՝ աղմուկը, բարձր երաժշտությունը, այլ անձանց՝ խոսակցությանը միանալը,
- ☐ Պետք է տրամադրվել զրույցին, ցրել անհանգստությունը,
- ☐ Պետք է հանգստանալ նախապես, եթե շփումը նախատեսում է լինել լարված կամ հուզումնառատ,

- ❑ Եթե կա հնարավորություն, մինչև շփումը սկսելը ծանոթանալ զրուցակցի անձնական տվյալներին,
- ❑ Պետք է նախապես կանխատեսել հնարավոր հարցերը, որոնք կարող է ուղղել զրուցակիցը և լինել պատրաստ դրանց պատասխանելուն: Պետք է հաշվի առնել զրուցակցի սեռը, բնավորությունը:

Կարևոր է ոչ միայն գնահատել ապագա զրուցակցին և իրավիճակը, այլև մտածել սեփական պահվածքի մասին, որպեսզի ստեղծվի լավ մթնոլորտ: Դրա համար պետք է հասկանալ իրավիճակը և շփման թեման, լրացուցիչ տեղեկություններ ունենալ թեմայի վերաբերյալ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ ճանապարհ է անցնում ինֆորմացիան մինչև շփումը:
2. Ո՞րն է շփման նպատակը:
3. Ինչպե՞ս պետք է պատրաստվել գործնական շփմանը:

1.4. Շփման վայրի ընտրություն

Հանդիպումների արդյունավետությունը կախված է նաև դրանց անցկացման վայրի ընտրությունից: Որպես կանոն, այն պետք է համապատասխանի երկու պայմանի.

- Ոչինչ չխանգարի և չշեղի շփվողներին,
- Վայր, որտեղ կան շփման համար օգտակար նյութեր, օրինակ՝ հավելյալ ինֆորմացիա, փաստաթղթեր և այլն:

Եթե ղեկավարը ցանկանում է ընդգծել իր շահերը, հանդիպումը պետք է անցկացնի իր աշխատասենյակում: Եթե ղեկավարը ցանկանում է ունենալ լավ հարաբերություններ իր ենթակայի հետ, հանդիպումը պետք է տեղի ունենա ենթակայի աշխատասենյակում: Այս դեպքում հաշվի է առնվում տարածքային սկզբունքը, քանի որ մարդկանց մեծամասնությունն իրեն լավ է զգում իր տարածքում, այլ ոչ թե ուրիշի:

- Պաշտոնական շփման ժամանակ ղեկավարը պետք է նստի իր տեղում՝ սեղանի մոտ:
- Կիսապաշտոնական շփման ժամանակ ղեկավարը կարող է նստել զրուցակցի դիմաց, փոքր սեղանի շուրջ:
- Ոչ պաշտոնական շփման ժամանակ անհրաժեշտ է երկու-երեք բազկաթոռ և փոքր սեղան:

Կահույքի դասավորվածությունը: Տիպիկ աշխատասենյակում ղեկավարը նստում է մեծ սեղանի մոտ, իսկ զրուցակիցների սեղանը

դրված է իր սեղանի դիմաց: Այն աշխատասենյակներում, որտեղ բազկաթոռներն ու բազմոցները ճիշտ ուղղությամբ են դրված և ճիշտ անկյունով, մթնոլորտը ավելի ընկերական և հանգիստ է: Սենյակը, որտեղ կա մեծ սեղան, ընդգծում է տվյալ սեղանի մոտ նստողի պաշտոնը, և շփման ժամանակ զրուցակիցը կարող է իրեն ճնշված զգալ, այդ իսկ պատճառով ղեկավար-ենթակա շփման ժամանակ խորհուրդ է տրվում ընտրել կլոր սեղաններ:

Ինչպե՞ս նստեցնել զրուցակցին: Մարդիկ շատ նուրբ էակներ են: Շատ հաճախ անհարմարություն են զգում, բայց պատճառը բացատրել չեն կարողանում: Կա առնվազն երեք տարբերակ, թե ինչպես նստեցնել զրուցակցին՝ **դեմ դիմաց, կողք կողքի և 90 աստիճանի անկյան տակ:** Երեք տարբերակներն էլ շատ հաճախ են օգտագործվում, բայց ո՞րն է նախընտրելի: Կա կարծիք, որ շփումն արդյունավետ է լինում, երբ շփման ընթացքի քառորդ ժամանակահատվածում զրուցակիցների հայացքները հանդիպում են:

Շփման տակտիկա: Այս փուլում պետք է որոշել շփման գլխավոր և երկրորդական նպատակները: Շփման տակտիկային է վերաբերում նաև հարց տալու ունակությունը: Շփման ուղղությունը կարելի է կարգավորել հարցեր տալով: Հարցերը կարելի է առանձնացնել երկու խմբի՝ **բաց և փակ:**

Բաց են կոչվում այն հարցերը, որոնց չի կարելի պատասխանել մեկ բառով (այո, ոչ, չգիտեմ), այլ պետք է պատասխանել կապակցված խոսքով: Բաց հարցերն անփոխարինելի են, երբ շփման նպատակը ինֆորմացիա ստանալն է:

Փակ հարցերին պետք է պատասխանել այո կամ ոչ : Այսպիսի հարցերը անփոխարինելի են, երբ ուզում ես համոզել զրուցակցիդ, ստանալ նրա համաձայնությունը, ստանալ նրա մերժումը:

Շփման հետագա ընթացքը կախված է շփման առաջին իսկ րոպեից: Այդ պահից սկսած՝ պետք է ստեղծել շփման հոգեբանական հարմարավետություն: Դրա համար մասնագետները խորհուրդ են տալիս առաջին հարցը կառուցել այնպես, որ այն լինի կարճ և հետաքրքիր: Սկզբնական շփման ժամանակ կարելի է առանձնացնել մի քանի փուլեր.

- կապ հաստատել,
- լավ մթնոլորտ ստեղծել,
- ուշադրություն գրավել,
- հետաքրքրություն ցուցաբերել դեպի զրույցը:

Ինֆորմացիայի փոխանցում և ստացում: Այն ինքնաբերաբար շարունակում է զրույցի սկիզբը և միառժամանակ սահման է

հանդիսանում: Շփման այս հատվածի նպատակը հետևյալ խնդիրների լուծման մեջ է.

- հատուկ ինֆորմացիա ստանալ,
- զրուցակցի պահանջները և ցանկությունները հասկանալ,
- զրուցակցի մոտիվները և նպատակները հասկանալ,
- զրուցակցին պլանավորած ինֆորմացիա փոխանցել,
- զրուցակցի դիրքորոշումը ստուգել և վերլուծություն կատարել:

Ինֆորմացիայի փոխանցումը ղեկավարի և զրուցակցի շփման պրոցեսն է: Այս դեպքում կարելի է առանձնացնել հետևյալ կետերը.

- զրուցակցի ինֆորմացված լինելը,
- հարցերի դասակարգումը,
- զրուցակցին լսելը,
- զրուցակցի արձագանքներին հետևելը,
- զրուցակցի արձագանքների վերլուծությունը:

Շփման ընթացքում բարդություն է առաջացնում լսելու ունակություն չունենալը:

Արևելյան ասացվածքն ասում է.

«Ճշմարտությունը նրա շուրթերին չէ, ով խոսում է, ճշմարտությունը լսողի ականջներում է»:

Ստուգիչ հարցեր

1. Շփման պատրաստվելուց հետո ո՞րն է հաջորդ քայլը, և այն ի՞նչ պայմանների պետք է համապատասխանի:
2. Եթե ղեկավարը ցանկանում է ընդգծել իր շահերը, ապա որտե՞ղ պետք է անցկացնի գործնական շփումը:
3. Եթե ղեկավարը ցանկանում է լավ հարաբերություններ ունենալ իր ենթակաների հետ, ապա որտե՞ղ է անցկացվում գործնական շփումը և ինչո՞ւ:
4. Որտե՞ղ է նստում ղեկավարը պաշտոնական շփման ժամանակ:
5. Որտե՞ղ է նստում ղեկավարը կիսապաշտոնական շփման ժամանակ:
6. Ներկայացնել գործնական շփման համար նախատեսված տարածքի կահավորանքը:
7. Ինչպե՞ս պետք է նստեցնել զրուցակցին գործնական շփման ժամանակ:
8. Շփման ժամանակ ի՞նչ տեսակի հարցեր են տալիս:

1.5. Գործնական հանդիպման ամփոփում

Շփվելու արվեստը ստուգվում է արդեն կայացած խոսակցությունից հետո: Շփման արդյունքները պետք չէ գերազնահատել, քանի որ մեկ հանդիպումը չի կարող որոշել ամեն ինչ և հասկանալ զրուցակցին:

Հանդիպումը վերլուծելիս պետք է ուշադրություն դարձնել գրուցակցի վերաբերմունքին դեպի այն իրադարձությունները, մարդիկ և փաստերը, որոնց համար կայացել է հանդիպումը: Որոշման ընդունումը շփման պրոցեսի վերջնական տարրն է: Անցկացվում են ընդհանուր և մասնավոր վերլուծություններ: Այսպիսով, ղեկավարը չպետք է թերագնահատի միջանձնային շփումը, առանց որի հնարավոր չէ կազմակերպության էֆեկտիվ ղեկավարումը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ է ստուգվում շփման արվեստը:
2. Հանդիպման ավարտից հետո ինչի՞ն պետք է ուշադրություն դարձնել:
3. Ո՞րն է շփման պրոցեսի վերջնական տարրը:
4. Առանց ինչի՞ հնարավոր չէ կազմակերպել էֆեկտիվ ղեկավարում:

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Անտուան դը Սենտ Էքզյուպերին շփումն անվանել է.

- ա) անհրաժեշտություն
- բ) պահանջ
- գ) ճոխություն

2. Շփման պակասը.

- ա) դեֆորմացնում է մարդու անհատականությունը
- բ) նվազեցնում է կոնֆլիկտը
- գ) առաջացնում է սթրես

3. Մարդկանց մեծամասնության մոտ շփումը զբաղեցնում է ընդհանուր ժամանակի.

- ա) 70 տոկոսը
- բ) 60 տոկոսը
- գ) 90 տոկոսը

4. Ղեկավարները շփման վրա վատնում են իրենց ժամանակի.

- ա) 80 տոկոսը
- բ) 70 տոկոսը
- գ) 90 տոկոսը

5. Փակ կամ շատ շփվող լինելը.

- ա) ղեկավարին տալիս է կառավարման գործիքակազմ
- բ) սահմանափակում է ղեկավարի հնարավորությունը՝ մարդկանց ճանաչելու որպես կոլեկտիվի անդամ
- գ) դրական է ազդում ղեկավարի հեղինակության վրա

6. Շփումը տարբերվում է.

- ա) իր ձևով
- բ) բովանդակությամբ
- գ) չկան տարբերություններ

7. Կոմունիկատորը.

- ա) մարդ է, ով ստեղծում է շփում
- բ) մարդ է, ում փոխանցվում է ինֆորմացիան
- գ) մարդ է, ով կողքից դիտում է պրոցեսը

8. Ինֆորմացիան բաժանվում է.

- ա) երկու խմբի
- բ) երեք խմբի
- գ) չորս խմբի

9. Շփման նպատակը.

- ա) սկսվում է մտքի ձևավորումից
- բ) սկսվում է տարածքի կահավորումից
- գ) սկսվում է բանակցություններից

10. Շփմանը պատրաստվելուց հետո.

- ա) պետք է սկսել բանակցությունները
- բ) պետք է ընտրել հանդիպման վայր
- գ) պետք է կահավորել սենյակը

11. Պաշտոնական շփման ժամանակ.

- ա) ղեկավարը պետք է նստած լինի իր տեղում
- բ) ղեկավարը պետք է նստի գրուցակցի դիմաց՝ փոքր սեղանի շուրջ
- գ) ղեկավարը գրուցակցի հետ նստում է բազմոցին

12. Կիսապաշտոնական շփման ժամանակ.

- ա) ղեկավարը պետք է նստի գրուցակցի դիմաց՝ փոքր սեղանի շուրջ
- բ) ղեկավարը պետք է նստած լինի իր տեղում
- գ) ղեկավարը գրուցակցի հետ նստում է բազմոցին

13. Ոչ պաշտոնական շփման ժամանակ.

- ա) ղեկավարը պետք է նստի գրուցակցի դիմաց՝ փոքր սեղանի շուրջ
- բ) ղեկավարը պետք է նստած լինի իր տեղում
- գ) սենյակում պետք է լինի երկու, երեք բազկաթոռ և փոքր սեղան

14. Բաց հարցերը նրանք են.

- ա) որոնց չի հարելի պատասխանել մեկ բառով
- բ) որոնց պատասխանում են այո կամ ոչ
- գ) որոնց պատասխանելու համար սահմանափակումներ չկան

15. Փակ հարցերը նրանք են.

- ա) որոնց չի հարելի պատասխանել մեկ բառով

- բ) որոնց պատասխանում են այո կամ ոչ
- գ) որոնց պատասխանելու համար սահմանափակումներ չկան

16. Շփվելու արվեստը ստուգվում է.

- ա) արդեն կայացած խոսակցությունից հետո
- բ) հնարավոր չէ ստուգել
- գ) բոլոր մարդիկ էլ օժտված են շփվելու արվեստով

17. Որոշման ընդունումը.

- ա) շփման պրոցեսի վերջին տարրն է
- բ) շփման պրոցեսի առաջին տարրն է
- գ) ոչ կարևոր տարր է

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 2

ՓՆՏՐԵԼ ԵՎ ԸՆՏՐԵԼ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՆԵՐ

2.1. Ծառայությունների մատակարարներ

Շրջագայության ընթացքում զբոսաշրջիկի սպասարկման գործընթացին մասնակցում են տարատեսակ կազմակերպություններ: Դրանցից են.

- ✓ կազմակերպություններ, որոնք տրամադրում են կեցություն՝ հյուրանոց, տուրիստական համալիր, մոթել և այլն,
- ✓ սննդի կազմակերպություններ,
- ✓ էքսկուրսիոն կազմակերպություններ,
- ✓ տրանսպորտային ընկերություններ,
- ✓ ժամանցը կազմակերպող հաստատություններ,
- ✓ սպորտային կազմակերպություններ,
- ✓ վերականգնողական կազմակերպություններ,
- ✓ կենցաղային և վաճառքի կազմակերպություններ:

Այս բոլոր վերոհիշյալ կազմակերպություններին, որոնք մասնակցում են զբոսաշրջիկի սպասարկման գործընթացին, տուրիզմում ընդունված է անվանել ծառայությունների մատակարարներ:

Տուրի փաթեթի ձևավորման համար առաջին կարևոր մատակարարից պահանջվում է մի շարք նորմերի պահպանում.

1. Հարմարավետ տարածքներ՝ տուրիզմի տեսակից կախված,
2. Հարմար տեղանք, որտեղից հնարավոր կլինի արագ հասնել անհրաժեշտ վայր,
3. Որակյալ սնունդ հյուրանոցում,
4. Ոչ թանկ, բայց բազմազան լրացուցիչ ծառայություններ:

Երկրորդ կարևոր մատակարարը տրանսպորտային կազմակերպությունն է: Տուրիզմում ամենամեծ պահանջարկը վայելում են ավիաընկերությունները և ավտոբուսային ընկերությունները: Վերջիններիս հետ աշխատելիս ներկայացվում են հետևյալ պահանջները.

- Թոփչքի հարմար ժամ,
- Անհրաժեշտ ինֆորմացիայի տրամադրում,
- Մաքսիմալ հարմարավետության և անվտանգության ապահովում,
- Ժամանակակից միջոցներով համալրված ավտոբուսներ,
- Ընկերության կողմից ուղեկցող և այլն:

Երրորդ կարևոր մատակարարը էքսկուրսիոն ընկերությունն է: Վերջինիս ներկայացվում են հետևյալ պահանջները.

- Օտար լեզվի և մայրենի լեզվի գերազանց իմացությամբ գիղի առկայություն, ով ունի էքսկուրսիաների վարման թույլտվություն,
- Աշխատող և մշակված տուրիստական երթուղիներ,
- Կապի հաստատում տեղական սննդի մատակարարման օբյեկտների, թանգարանների, զբոսայգիների և արգելանոցների հետ:

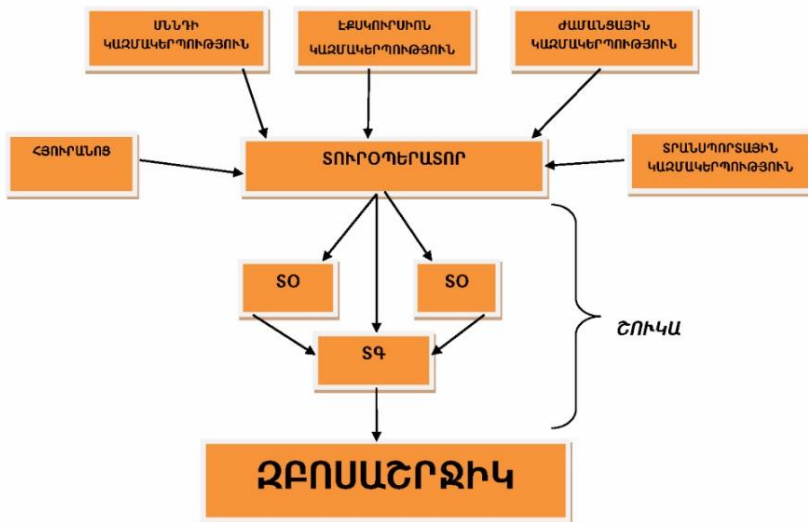
Այսպիսով, կարելի է ենթադրել, որ տուրիստական ծառայությունների մատակարարներին պետք է ընտրել լրջորեն և հաշվի առնել բոլոր մանրուքները:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ո՞ր կազմակերպություններն են մասնակցում զբոսաշրջիկի սպասարկման գործընթացին:
2. Զբոսաշրջիկների սպասարկմանը մասնակցող կազմակերպություններին այլ կերպ ինչպե՞ս են անվանում:
3. Ի՞նչ նորմերի պետք է հետևի կեցություն ապահովող մատարակարը:
4. Ի՞նչ պայմանների պետք է բավարարի տրանսպորտային կազմակերպությունը:
5. Էքսկուրսիոն ընկերություններին ի՞նչ պահանջներ են ներկայացվում:

2.2. Գործընկերների և ծառայությունների մատակարարների որոնման և ընտրության գործընթացի հիմնական առանձնահատկությունները

Բոլոր այն կազմակերպություններին, որոնք մասնակցում են զբոսաշրջիկների սպասարկման գործընթացին, ինչպես արդեն գիտենք, անվանում են ծառայությունների մատակարարներ (Նկար 2):

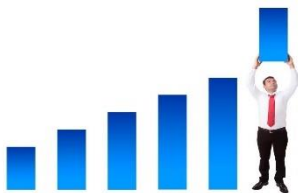


Նկ.2 : Ծառայությունների մատակարարներ

Ծառայությունների մատակարարների հետ աշխատելիս պետք է սահմանել.

- Գործընկերոջ կողմից մատուցվող ծառայությունների որակի նկատմամբ լուրջ վերահսկողություն, ինչպես նաև հաշվի առնել ընկերության հեղինակությունը տուրիստական շուկայի մյուս գործընկերների շրջանում:

- Հյուրանոցների, սննդի, տրանսպորտային կազմակերպությունների կողմից մատուցվող ծառայությունների համապատասխանություն սպառողների սոցիալական հատվածին և զբոսաշրջության տեսակին:



- Պայմանագրային փաստաթղթերի պատրաստման ժամանակ

պատասխանատու և ուշադիր մոտեցում, քանի որ սա կարող է հետագայում ազդել տուրիստական գործակալության վարկանիշի վրա: Ի վերջո, հաճախորդի նկատմամբ պատասխանատվությունն իր բոլոր գործընկերների համար կրում է տուրիստական կազմակերպությունը:

Վստահելի գործընկերների որոնումը կայանում է նրանում, որ այս կամ այն երկրում գրանցված մեծ թվով տուրիստական կազմակերպություններից և ձեռնարկություններից պետք է ընտրել այնպիսիք, որոնք հետաքրքրված կլինեն ձեզ հետ աշխատելով, և միևնույն ժամանակ դրանք պետք է բավարարեն տուրիստական ծառայությունների վերաբերյալ ձեր հետաքրքրություններին ու պահանջներին: Դրանք գտնելու համար կարելի է օգտագործել տարբեր տեղեկատուներ, ինտերնետ և կապի այլ միջոցներ:

Ավանդական է համարվում կապեր հաստատել նման մատակարարների հետ մասնագիտացված ցուցահանդեսների, տոնավաճառների և նմանատիպ այլ միջոցառումների ընթացքում: Կարևոր է ընտրել լավագույն հնարավորությունները մատուցվող ծառայությունների յուրաքանչյուր տեսակի համար: Հյուրանոցային և տրանսպորտային ծառայություններ մատուցող գործընկերներ ընտրելիս կարևոր է հիշել միայն մեկ գործընկերոջ հետ աշխատելու անարդյունավետության մասին: Մի քանի հյուրանոցների և տրանսպորտային կազմակերպությունների առկայությունը ճանապարհորդության և ժամանցի գոտում զգալիորեն ընդլայնում է նրանց ընտրությունը, ինչպես նաև կոնֆլիկտային իրավիճակի հարթման այլընտրանք է հանդիսանում:

Ծառայությունների մատակարարներն ընտրվում են ըստ տարածաշրջանային հետաքրքրության, զբոսաշրջության տեսակի, ծառայությունների մատուցման բովանդակության, ինչպես նաև սպառողների տարբեր բնութագրիչների՝ տարիքային, սոցիալական և տնտեսական: Նույնքան կարևոր է նաև բիզնես-ոլորտում նրանց ունեցած հեղինակությունը: Պետք է նաև ուշադրություն դարձնել գործընկերոջ փորձին, նրա իրավական կարգավիճակին և զբոսաշրջային ոլորտում ունեցած հաջողություններին, լիցենզիայի առկայությանը և մատուցվող ծառայությունների մակարդակին, սակագներին, տրամադրվող զեղչերին և արտոնություններին, ինչպես նաև հաճախորդների քանակին և կազմին: Օգտակար է հետաքրքրվել այլ տուրօպերատորների հետ նրանց համագործակցության և այդ համագործակցության տևողության մասին:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ծառայությունների մատակարարների հետ աշխատելիս ի՞նչ կարևոր կետերի վրա պետք է ուշադրություն դարձնել:
2. Ո՞ր կազմակերպությունը կարող է դառնալ վստահելի գործընկեր:
3. Որտե՞ղ և ինչպե՞ս կարելի է որոնել վստահելի գործընկերներ:
4. Ինչպե՞ս են ընտրվում ծառայությունների մատակարարները:

2.3. Պատվիրատու կազմակերպության պահանջները

Զբոսաշրջային ոլորտում պատվիրատու կազմակերպություն է դիտարկվում հյուրանոցը, որտեղ այդ գործընթացի պատասխանատու ծառայությունը գնումների բաժինն է: Գնումների բաժինը հետևում է, որ հյուրանոցում պահպանվի պաշարների օպտիմալ չափը: Պետք է հաշվի առնել, որ պահեստավորումը գումար արժե, բացի այդ, շատ պահպանվող մթերքներ ժամանակի ընթացքում փչանում են:

Հյուրանոցի համար ձեռք բերված ապրանքները բաժանվում են հետևյալ խմբերի.

1. ապրանքներ(թարմ, սառեցված, պահածոյացված, չորացված)
2. խմիչքներ
3. կահույք և սարքավորումներ
4. մաքրող պարագաներ:

Մատակարար ընտրելիս գնումների ծառայության ղեկավարը պետք է հաշվի առնի հետևյալ գործոնները.

- մատակարարի վարկանիշը,
- ապրանքի գինը և որակը,
- ապրանքի խմբաքանակը,
- վճարման ձևը,
- ձեռք բերված ապրանքների սպասարկումը,
- առաքման գինը:

Մատակարարների հետ հաստատվում են և՛ կարճաժամկետ, և՛ երկարաժամկետ հարաբերություններ: Հյուրանոցը մեծ քանակությամբ գնում է գինի, սպիրտային խմիչքներ, գարեջուր, ծխախոտ և մսամթերք: Եթե հյուրանոցը ցանցի կազմակերպություն է, ապա անհրաժեշտ ապրանքի մի մասը ստանում է ցանցի կենտրոնացված գնման միջոցով: Այդպիսի ցանցերն ունեն կենտրոնական պահեստներ, որտեղից էլ

իրականացվում է մատակարարումը: Այս գործընթացը համակարգող որակավորող մասնագետները մանրակրկիտ ստուգում են մատակարարվող ապրանքի որակը, բացի այդ, մեծ քանակով ապրանքի գնումը թույլ է տալիս իջեցնել գինը:

Գնումներն իրականացվում են հետևյալ միջոցներով.

1. Հյուրանոցի բոլոր ծառայությունները դիմումներ են ներկայացնում գնումների բաժին: Դիմումի ձևերը տարբեր են, սակայն բոլորն էլ շատ հստակ են և մանրամասն. նշվում է չափը, քաշը, առաքման երկիրը, քանակը և առաքման ամսաթիվը:
2. Գնումների բաժնի ղեկավարն ուսումնասիրում է մատակարարների առաջարկները, ընտրում է ամենալավ առաջարկը և ձևակերպում է պատվերը:
3. Ստացված պատվերը ստուգվում է, գրանցվում, թերի ապրանքը ետ է ուղարկվում:
4. Ստուգվում է մատակարարի կողմից ներկայացված հաշիվ-ապրանքագիրը, գրանցվում է և ներկայացվում վճարման:

Ստուգիչ հարցեր

1. Զբոսաշրջության ոլորտում ո՞ր կազմակերպությունը կարող է համարվել պատվիրատու:
2. Հյուրանոցի ո՞ր բաժինն է պատասխանատու գնումների համար:
3. Ի՞նչ ապրանքներ է գնում հյուրանոցը:
4. Մատակարար ընտրելիս գնումների բաժնի ղեկավարը ինչի՞ն պետք է ուշադրություն դարձնի:
5. Ինչպե՞ս են կազմակերպվում ցանցի մաս հանդիսացող հյուրանոցի գնումները:

2.4. Բանակցություններ ծառայությունների մատակարարների հետ

Ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների հետ պայմանագիր կնքելուն նախորդում են բանակցությունները: Կարևոր է դրանք անցկացնել այնպես, որպեսզի ունենանք ցանկալի արդյունք՝ զբոսաշրջային արտադրանք (ապրանք կամ ծառայություն)՝ որակյալ, անհրաժեշտ քանակության և ցանկալի գնով: Գործընկերների հետ բանակցություններ վարելուց առաջ պետք է մանրամասն նախապատրաստվել:

Անհրաժեշտ է վերլուծել.

1. Բանակցությունների ընթացակարգը: Ի՞նչ է ձեզ հարկավոր գործընկերոջից, ի՞նչ ծավալով, ի՞նչ ժամանակահատվածում, ի՞նչ լրացուցիչ ծառայություններ եք ուզում գործընկերոջից, ապրանքների և ծառայությունների ինչպիսի՞ գնային համակարգ է գործում շուկայում, և իր մոտ տարբերվո՞ւմ են արդյոք պահանջները և այլն:

Օրինակ՝ համաձայն ունեցած նախնական պատվերների գրաֆիկի՝ անհրաժեշտ է մոտ 30 հոգուց կազմված զբոսաշրջիկների խմբին պարբերաբար՝ ամբողջ տարի յուրաքանչյուր շաբաթ 4 օրով տեղավորել: Դրա համար անհրաժեշտ է մատուցել տեղավորման ծառայություններ (հյուրանոց, հոթել), տրանսպորտային ծառայություններ (ավտոմեքենաների վարձույթ, երկաթուղային և օդային տրանսպորտի տոմսերի ամրագրում), սպորտային և ժամանցային ծառայություններ (դիսկո-բարեր, գոլֆի դաշտ, թենիսի կորտ, լողավազան, սաունա և այլն): Գինը պետք է համապատասխանի շուկայական միջին գնին (մինուս 10%՝ մեծածախ գնումների դեպքում), բայց ոչ բարձր նշված գնից:

Զբոսաշրջիկների խմբին մատուցվում են միջին մակարդակի չտարբերակված, միանման ծառայություններ:

2. Հնարավոր լուծումների իրականացման ուղիները: Անհրաժեշտ է իմանալ, թե ով և ինչ պետք է կատարի և ինչ ժամանակահատվածում: Լուծման առաջին աստիճանը կփոխարինվի մյուս աստիճանով: Պայմանագրի կնքման միջոցները պատրաստվածության ի՞նչ աստիճանում են գտնվում: Ո՞վ է նախապատրաստում պայմանագրերի նախագծերը և խմբերի ժամանումների գրաֆիկը: Ինչպե՞ս պետք է քննարկվեն լրացուցիչ ծառայությունների հարցերը: Դրանք անմիջապես մտցնե՞լ պայմանագրի մեջ, թե՞ ոչ: Պայմանները մտցվում են պայմանագրի տեքստի մեջ, իսկ բանակցությունների ընթացքը կա՛մ բացառվում է, կա՛մ լրացվում:

3. Բանակցությունների ձեր գործընկերոջ «դիմանկարը»: Ինչքանո՞վ է գործընկերոջ նպատակը տարբերվում ձեր նպատակից: Ինչպիսի՞ չափորոշիչների (ժամկետ, սպասարկման մակարդակ, ծառայությունների համախումբ) վրա պետք է հիմնվի գործընկերոջ ռազմավարությունը: Օգտագործելով երաշխավորագրերի տվյալները՝ բանակցությունների սկզբում օգտակար է դրանց անցկացնելու պլան կազմել: Դա օգնում է դուրս բերել ձեր դիրքորոշման թույլ կողմերը և գտնել լրացուցիչ լուծումներ:

Բանակցությունների վարման պլանը ձեզ տալիս է հնարավորություն՝ կանխատեսելու գործընկերոջ անկանխատեսելի առաջարկները, և օգնում է նախօրոք պատրաստել այլընտրանքային առաջարկներ և լուծումներ: Ցանկացած բանակցությունների ընթացքում կարևոր է ոչ միայն ռազմավարական մոտեցումը, այլ նաև հոգեբանական տրամադրվածությունը: Դուք արդեն պատրաստ եք բանակցություններին, որոնց արդյունքը պետք է լինի զբոսաշրջիկների սպասարկման համար ծառայություններ մատուցողների հետ պայմանագրի կնքումը: Ռազմավարական պլանը պատրաստ է: Պատրաստ եք արդյոք դուք հոգեպես: Հաճախ բանակցությունները ծախսողվում են հենց նյարդային տոնի պատճառով: Դրանից խուսափելու համար մասնագետները մշակել են բանակցությունների վարման և համագործակցության հոգեբանական կանոններ:

Բանակցությունների վարման հոգեբանական մոտեցման 9 կանոն

1. Վերաբերմունք: Բացահայտեք բանակցությունների նկատմամբ ձեր գործընկերոջ վերաբերմունքը (նրա հետաքրքրությունները, նպատակները, արժեքները) և օգտագործեք դրանք ձեր հակափաստարկներում և տրամաբանական հիմնավորումներում: Օրինակ՝ վստահ ներկայացրեք ձեր գործընկերոջը, թե ինչպիսի օգուտ կբերի ձեր համագործակցությունը (համարային ֆոնդի լիարժեք զբաղվածությունը, ավտոբուսային պարկի լիարժեք օգտագործումը):
2. «Դուք» մոտեցում: Կարծիքների բախումներից և կոնֆլիկտներից առաջ բացահայտեք ձեր գործընկերոջ մտադրությունները, սպասելիքները և վախերը: Ներկայացրեք նրան ձեր հետաքրքրությունները և կասկածները, իսկ հետո համատեղ փորձեք գտնել լուծման տարբերակներ, որոնք մեծ մասամբ կբավարարեն 2 կողմերին էլ: Ներկայացրեք նրան գործարքի ձեր երաշխիքները, օրինակ՝ կոնգրեսների (համաժողովների) ժամանակ հյուրանոցի համարային ֆոնդի լիարժեք համալրումը՝ անկախ ժամանող մասնակիցների քանակից:
3. Հանդուրժողականություն (ուրիշի գործողությունների գնահատականների հանդեպ զսպվածություն): Մի արտահայտեք ուրիշի գործողությունների ձեր

գնահատականը, այլ միայն արտահայտեք ձեր զգացմունքներն այդ գործողությունների կապակցությամբ (օրինակ՝ «ձեր խոսքերն ինձ վիրավորում են»):

4. Մտքի բացահայտում: Այլ դիրքորոշում, այլ հայացք, դա ձեզ անհայտ նոր սահման է, նոր տեսանկյուն: Այլ դիրքորոշումը, թեկուզ սխալ, պետք չէ անմիջապես մերժել, կարելի է այն ընդունել որպես նոր մոտեցում: Միայն բոլոր հնարավոր այլընտրանքային տարբերակներն ուսումնասիրելուց հետո կարելի է ընդունել ամենալավ տարբերակը: Բայց դրա համար պահանջվում է բանակցությունների ձեր գործընկերոջ հետ պայմանավորվել այլընտրանքային արդյունքների ընդհանուր չափանիշների մասին: Դրանք կարող են լինել ընդհանուր հետաքրքրություններ, որոնք կարող են հայտնվել բոլոր իրավիճակներում:
5. Ռեֆերենտություն: Հիշեք, որ մարդիկ իրենց պահում են շրջապատող հասարակության պահանջներին համապատասխան: Հոգեբանության մեջ դա համարվում է «Պիգմալիոնի էֆեկտ» (տպավորություն): Դուք պետք է գործընկերոջ համար լինեք ռեֆերենտ, որպեսզի որոշակի ազդեցություն ունենաք նրա որոշումների վրա: Ռեֆերենտությունն այն ապրանքն է (արդյունքը), որը մենք ստանում ենք փոխադարձ հարգանքի, հավատ ներշնչելու, «ընդունված մարդ» լինելու համար:
6. Ինտերնալություն (սուբյեկտիվ վերահսկողության մակարդակ, պատասխանատվության ստանձնում): Բացատրելիս անհաջողությունների պատճառը մի գցեք այլ մարդկանց կամ արտաքին իրավիճակների վրա: Իրավիճակի ողջ պատասխանատվությունը վերցրեք ձեզ վրա: Սխալը ընդունելը և ներողություն խնդրելը հասուն մարդու բնութագրիչ է: Բացի այդ, այդ հնարքը զինաթափում է գործընկերոջը և ստիպում է, մարտավարությունից դրդված, ևս պատասխանատվություն վերցնել իր վրա:
7. Ընկերական դիրքորոշում կամ հասուն մարդու դիրքորոշում: Հիշեք, որ դուք ձեր նպատակին ավելի շուտ կհասնեք, եթե դուրս չգաք «հավասարը հավասարին» դիրքորոշման շրջանակներից: Դա երևում է, երբ դուք հանգիստ եք, վստահ ձեր ժեստերում՝ ձայնի ինտոնացիայում, դեմքի արտահայտությամբ (դիմագծերի միմիկայով): Բանակցությունների ընթացքում պետք է ցուցաբերել

հարգանք, վստահություն, գրավչություն, չափավորություն: Այս բոլոր որակները կբերեն հաջողություն բանակցությունների ընթացքում:

8. Քաղաքավարություն (էթիկա): Մի ոտնահարեք մարդու արժանապատվությունը: Անցկացրեք մաքուր խաղ և մի փորձեք խարդախություն անել: Խուսափեք այն ամենից, ինչն անքաղաքավարի է: Աշխատեք ձեզ դիտել կողքից: Դա կարող է շտկել պահվածքը և այն գնահատել գեղագիտական և էթիկական տեսանկյունից:
9. Ստեղծագործական որոշում: Խուսափեք շաբլոններից և փնտրեք ոչ ստանդարտ որոշումներ: Եղեք յուրօրինակ: Կարելի է օգտագործել նախօրոք մշակված ոչ շաբլոն բլանկներ՝ տիպիկ իրավիճակային մոտեցումներով և հարցերով:

Ցանկացած պայմանագիր իրավաբանական փաստ և փաստաթուղթ է, այդ պատճառով էլ ունենում է իրավական հետևանքներ: Հետևաբար կարևոր է այնպես նախապատրաստվել պայմանագրի կնքմանը, որպեսզի հաշվի առնվեն փոխհարաբերությունների բոլոր հնարավոր տարբերակները, ինչպես նաև ֆորսմաժորային իրավիճակները, նյութական և ֆինանսական պատասխանատվությունը, պայմանագրի գործողության ժամկետը և հնարավոր վաղաժամ երկարաձգումը կամ չեղարկումը: Այս ամենը պետք է ամրագրված լինի գրավոր փաստաթղթի ձևով (պայմանագիր, համաձայնագիր)՝ բանակցող կազմակերպությունների ղեկավարների ստորագրություններով և կնիքներով վավերացված: Պայմանագրին պետք է կցել խմբերի ժամանման գրաֆիկը (հյուրանոցների համար), տրանսպորտի հատկացումը (ավտոտրանսպորտային ձեռնարկությունների համար) և այլն, որի վրա պետք է նշված լինի ամսաթիվը, զբոսաշրջիկների քանակը և ժամանման ժամկետը, ինչպես նաև մատուցվող ծառայությունների սակագները:

Ստուգիչ հարցեր

1. Մինչ մատակարարների հետ պայմանագիր կնքելը ի՞նչ է տեղի ունենում:
2. Ինչի՞ն պետք է ուշադրություն դարձնել բանակցելիս:
3. Ի՞նչ խորհուրդներ են տալիս մասնագետները բանակցող կողմերին:
4. Համագործակցության պայմանագրերն ինչպիսի՞ փաստաթղթեր են և ի՞նչ պետք է ներառեն:

2.5. Ընտրված կազմակերպության առավելությունները մյուսների համեմատ (այլընտրանքի գինը)



Փորձը ցույց է տալիս, որ մատակարարների հետ հարաբերությունները պետք է անընդհատ վերլուծել: Աշխատելով մատակարարի հետ՝ միշտ պետք է նշել համատեղ հաջողության և ծախողման պահերը, եթե դրանք տեղի են ունենում: Կոնկրետ մատակարարի հետ աշխատանքը հնարավորություն է տալիս ձեռք բերել երկու շատ կարևոր որոշում կայացնելու հմտություն: Առաջինը, ինչի վրա պետք է ուշադրություն դարձնել՝ մատակարարումները ընդհատվել են, պայմանագրի կետեր խախտվել են, կա՞ն որոշ թերացումներ: Այս բոլոր հարցերի պատասխանները կօգնեն հետագայում ճիշտ գործընկերներ ընտրել:

Երկրորդ կետը, որը պետք է հաշվի առնել, մատակարարի արագ արձագանքն է թերի ապրանքի փոխարինման հարցում:

Եթե նշված կետերից մեկը խախտվում է, ապա պետք է փնտրել նոր մատակարար:

Որպես կանոն, մատակարարների հետ ակտիվ աշխատանքը պետք է սկսել հյուրանոցի բացումից 6-8 ամիս առաջ: «Այս բիզնեսում չի կարելի մոռանալ շատ մանրուքների մասին, նույնիսկ երկրի յուրահատկությունների»:

Օրինակ՝ հունական հյուրանոց բացելու համար անհրաժեշտ է կազմակերպչական աշխատանքները սկսել մեկ տարի առաջ:

Պետք է հիշել, որ բարեխիղճ մատակարարների ցուցակն անձնական հարստություն է: Այդ ցուցակը նման է PR մասնագետի համար լրագրողների ցուցակին, խոհարարի ֆիրմային ուտեստների ցանկին:

Ընտրված մատակարարի գործունեությունից է կախված բիզնեսի անխափան աշխատանքը: Հյուրանոցային ձեռնարկության արդյունավետ գործունեությունը առանց չափազանցնելու կարող ենք համարել փոխազդեցություն մատակարարների հետ: Բավականին տարածված սխալ է ուշադրություն դարձնել միայն ֆինանսական փաստաթղթերին, նյութական ծախսերին :

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ պետք է անընդհատ անել մատակարարների հետ աշխատելիս:
2. Կոնկրետ ի՞նչ հարցերի պետք է ուշադրություն դարձնել մատակարարների հետ աշխատելիս:
3. Ի՞նչ պետք է անել, եթե մատակարարը խախտել է պայմանագրի որևէ կետ:
4. Նոր բացվող հյուրանոցի համար ե՞րբ են սկսում մատակարարներ որոնել:
5. Ինչի՞ց է կախված բիզնեսի անխափան աշխատանքը:

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Զբոսաշրջիկների սպասարկմանը մասնակցող կազմակերպություններին անվանում են.

- ա) ծառայություն տրամադրողներ
- բ) ծառայություն մատուցողներ
- գ) ծառայության մատակարարներ

2. Զբոսաշրջության ոլորտում ո՞ր կազմակերպություններն են համարվում առաջին կարևոր մատակարարը.

- ա) տրանսպորտային կազմակերպությունը
- բ) էքսկուրսիոն կազմակերպությունը
- գ) կեցություն տրամադրող կազմակերպությունը

3. Զբոսաշրջության ոլորտում ո՞ր կազմակերպություններն են համարվում երկրորդ կարևոր մատակարարը.

- ա) տրանսպորտային կազմակերպությունը
- բ) էքսկուրսիոն կազմակերպությունը
- գ) կեցություն տրամադրող կազմակերպությունը

4. Զբոսաշրջության ոլորտում ո՞ր կազմակերպություններն են համարվում երրորդ կարևոր մատակարարը.

- ա) տրանսպորտային կազմակերպությունը
- բ) էքսկուրսիոն կազմակերպությունը
- գ) կեցություն տրամադրող կազմակերպությունը

5. Հյուրանոցային կամ տրանսպորտային ոլորտում գործընկերորդներն են.

- ա) անհրաժեշտ է ընտրել մեկ լավ աշխատող կազմակերպություն
- բ) պետք է հաշվի առնել, որ մեծ թվով մատակարարները կարող են կոնֆլիկտային իրավիճակ ստեղծել

գ) անհրաժեշտ է հիշել միայն մեկ գործընկերոջ հետ աշխատելու անարդյունավետության մասին

6. Ծառայության մատակարարներն ընտրվում են.

ա) ըստ տարածաշրջանային հետաքրքրության

բ) ըստ զբոսաշրջության տեսակի

գ) ըստ էժան գնի

7. Ընտրության ժամանակ անհրաժեշտ է մատակարարների.

ա) հեղինակությունը

բ) գործընկերների դժգոհությունը

գ) ֆինանսական վիճակը

8. Զբոսաշրջության ոլորտում հյուրանոցը հանդիսանում է.

ա) մատակարար

բ) պատվիրատու

գ) երկու պատասխաններն էլ ճիշտ են

9. Հյուրանոցում մատակարարների հետ աշխատում է.

ա) գնումների բաժինը

բ) սպասարկման բաժինը

գ) տեխնիկական բաժինը

10. Մատակարարների հետ պայմանագիր կնքելուն նախորդում են.

ա) բանակցությունները

բ) գործնական շփումը

գ) գործնական հանդիպումը

11. Պայմանագիրը.

ա) բանավոր պայմանավորվածություն է

բ) իրավական փաստաթուղթ է

գ) չունի իրավական ուժ

12. Նոր բացվող հյուրանոցի համար մատակարարների հետ աշխատանքներն սկսվում են.

ա) բացվելուց 6-8 ամիս առաջ

բ) բացվելուց 6-8 ամիս հետո

գ) բացվելուց 2 տարի առաջ

ՈՒՍՈՒՄՆԱԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 3 ԱՆՑԿԱՑՆԵԼ ՀԱՆԴԻՊՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐ

3.1. Աշխատանքային հանդիպումների անցկացման առանձնահատկությունները



Աշխատանքային հանդիպումները (ժողովները) կառավարման գործունեության կարևորագույն ձևերից են: Հանդիպման ընթացքում տեղի է ունենում տեղեկատվության փոխանակում ենթակայանների և ղեկավարի միջև, կայացվում են կառավարչական որոշումներ:

Ինչպես ցույց է տալիս փորձը, աշխատանքային հանդիպումները

միշտ չէ, որ ունենում են սպասված արդյունք այն պատճառով, որ շատ ղեկավարներ անհասկանալի պատկերացումներ ունեն իրենց կազմակերպության և ղեկավարման տեխնոլոգիաների վերաբերյալ: Շատ դեպքերում աշխատանքային հանդիպումները հաճախակի են կազմակերպվում, և հրավիրողները դրանց վատ են պատրաստվում. չափազանց շատ մարդիկ են ներգրավվում, ժամանակը երկարում է, և դրանց ոչ ռեալ տևողությունը նվազեցնում է արդյունավետությունը: Ի վերջո որոշումները, որոնք կայացվում են գործնական հանդիպումների ժամանակ, հաճախ անբավարար են լինում, իսկ կատարման ընթացքում վատ են վերահսկվում, ինչը նույնպես էականորեն նվազեցնում է դրանց արդյունավետությունը: Այդ պատճառով անհրաժեշտություն է առաջանում նորից հանդիպելու նույն հարցերը քննարկելու համար:

Աշխատանքային հանդիպումները ձեռնարկությունում կոլեկտիվ միտքը ներգրավելու միջոց են, որպեսզի առաջացած ամենաբարդ խնդիրների համար օպտիմալ լուծումներ մշակվեն: Այս առումով կառավարման գործընթացը բաժանվում է երեք հիմնական փուլերի.

- Տեղեկատվության հավաքում և մշակում,
- Ընկերության բոլոր ծառայությունների և աշխատակիցների աշխատանքների համակարգում,
- Որոշումների կայացում:

Իր ուղղակի նպատակից բացի՝ ռացիոնալ կերպով կազմակերպված յուրաքանչյուր հանդիպում լուծում է կարևոր

կրթադաստիարակչական խնդիր: Հանդիպման ժամանակ աշխատակիցները սովորում են աշխատել թիմում, համակողմանիորեն մոտենալ ընդհանուր առաջադրանքներին, հասնել փոխզիջումների, ձեռք բերել հաղորդակցվելու մշակույթ և այլն: Որոշ աշխատակիցների համար աշխատանքային հանդիպումներին մասնակցելը ղեկավար կազմին տեսնելու և լսելու միակ միջոցն են: Բացի այդ, աշխատանքային հանդիպման ժամանակ ղեկավարին հնարավորություն է տրվում ցուցադրելու իր կառավարման տաղանդը:

Այսպիսով, ղեկավարի կառավարչական գործողությունները լրացվում են կոլեկտիվ հանդիպումների (ժողովների) միջոցով, որոնց ժամանակ լուծում են գտնում գործնական և ամենօրյա խնդիրները: Այս առումով հնարավոր է առանձնացնել աշխատանքային հանդիպումների միջոցով լուծված հիմնական խնդիրները.

- Ձեռնարկատիրական քաղաքականության մշակում, ամրապնդում և դրա իրականացում,
- Բոլոր գերատեսչությունների և ծառայությունների ինտեգրում՝ հաշվի առնելով ընկերության ընդհանուր նպատակները,
- Կոլեկտիվ արդյունքների նույնականացում և հաշվարկ,
- Խնդիրների կոլեկտիվ լուծում՝ հաշվի առնելով կրթական ազդեցությունը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Աշխատանքային հանդիպումները կառավարման մեջ ի՞նչ տեղ են զբաղեցնում:
2. Ինչո՞ւ են կազմակերպվում աշխատանքային հանդիպումները:
3. Ի՞նչն է պատճառը, որ աշխատանքային հանդիպումների արդյունքը երբեմն բացասական է լինում:
4. Ի՞նչ փուլերի է բաժանվում հանդիպումների կազմակերպման կառավարման գործընթացը:
5. Ի՞նչ հմտություններ են ձևավորում աշխատանքային հանդիպումները աշխատակիցների մոտ:
6. Թվել, թե ինչ խնդիրներ են լուծվում աշխատանքային հանդիպումների ժամանակ:

3.2. Գործնական հանդիպումների դասակարգում



Գործնական հանդիպումներն աշխատանքային գործընթացի կազմակերպման հատուկ տեսակ են, որոնք գործում են շատ կարճ ժամանակահատվածում և ունեն հատուկ նպատակ: Հանդիպումները դասակարգվում են՝ ըստ հետևյալ հիմնական հատկությունների.

1. Ըստ նշանակության

- Որոշումների մշակում և իրականացում,
- Նախկինում ընդունված որոշումների կատարման խնդիրների պարզաբանում և հստակեցում
- Նախորդ որոշումների ամփոփում և գնահատում
- Գործառնական

2. Ըստ հաճախականության

- Միանգամյա
- Կանոնավոր
- Պարբերական

3. Ըստ մասնակիցների քանակի

- Նեղ կազմով (մինչև հինգ հոգի)
- Մեծ կազմով (մինչև քսան հոգի)
- Ներկայացուցչական (ավելի քան քսան հոգի)

4. Ըստ հանդիպման մասնակիցների կայունության աստիճանի

- Ֆիքսված կազմով
- Յուրաքանչյուր հանդիպման համար կազմված ցուցակի համաձայն հրավիրվածների հետ
- Համակցված

5. Ըստ պատկանելության

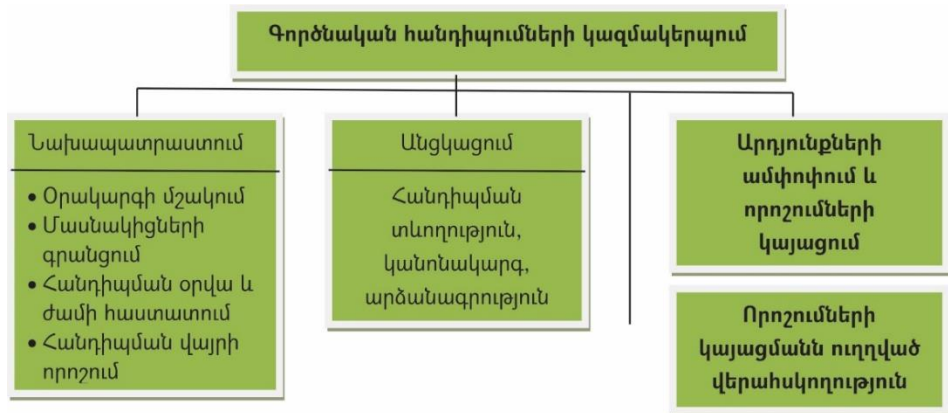
- Կուսակցական (և հասարակական այլ կազմակերպություններ)
- Վարչական
- Գիտական և գիտատեխնիկական
- Միավորված:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ են իրենցից ներկայացնում գործնական հանդիպումները:
2. Ի՞նչ դասակարգման են ենթարկվում գործնական հանդիպումները:
3. Ըստ նշանակության՝ քանի՞ տեսակ են լինում գործնական հանդիպումները:
4. Ըստ մասնակիցների թվի՝ քանի՞ տեսակ են լինում գործնական հանդիպումները:
5. Ըստ պատկանելության՝ ի՞նչ տեսակների են բաժանվում գործնական հանդիպումները:

3.3. Գործնական հանդիպումների, խորհրդակցությունների կազմակերպում

Նպատակներին հասնելու համար հարկավոր է պատշաճ կերպով պատրաստվել հանդիպմանը և անցկացնել այն: Կան պարտադիր տարրեր, առանց որոնց հանդիպման նպատակները հնարավոր չէ իրականացնել (Նկար 3):



Նկ. 3: Գործնական հանդիպումների կազմակերպումը

Հանդիպման նախապատրաստումը սկսվում է դրա անցկացման հնարավորության առաջացման դեպքում: Հանդիպման անհրաժեշտության մասին որոշում կայացնելիս ղեկավարը պետք է մտածի այն խնդիրների մասին, որոնք պետք է լուծվեն այդ խորհրդակցության ժամանակ: Հանդիպում պետք է լինի, երբ տեղեկատվության փոխանակման, կարծիքների և այլընտրանքների նույնականացման, բարդ (ոչ ստանդարտ) իրավիճակների վերլուծության, բարդ հարցերի վերաբերյալ որոշումների կայացման անհրաժեշտություն կա:

Բացի այդ, այս փուլում ղեկավարը պետք է վերլուծի բոլոր այլընտրանքները՝ ավագ ղեկավարության որոշումները, հեռախոսով բանակցելու ունակությունը, հեռավար խորհրդակցության կազմակերպումը (տեսագանգ), այլ հանդիպումների հետ համատեղելու հնարավորությունը: Եվ եթե դրանից հետո ղեկավարը համոզվում է հանդիպման անհրաժեշտության մեջ, ապա այն կարող է անցկացվել, հակառակ դեպքում՝ դրանից պետք է հրաժարվել:

Հանդիպման անհրաժեշտության մասին որոշում կայացնելուց հետո որոշվում են օրակարգը և մասնակիցների կազմը: Օրակարգը պատրաստելիս անհրաժեշտ է որոշել.



- Քննարկվող խնդիրների բովանդակությունը և հանդիպման հիմնական թեման, որը պետք է բնութագրի դրա էությունը,
- Պայմանները, որոնք պետք է ապահովեն հանդիպման վերջնական արդյունքը: Դրանք սահմանում են

հանդիպման նպատակները: Անհրաժեշտ է, օրինակ, գիտակցել, որ ոչ բոլոր հանդիպումները կարող են տրամադրել պատրաստի լուծումներ,

- Ով և ինչ նախապատրաստական աշխատանքներ պետք է անի: Երբեմն անհրաժեշտ է ստեղծել աշխատանքային խումբ, որը պատրաստում է օրակարգը, անցկացնում է նախնական կարճ հանդիպումներ և այլն:

Օրակարգի ձևավորման ընթացքում թույլ տրված հիմնական սխալներն են.

- 1) Հանդիպման հիմնական թեման բացակայում է, և եթե կան մի քանի թեմաներ, հնարավոր չէ ապահովել դրանց ճշգրիտ սահմանազատումը և համապատասխան վերլուծական քննարկումը:
- 2) Մասնակիցներն անտեղյակ են քննարկվող խնդրի էությունից:
- 3) Օրակարգում ներառված են տարաբնույթ մեծության և տարատեսակ բովանդակության հարցեր, որոնց արդյունքում հանդիպումը վերածվում է քննարկման, և հաճախ՝ նրա առանձին մասնակիցների կամ խմբերի միջև ձեռնարկների, ավելանում է պասիվ ունենդիր-մասնակիցների թիվը:
- 4) Հնարավոր չէ պահպանել օրակարգը, դիտարկել ինքնաբերական ծագող երկրորդական թեմաներ կամ որևէ հավերժական խնդիր (մատակարարման խնդիրներ և այլն):

Մասնակիցների կազմի վերաբերյալ որոշում կայացնելիս պետք է մեծ ուշադրություն դարձնել ինչպես քանակական, այնպես էլ որակական հատկանիշներին: Պետք չէ, օրինակ, ստորաբաժանումների ղեկավարներին հրավիրել յուրաքանչյուր հանդիպմանը: Հանդիպմանը մասնակցելու համար անհրաժեշտ է ներգրավել այն անձանց, որոնք քննարկվող հարցերում առավել

իրավասու են, և, ինչպես ցույց է տալիս պրակտիկան, միշտ չէ, որ վերջիններս բաժնի պետերն են:

Ինչ վերաբերում է հանդիպումների մասնակիցների թվին, ապա չպետք է հրավիրել հանդիպումների սենյակում եղած անհատների թվով մարդկանց (զանգվածային հրավեր): Լավագույն տարբերակը հանդիպման մասնակիցների թվի համընկնումն է հարցի քննարկմանն ակտիվորեն մասնակցողների քանակի հետ: Մասնակիցների ընտրության հիմնական չափանիշն օրակարգի հարցերում նրանց իրավասության շրջանակն է:

Որոշելով մասնակիցների կազմը՝ անհրաժեշտ է օր և ժամ նշանակել: Սովորաբար հանդիպումը նշանակվում է շաբաթվա աշխատանքային մեկ օր: Սա մասնակիցներին հնարավորություն է տալիս պատշաճ կերպով պլանավորելու իրենց աշխատանքային ժամերը և պատրաստվելու դրան: Հանդիպման համար լավագույն օրն է չորեքշաբթին կամ հինգշաբթին, քանի որ մարդկանց աշխատունակությունն ընկած է լինում երկուշաբթի և ուրբաթ օրերին:

Հանդիպումներն ավելի լավ է անցկացնել ցերեկը: Հայտնի է, որ մարդն աշխատանքային օրվա ընթացքում ունենում է աշխատունակության բարձրացման երկու գագաթ՝ առաջինը՝ ժամը 11-12-ը, իսկ երկրորդը՝ 16-18-ը: Սա լրացուցիչ խթան կհանդիսանա հանդիպման մասնակիցների համար՝ նրանց օգնելով արագ և արդյունավետ աշխատել:

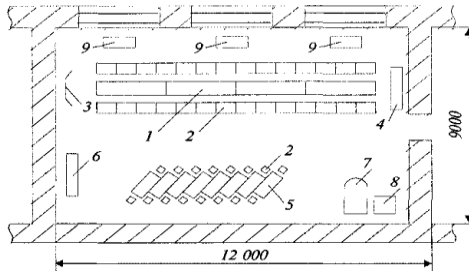
Քանի որ ցանկացած հանդիպում խախտում է աշխատանքի սովորական ռիթմը, աշխատանքային օրվա առաջին կեսին (առաջին գագաթը) հարմար չէ այն անցկացնել:

Հանդիպման ընթացքում թույլ տրված հիմնական սխալներն են.

- Չվերահսկված տևողությունը,
- Ընդմիջումներ չեն արվում,
- Շնորհանդեսների և ելույթների ժամանակը սահմանափակ չէ,
- Մասնակիցները չեն կարողանում հակիրճ և հստակ արտահայտել իրենց մտքերը:

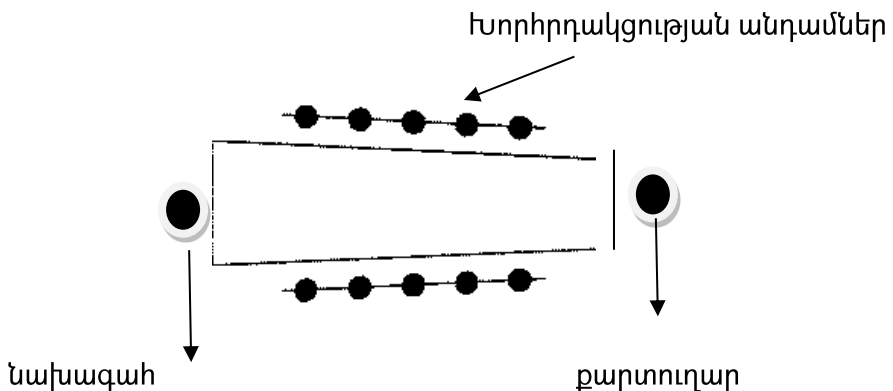
Որպես կանոն, աշխատանքային հանդիպումների զգալի մասի (ավելի քան 70%-ի) անցկացման վայրը կազմակերպության ղեկավարի գրասենյակն է: Այնուամենայնիվ, ավելի լավ է այդ նպատակով հատուկ նախատեսված սենյակներում հանդիպումներ կազմակերպել:

Գործնական հանդիպումների և խորհրդակցությունների համար նախատեսված սենյակին բնորոշ է հետևյալ դասավորությունը(Նկ.4):



Նկ.4: Գործնական հանդիպումների և խորհրդակցությունների համար նախատեսված սենյակի դասավորությունը

1-խորհրդակցությունների սեղան, 2-աթոռներ, 3-էկրան, 4-տեխնիկայի համար նախատեսված պահարան, 5-խորհրդակցական սեղաններ, 6-մակետների համար նախատեսված պահարան, 7-փողը սեղան, 8-բազկաթոռ, 9-ծաղիկներ:



Նկ.5: Խորհրդակցության մասնակիցների դիրքը սեղանի շուրջ

Հանդիպմանը հրավիրվածները հաճախ նստած են ուղղանկյուն սեղանի շուրջ: Սա ծայրաստիճան անհարմար է ինչպես առաջնորդի, այնպես էլ հանդիպման մասնակիցների համար:

Սենյակը պետք է ունենա լավ ձայնամեկուսացում, աշխատասենյակների համար նախատեսված ջերմաստիճան և խոնավություն, հարմարավետ կահույք, օդափոխություն և այլն:

Հանդիպման վայրի որոշման մեջ թույլ տրված հիմնական սխալներն են.

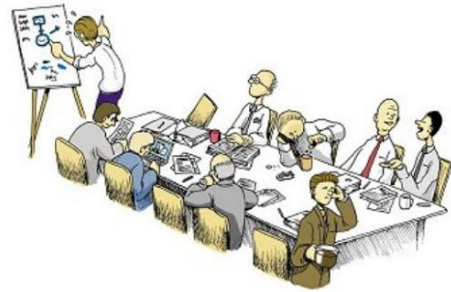
- Չափազանց շատ հանդիպումներ են անցկացվում ղեկավարի գրասենյակում,
- Հանդիպման ընթացքում կատարվում են հեռախոսազանգեր, և ընդունվում են այցելուներ,

- Հանդիպումների սենյակը հագեցած չէ համապատասխան սարքավորումներով և վատ է լուսավորված:

Հանդիպումների մասնակիցներին պատրաստելը գործարար հանդիպման վերջին քայլն է: Անհրաժեշտ է մասնակիցներին ծանոթացնել օրակարգին և անհրաժեշտ նյութերին: Բոլորը պետք է նախապես իմանան հանդիպման թեման և նպատակները, որոնք հետագայում կնպաստեն հանդիպման արդյունավետ անցկացմանը, քանի որ մասնակիցները պատշաճ կերպով պատրաստ կլինեն դրան:

Հանդիպում անցկացնելը: Մեծ թվով մարդկանց համատեղ մտավոր գործունեության օպտիմալ տևողությունը ընդամենը 40-45 րոպե է: 50-60 րոպե հետո հանդիպման մասնակիցները թուլացնում են ուշադրությունը. կան աղմուկ, ավելորդ շարժումներ, վերացական խոսակցություններ: Հանդիպումն առանց

ընդհատման շարունակելու դեպքում մասնակիցների մեծ մասը կհոգնի: 30-40 րոպեանոց ընդմիջումից հետո ներկաներն ավելի լավ են զգում, վերականգնվում է նրանց բնականոն ակտիվ վիճակը, և խնդիրների քննարկումը կարելի է շարունակել:



90 րոպե անց աշխատանքային ուշադրությունը և քննարկվող հարցերի նկատմամբ հետաքրքրությունը կորչում է: Մասնագետները հանդիպման այս փուլն անվանում են բացասական գործունեության շրջան: Այդ պահին մարդը դառնում է անկառավարելի, նյարդային:

Եթե հանդիպումը տևում է 2 ժամ առանց ընդմիջման, ապա նրա մասնակիցների ավելի քան 90%-ը համաձայն է ցանկացած որոշման հետ, միայն թե այդ հանդիպումն արագ ավարտվի: Այսպիսով, հանդիպման օպտիմալ տևողությունը պետք է լինի ոչ ավելի, քան 1 ժամ: Եթե գործի հանգամանքները պահանջում են ավելի երկար աշխատանք, ապա 40 րոպե անց պետք է հայտարարվի 10-15 րոպե ընդմիջում:

Բոլորն էլ գիտեն, թե ինչ է կանոնակարգը, բայց ոչ բոլորն են դրան հետևում: Եթե հանդիպումից առաջ ներկայացված չեն կանոնները, ապա դա նախադրյալներ կստեղծի ոչ գործնական իրավիճակի համար: Այնուամենայնիվ, կանոններին պետք է հետևի ժողովի յուրաքանչյուր մասնակից՝ անկախ զբաղեցրած պաշտոնից:

Հանդիպման արձանագրությունը հիմնական պաշտոնական փաստաթուղթն է, որի հիման վրա ղեկավարությունն իրավունք ունի աշխատողներից պահանջելու կատարել իրենց առջև դրված խնդիրները: Հանդիպման քարտուղարը թույլտվություն չունի ամրագրում է կարևորագույն կետերը.

- Հանդիպման նպատակները,
- Որոշումը,
- Առաջադրանքի կատարման ժամկետները:

Ամփոփում և որոշման կայացումը: Հանդիպումների կազմակերպման վերջին փուլը որոշում կայացնելն ու գործի անցնելն է: Պետք է հիշել, որ հանդիպման ժամանակ որոշումը կայացնում են բոլորը միասին և յուրաքանչյուրը՝ անհատապես: Թե որքանով է հանդիպման մասնակիցը կարողացել ներկայացնել իր գաղափարներն ու նկատառումներն ընդհանուր լուծման մեջ, կախված է դրանց արդյունավետությունից:

Ըստ էության, այս փուլում անհրաժեշտ է բացատրել, թե ում կողմից և ինչ ժամկետում պետք է ավարտվի որոշակի աշխատանքը, և ինչ ձևով կամփոփվեն հանդիպման արդյունքները (արձանագրության կամ դրա մի մասի բաշխում, քաղվածք արձանագրությունից): Որոշում է կայացվում նաև տեղեկատվության հրապարակման վերաբերյալ:

Որոշումները մշակվում են երկու եղանակով.

1. Որոշման նախապատրաստման համար հատուկ ընտրված հանձնաժողովը նախօրոք կազմում է իր նախագիծը: Նախագիծն ընթերցվում է: Հանդիպման մասնակիցները կատարում են իրենց ճշգրտումները, դնում են քվեարկության և որոշումն ընդունում են քվեարկության արդյունքների հիման վրա,
2. Հանդիպման նախագահն ամփոփում է քննարկումը և որոշում կայացնում:

Դրանից հետո որոշվում է այն անձը կամ անձանց խումբը, ովքեր իրականացնում և վերահսկում են որոշման կատարումը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ են սկսում նախապատրաստվել աշխատանքային հանդիպումներին:
2. Հանդիպման պլանավորումից հետո ի՞նչ կազմակերպչական հարցեր են քննարկվում:

3. Ի՞նչ է օրակարգը, և ինչպե՞ս պետք է այն կազմվի:
4. Օրվա ո՞ր ժամին է խորհուրդ տրվում անցկացնել գործնական հանդիպումները և ինչո՞ւ:
5. Ինչպիսի՞ դասավորվածություն պետք է ունենա հանդիպումների սենյակը:
6. Ինչո՞ւ են հանդիպումների օպտիմալ տևողություն համարում 40-45 րոպեն:
7. Ի՞նչ նշանակություն ունեն ընդմիջումները գործնական հանդիպումների ժամանակ:

3.4. Աշխատանքային հանդիպման արժեքի հաշվարկ (գործնական պարապմունք)

Կառավարման արվեստը և կառավարման տաղանդը որոշվում են նաև գործնական հանդիպումների անցկացման արդյունավետությամբ: Այս առումով յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է կարողանա հաշվարկել հանդիպման արժեքը: Այն հաշվարկվում է հետևյալ կերպ. որոշում են հավաքի մասնակիցների թիվը, դրա տևողությունը և յուրաքանչյուր մասնակցի աշխատանքի ժամային սակագինը: Պարզ հաշվարկը թույլ է տալիս ստանալ ցանկալի արժեք: Հաշվարկը կատարվում է՝ ըստ բանաձևի.

$$C = \frac{N(T + 1)3_{\text{մաս}}}{T_{\text{աժնք}}}$$

որտեղ C-ն հանդիպման արժեքն է դրամով, N-ը՝ մասնակիցների թիվը, T-ն հանդիպման տևողությունն է, ժամը, $3_{\text{մաս}}$ -ը՝ մասնակիցների միջին ամսական աշխատավարձը դրամով, $T_{\text{աժնք}}$ -ը՝ ամսական աշխատանքային ժամերի միջին քանակը, 1-ը՝ հանդիպմանը մասնակցելու հետ կապված չնախատեսված կորուստների գործակիցը: C-ի նվազագույն արժեքը (հանդիպման արժեքը) ստանալու համար ղեկավարը պետք է իմանա աշխատանքային հանդիպումների արդյունավետության պայմանները:

3.5. Աշխատանքային հանդիպումների արդյունավետության պայմանները

Աշխատանքային հանդիպումների արդյունավետության պայմանները շատ են՝ և՛ սուբյեկտիվ, և՛ օբյեկտիվ:

- 1. Թիմային աշխատանքի և կոլեկտիվ որոշումների համար բարենպաստ պայմանների ստեղծում**

Եթե հանդիպմանը քննարկվում են բարդ խնդիրներ, ապա անհրաժեշտ է ապահովել ներկաների կոլեկտիվ մտավոր աշխատանքի պայմանները: Կարելի է ասել, որ կոլեկտիվի համատեղ աշխատանքը հաջող է եղել, երբ արդյունքը.

- Ավելի բարձր է, քան խմբի լավագույն անդամի աշխատանքի արդյունքը,
- Ավելի լավ է, քան խմբի բոլոր անդամների անհատական արդյունքների հանրագումարը:

Խմբային աշխատանքը պահանջում է հատուկ պատրաստվածություն: Ֆիզիկական աշխատանքի մեջ այս կանոնն ինքնին ակնհայտ է (կոլեկտիվ աշխատանքը միշտ էլ ավելի արդյունավետ է), բայց հոգեբանական աշխատանքում շատ ավելի դժվար է հասնել համապատասխան արդյունքի:

Հանդիպման ժամանակ իրավիճակն ամենից հաճախ կախված է ղեկավարից: Բիզնես-համագործակցությանը խոչընդոտում են



ավելորդ քննադատությունները, տարատեսակ բողոքները և այլն: Արդյունավետության մթնոլորտ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է, որ դրա մասնակիցներն իրենց հավասար զգան և կարևորեն քննարկվող խնդիրները: Բոլորի համար տհաճ խնդիրը պետք է քննարկել հանդիպման ավարտին և հնարավորինս հակիրճ: Այս խնդիրների մեծ մասը հարկավոր է լուծել անհատապես: Ավելի լավ է, երբ հանդիպման սկզբում կառավարման ավելի ցածր մակարդակների ղեկավարներն ու մասնագետները կիսում են իրենց մտքերը: Հանդիպման ղեկավարը պարտավոր է ստեղծել բիզնեսի նման և միևնույն ժամանակ ազատ միջավայր, որում յուրաքանչյուրն իրեն հանգիստ է զգում: Ընդդիմությունը, վախի և թշնամության մթնոլորտը չեն նպաստում արդյունավետ թիմային աշխատանքին: Հանդիպման խնդիրն է ոչ թե մեղավորներ գտնել, այլ խնդիրը լուծել: Անկաշկանդ և անկեղծ հարաբերությունները զգալիորեն կնվազեցնեն ժամանակի կորուստը:

2. Ձայնագրման արդյունավետությունը

Լավ կազմակերպված արձանագրություններն օգնում են սերտորեն վերահսկել հանդիպման ընթացքը, ընդհանրացումներ կատարել, կոնկրետ առաջարկություններ ներկայացնել և օգտակար տեղեկություններ կուտակել: Ձայնագրման ձևը կախված է քննարկվող խնդրի բնույթից:

3. Հանդիպման մասնակիցների ակտիվության ապահովում



Նախագահողը պետք է հաշվի առնի, այսպես կոչված, հոգեբանական երևույթը և կազմակերպի ելույթների հաջորդականություն: Դա պայմանավորված է նրանով, որ երիտասարդ աշխատակիցները շատ դժվարությամբ են արտահայտում իրենց տեսակետը, մանավանդ, երբ դա չի համընկնում ղեկավարի արդեն արտահայտած կարծիքի հետ: Ահա թե ինչու երիտասարդ աշխատողների առաջարկած խնդիրների թարմ, ոչ ստանդարտ լուծումները հաճախ չեն քննարկվում:

Հանդիպման ընթացքում ակտիվությունը մեծացնելու ևս մեկ տարբերակ է պահանջել յուրաքանչյուր մասնակցի խոսել:

4. Հարուկ կարծիքների քննարկում

Ինչպես արդեն նշվեց, հաջող հանդիպման երաշխիքը նրա բոլոր մասնակիցների տեսակետները հաշվի առնելն է: Իհարկե, դրանցից ոմանք կարող են սխալ լինել, բայց այս դեպքում ղեկավարը պետք է հակիրճ բացատրի սխալ եզրակացության պատճառը (ոչ ոք չպետք է հեռանա հանդիպումից այն զգացումով, որ նրա տեսակետը ճիշտ է, իսկ կայացված որոշումը սխալ է):

Հանդիպման ժամանակ չի կարելի քվեարկել, քանի որ սա արդեն կլինի ոչ թե հանդիպում , այլ ժողով: Հակասական կարծիքներ քննարկելիս անհրաժեշտության դեպքում կարելի է քննադատել տեսակետները, խնդիրների լուծման մոտեցումները, բայց ոչ հենց իրենց՝ մարդկանց:

Հանդիպման ցանկացած մասնակից պետք է կարողանա առաջարկություններ անել, որոնց քննարկումը և իրականացումը, անկասկած, կբարձրացնեն նման հանդիպումների արդյունավետությունը:

Այսպիսով, նախապատրաստման և անցկացման համապատասխան մակարդակում գործնական հանդիպումները, խորհրդակցությունները կառավարման գործունեության արդյունավետ մեթոդներից են, քանի որ տարբեր խնդիրների և հարցերի վերաբերյալ ընդունված որոշումները հիմնված են կոլեկտիվ քննարկումների և առաջարկությունների վրա:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ինչպե՞ս կարելի է ստեղծել բարենպաստ պայմաններ թիմային աշխատանքի և կոլեկտիվ որոշումների համար:
2. Ի՞նչն է խոչընդոտում բիզնես համագործակցությանը:
3. Ի՞նչ նշանակություն ունեն հանդիպման ժամանակ արձանագրությունները:
4. Ի՞նչ պետք է անի ղեկավարը, որպեսզի երիտասարդ աշխատակիցներն ակտիվություն դրսևորեն:
5. Ինչո՞ւ չի կարելի քվեարկել աշխատանքային հանդիպումների ժամանակ:

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Աշխատանքային հանդիպումները արդյունավետ են, երբ.

- ա) շատ թվով մարդիկ են դրան մասնակցում
- բ) ղեկավարը բացակայում է
- գ) դրանց պատրաստվում են

2. Հանդիպումների կազմակերպման կառավարման գործընթացը բաժանվում է.

- ա) երկու հիմնական փուլի
- բ) երեք հիմնական փուլի
- գ) չորս հիմնական փուլի

3. Որոշ աշխատակիցների համար աշխատանքային հանդիպումներին մասնակցելը.

- ա) ժամանակի իզուր վատնում է
- բ) ղեկավար կազմին տեսնելու և լսելու միակ հնարավորությունն է
- գ) պաշտոն ստանալու միակ միջոցն է

4. Ըստ նշանակության՝ գործնական հանդիպումը.

- ա) որոշումների մշակումն ու իրականացումն է
- բ) համակցված հանդիպում է
- գ) պարբերական հանդիպում է

5. Ըստ հաճախականության՝ գործնական հանդիպումը.

- ա) միանգամյա հանդիպում է
- բ) ֆիքսված կազմով հանդիպում է
- գ) համակցված հանդիպում է

6. Ըստ պատկանելության՝ գործնական հանդիպումը.

- ա) կուսակցական հանդիպում է
- բ) համակցված հանդիպում է
- գ) պարբերական հանդիպում է

7. Մինչև աշխատանքային հանդիպումը սկսելը.

- ա) պետք է պատրաստվել
- բ) պետք է ընդմիջում անել
- գ) պետք է տուն գնալ

8. Հանդիպման անհրաժեշտության մասին որոշում կայացնելուց հետո որոշվում է.

- ա) ընդմիջման կերակրացանկը
- բ) օրակարգը և կազմը
- գ) տարածքի դեկորատիվ ձևավորումը

9. Մասնակիցների կազմի վերաբերյալ որոշում կայացնելիս պետք է.

- ա) ուշադրություն դարձնել և՛ քանակակա, ն և՛ որակական հատկանիշներին
- բ) առաջնորդվել «ինչքան շատ մարդ, այնքան լավ» սկզբունքով
- գ) ուշադրություն դարձնել, որ բոլորը լինեն բաժինների ղեկավարներ

10. Մասնակիցների կազմը որոշելուց հետո որոշում են.

- ա) դրես կոդը
- բ) ընդմիջման ժամը
- գ) հանդիպման օրը և ժամը

11. Հանդիպումները ավելի լավ է անցկացնել.

- ա) գիշերը
- բ) ցերեկը
- գ) առավոտյան

12. Մեծ թվով մարդկանց համատեղ մտավոր գործունեության օպտիմալ տևողությունը.

- ա) 40-45 րոպե է
- բ) 50-60 րոպե է
- գ) 2 ժամ է

13. Ընդմիջումները պետք է լինեն.

- ա) 30-40 րոպե
- բ) 1 ժամ
- գ) 5 րոպե

14. Աշխատանքային ուշադրությունը և քննարկվող հարցերի նկատմամբ հետաքրքրությունը կորչում են.

- ա) 1 ժամ հետո
- բ) 2 ժամ հետո
- գ) 90 րոպե հետո

15. Հանդիպման ժամանակ իրավիճակը կախված է.

- ա) ղեկավարից
- բ) աշխատակցից
- գ) զեկուցողից

16. Արդյունավետ մթնոլորտ ստեղծելու համար.

- ա) անհրաժեշտ է, որ մասնակիցներն իրենց զգան հավասար և կարևոր
- բ) անհրաժեշտ է պարզևատրում խոստանալ
- գ) անհրաժեշտ է սպառնալ

17. Բոլորի համար տիպա խնդիրը պետք է քննարկվի.

- ա) հանդիպման սկզբին
- բ) ընդմիջումից առաջ
- գ) հանդիպման վերջում

18. Արձանագրությունները.

- ա) ապացույց են
- բ) խանգարում են հանդիպման ժամանակ
- գ) օգնում են սերտորեն վերահսկել հանդիպման

ընթացքը

19. Հանդիպման ժամանակ.

- ա) չի կարելի կարծիք հայտնել
- բ) չի կարելի խոսել
- գ) չի կարելի քվեարկել

20. Հակասական կարծիքներ քննարկելիս անհրաժեշտ է.

- ա) քննադատել մարդկանց
- բ) քննադատել տեսակետները և խնդրի լուծման մոտեցումները
- գ) քննադատել ղեկավարին

ՈՒՍՈՒՄՆԱԴՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 4 ՎԱՐԵԼ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

4.1. Գործարար բանակցություններ

Բանակցությունների նպատակը մարդկանց միջև համաձայնության հաստատումն է, երբ երկու կողմերի շահերը համընկնում են կամ ընդհակառակը: Բանակցությունները սակարկելի են: Պետք է դրանց վերաբերվել որպես փոխանակման գործընթացի: Չկան այնպիսի «կանոններ», որոնք սահմանում են, որ բանակցող կողմերի քայլերը պետք է նույնը լինեն, կամ պետք է զիջումների գնալ միայն այն պատճառով, որ մյուս կողմն է դա ուզում:

Ոչինչ, բացարձակապես ոչինչ չպետք է տրվի անվճար:

Այս սկզբունքը արդյունավետ բանակցությունների հիմքն է: Եթե կողմերից մեկն ուզում է ինչ-որ բան ստանալ մյուսից, ապա նա պետք է վճարի դրա համար:



Բանակցությունները նպատակ ունեն՝ օգտագործելով տարբեր տեսակետներ (քննարկման ընթացքում բարձրացված հարցերի լուծում տարբեր առաջարկների տեսքով)՝ ձեռք բերել համաձայնություն, որը կհամապատասխանի երկու կողմերի

շահերին, և հասնել այնպիսի արդյունքների, որոնք դուր կգան բոլոր մասնակիցներին:

Բանակցությունները ղեկավարվում են գործողության մեջ: Դրանք բաղկացած են հայտարարություններից և պատասխան հայտարարություններից, հարցերից և պատասխաններից, առարկություններից և ապացույցներից: Բանակցությունները կարող են ընթանալ հանգիստ կամ ինտենսիվ, գործընկերները կարող են միմյանց հետ պայմանավորվել առանց դժվարության կամ մեծ դժվարությամբ, կամ ընդհանրապես համաձայնության չգալ, հետևաբար յուրաքանչյուր առանձին դեպքում անհրաժեշտ է մշակել և կիրառել հատուկ մարտավարություն և տեխնիկա:

Բանակցությունների բազմազանության պատճառով անհնար է առաջարկել դրանց ճշգրիտ մոդելը: Բանակցությունները կազմված են մի քանի մասից.

- Նախապատրաստում,
- Անցկացում,
- Խնդրի լուծում,

- Արդյունքների վերլուծություն:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ո՞րն է բանակցությունների նպատակը:
2. Կա՞ն այնպիսի կանոններ, որոնք սահմանում են բանակցող կողմերի միանման քայլերը:
3. Ո՞րն է արդյունավետ բանակցությունների հիմք հանդիսացող սկզբունքը:
4. Ինչպե՞ս են ղեկավարվում բանակցությունները, և ինչի՞ց են դրանք բաղկացած:
5. Թվել, թե ինչ մասերից են կազմված բանակցությունները:

4.2. Գործարար բանակցությունների նախապատրաստում

Բանակցությունների հաջողությունը կախված է նրանից, թե որքանով են կողմերը դրան պատրաստ: Բանակցություններին նախապատրաստվելը ներառում է ոչ միայն բանակցությունների առարկայի յուրացումը, այլև դրա հետ կապված խնդրի ամբողջական ուսումնասիրությունը:

Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման արդի պայմաններում բիզնեսի բազմաթիվ խնդիրներ հնարավոր է լուծել արագ և առանց անձնական հանդիպման, բայց դա ընդունելի է այն դեպքում, երբ գործընկերները ծանոթ են, և նրանց միջև արդեն հաստատվել են գործարար հարաբերություններ, ու կա փոխըմբռնում: Հիմնարար հիմնախնդիրների լուծման և պայմանագրերի պայմանների շուրջ բանակցելիս անձնական հանդիպումները բացառիկ դեր են խաղում:

Ընկերությունների ներկայացուցիչների հետ բանակցությունները կարելի է բաժանել երկու խմբի.

1. Տեղեկատվություն ստանալ առաջարկի կամ խնդրանքի վերաբերյալ առանց պայմանագիր կնքելու,



2. Համաձայնեցնել և պայմանագիր կնքել:

Երկու դեպքում էլ անհրաժեշտ է լրջորեն պատրաստվել բանակցություններին, ինչը ներառում է կողմերի անհատական խնդիրների հստակեցումը,

հնարավոր հարցերը և պատասխանները: Կախված բանակցությունների

խնդիր, ինչպես նաև հաշվի առնելով բանակցություններին մասնակցող ընկերության ներկայացուցիչների պաշտոնական դիրքը՝ դրանց կազմակերպումը կարող է վստահվել ընկերության օպերատիվ աշխատողին կամ ղեկավարությանը:

Սկզբունքային հարցեր քննարկելիս բանակցություններին ներգրավված անձանց մակարդակը և նրանց իրավասությունը որոշիչ գործոններ են: Այս առումով նախքան բանակցություններ սկսելն անհրաժեշտ է պարզել ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքը և բանակցություններին մասնակցող ներկայացուցիչների իրավասությունը:

- Հստակ պատկերացնել բանակցությունների թեման և քննարկվող հարցը: Բանակցություններում նախաձեռնությունը կլինի այն մարդու ձեռքին, ով գիտի և ավելի լավ է հասկանում խնդիրը:
- Անհրաժեշտ է կազմել սցենար. կախված բանակցությունների բարդությունից՝ կարող են լինել մի քանի նման նախագծեր:
- Ուրվագծել անհամաձայնության պահերը, ինչպես նաև այն խնդիրները, որոնցից կարող են փոխզիջման գնալ, եթե բանակցությունները հանկարծակի փակուղի մտնեն:
- Պետք է որոշել փոխզիջումների վերին և ստորին մակարդակն այն հարցերի շուրջ, որոնք կհանգեցնեն առավել բուռն քննարկումների:

Այս մոդելի իրականացումը հնարավոր է, եթե բանակցությունների նախապատրաստման ընթացքում ուսումնասիրվեն հետևյալ խնդիրները.

- Բանակցությունների նպատակը,
- Բանակցային գործընկերը,
- Բանակցությունների առարկան,
- Բանակցությունների իրավիճակը և պայմանները,
- Բանակցությանը ներկա գտնվողները,
- Բանակցությունների կազմակերպումը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ինչի՞ց է կախված բանակցությունների հաջողությունը:
2. Ո՞ր դեպքում են բիզնես խնդիրները լուծվում առանց հանդիպումների, բանակցությունների:
3. Ո՞ւմ են վստահում բանակցությունների կազմակերպչական հարցերը:
4. Մինչև բանակցություններին նախապատրաստվելը՝ ի՞նչ խնդիրներ պետք է ուսումնասիրել:

4.3. Բանակցություններ

Կառավարման պրակտիկայում գործարար բանակցությունների ժամանակ օգտագործվում են հետևյալ մեթոդները՝ փոփոխական մեթոդ, ինտեգրման մեթոդ, հավասարակշռման մեթոդ, փոխզիջման մեթոդ:

Փոփոխական մեթոդ: Բարդ բանակցությունների պատրաստվելիս (օրինակ, եթե նախապես կարող եք կանխատեսել հակառակ կողմի բացասական արձագանքը), անհրաժեշտ է պարզել հետևյալ հարցերը.

- Ո՞րն է խնդրի իդեալական (անկախ կատարման պայմաններից) լուծումը:
- Իդեալական լուծման ո՞ր կողմերից (հաշվի առնելով գործընկերոջ խնդիրը և նրա ենթադրյալ արձագանքը) կարելի է հրաժարվել:
- Խնդրի լուծում՝ տարբերակված մոտեցմամբ:
- Ի՞նչ փաստարկներ են անհրաժեշտ շահերի շեղման կամ դրանց միակողմանի իրականացման պատշաճ արձագանքման համար (առաջարկի նեղացում կամ ընդլայնում, միաժամանակ փոխշահավետության, նյութական, ֆինանսական, իրավական բնույթի նոր ասպեկտների ապահովում և այլն):
- Ի՞նչ հարկադիր որոշում կարող է կայացվել բանակցությունների ընթացքում:
- Ո՞ր ծայրահեղ առաջարկները պետք է մերժվեն, ո՞ր փաստարկների օգնությամբ:

Նման հիմնավորումներն արդեն դուրս են գալիս այլընտրանքային գործունեության շրջանակներից: Դրանք պահանջում են գնահատման ամբողջ առարկայի ուսումնասիրություն:

Ինտեգրման մեթոդը կոչված է համոզելու գործընկերոջը գնահատել բանակցությունների հարցերը՝ հաշվի առնելով սոցիալական փոխհարաբերությունները և համագործակցության զարգացման հետևանքների անհրաժեշտությունը: Այս մեթոդի օգտագործումը, իհարկե, չի երաշխավորում ամբողջական համաձայնեցում. այն պետք է օգտագործվի այն դեպքերում, երբ, օրինակ, գործընկերն արհամարհում է հանրային շահը և ներկայացնում է այլ շահեր:

Փորձելով գործընկերոջը տեղյակ պահել ինտեգրման անհրաժեշտության մասին, այնուամենայնիվ, չպետք է աչքաթող անել նրա օրինական շահերը: Այս առումով անհրաժեշտ է խուսափել բարոյական կոչերից, որոնք չեն բխում գործընկերոջ շահերից և առնչություն չունեն քննարկման թեմայի հետ: Ընդհակառակը, պետք է կողմը իր դիրքորոշումը հայտնի նրան և շեշտի, թե ինչ համատեղ

գործողություններ է ակնկալում նրանից բանակցությունների փոխշահավետ արդյունքների համար:

Հավասարակշռման մեթոդ: Այս մեթոդն օգտագործելիս պետք է հաշվի առել հետևյալ առաջարկությունները.

- Որոշել, թե որ ապացույցներն ու փաստարկներն են (փաստեր, հաշվարկման արդյունքներ, վիճակագրություն, թվեր և այլն) տեղին օգտագործել, որպեսզի գործընկերն ընդունի առաջարկը,
- Պետք է որոշ ժամանակ մտովի զբաղեցնել գործընկերոջ տեղը, այսինքն՝ նայել նրան իր աչքերով,
- Հաշվի առնել խնդիրների բարդությունը գործընկերոջ կողմից ակնկալվող տեսանկյունից և բերել փաստարկներ վերջինիս իրազեկելու համար,
- Մտածել հակափաստարկների մասին, համապատասխանաբար «մեղմացնել» և պատրաստվել դրանք օգտագործել,
- Իմաստ չունի անտեսել գործընկերոջ՝ բանակցությունների ընթացքում առաջ քաշած հակափաստարկները. նա ակնկալում է, որ կարծազանքեք,
- Այս կապակցությամբ պարզել, թե ինչն է նման պահվածքի պատճառը (իրավասության բացակայություն, ռիսկի չդիմելու, ժամանակ ձգելու ցանկություն և այլն):

Փոխզիջման մեթոդ: Բանակցողները պետք է պատրաստ լինեն փոխզիջման: Գործընկերները գնում են փոխզիջման այն ժամանակ, երբ, հաշվի առնելով նոր նկատառումները, մասամբ հրաժարվում են իրենց պահանջներից (նրանք հրաժարվում են ինչ-որ բանից և առաջ են բերում նոր առաջարկներ):

Գործընկերոջ դիրքորոշմանը մոտենալու համար անհրաժեշտ է կանխատեսել սպասվող ռիսկերը:

Գործընկերոջ հետ կապը պահպանելու համար կարելի է կնքել, այսպես կոչված, պայմանական համաձայնագիր:

Դժվար է երկու կողմերի փոխզիջումների ճանապարհով արագ հասնել համաձայնության: Հարկավոր է համբերություն, համապատասխան մոտիվացիա և գործընկերոջ կարծիքը կռահելու ունակություն:

Փոխզիջումների հիման վրա պայմանագիր կնքվում է այն դեպքերում, երբ անհրաժեշտ է հասնել բանակցությունների ընդհանուր նպատակին, և դրանց խափանումն անբարենպաստ հետևանքներ կունենա երկու կողմի համար:

Վերը նշված բանակցային մեթոդներն ընդհանուր բնույթ են կրում: Կան մի շարք տեխնիկական հնարքներ և սկզբունքներ, որոնք մանրամասն նկարագրում և հստակեցնում են դրանց կիրառումը:

Հանդիպում և շփում: Նույնիսկ եթե հանդիպման է եկել ոչ թե պատվիրակություն, այլ միայն մեկ գործընկեր, ապա պետք է դիմավորել նրան կայարանում կամ օդանավակայանում և տեղավորել հյուրանոցում: Գործընկերոջ պաշտոնից կախված՝ նրան կարող է դիմավորել կա՛մ ընդունող կողմի ղեկավարը, կա՛մ էլ առաջիկա բանակցությունների մասնակիցներից որևէ մեկը:

Ողջույնի և շփման փուլը գործարար կապի սկիզբն է: Սա բանակցությունների սովորական, բայց կարևոր փուլն է: Ողջույնի կարգը շատ կարճ ժամանակ է պահանջում: Ողջույնի ամենատարածված ձևը ձեռքսեղմումն է (եվրոպական երկրներում). հյուրընկալողն առաջինն է մեկնում ձեռքը:

Բանակցություններին նախորդող խոսակցությունը պետք է պարզ զրույցի բնույթ կրի: Այս փուլում կարելի է փոխանակել այցեքարտերը, որոնք տալիս են ոչ թե ողջույնի պահին, այլ բանակցությունների սեղանի շուրջ:

Բանակցություններին մասնակիցների ներգրավումը (գործարար բանակցությունների սկիզբ): Երբ գործընկերը վստահ է, որ գործընկերոջ տեղեկություններն օգտակար են իր համար, նա հաճույքով կլսի դրանք: Պետք է հետաքրքրություն առաջացնել:

Տեղեկատվության փոխանցում: Հիմնվելով գործընկերոջ մոտ առաջացած հետաքրքրության վրա՝ պետք է համոզել նրան, որ նա ճիշտ քայլ կանի՝ համաձայնելով ներկայացված գաղափարների և առաջարկությունների հետ, քանի որ դրանց իրականացումը շոշափելի օգուտներ կբերի իր կազմակերպությանը:

Առաջարկությունների մանրամասն հիմնավորում (փաստարկ): Գործընկերոջը կարող են հետաքրքրել ներկայացված գաղափարներն ու առաջարկները, նա կարող է հասկանալ դրանց համապատասխանությունը, բայց դեռ կպահպանի զգուշավորություն և չի տեսնի այդ առաջարկներն իր կազմակերպությունում օգտագործելու հնարավորությունը: Այդ դեպքում պետք է պարզել և տարբերակել նրա հետաքրքրությունները, ինչպես նաև փարատել կասկածները (չեզոքացում, մեկնաբանությունների հերքում):

Ստուգիչ հարցեր

1. Կառավարման պրակտիկայում գործարար բանակցությունների ժամանակ ի՞նչ մեթոդներ են օգտագործում:

2. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում փոփոխական մեթոդը, և ե՞րբ է այն կիրառվում:
3. Ի՞նչ պետք է հաշվի առնել հավասարակշռման մեթոդը գործարար բանակցությունների ժամանակ օգտագործելիս:
4. Ո՞րն է փոխզիջման մեթոդի յուրահատկությունը:
5. Թվել մի քանի տեխնիկական հնարքներ և սկզբունքներ, որոնք մանրամասն նկարագրում և հստակեցնում են բանակցությունների ժամանակ կիրառվող մեթոդները:

4.4. Բանակցությունների փուլերը

Բանակցությունների բոլոր փուլերը շատ կարևոր են, բայց սկզբնական փուլն (գործընկերների առաջին հանդիպումը) առավել կարևոր է, քանի որ այն սահմանում է ընդհանուր հուզական, հոգեբանական և գործնական պատկերը, որը հիմնարկում որոշելու է գործընկերների հարաբերությունների բնույթը և խնդիրների լուծման մեթոդները: Բանակցությունները սկսվում են կողմերի ներկայացմամբ և բանակցություններում մասնակիցների դերի բացահայտմամբ: Ողջույնը ինքնին կարող է տարբեր լինել՝ կախված բանակցությունների տեսակից, ինչպես նաև գործընկերների մշակութային առանձնահատկություններից: Բանավոր ողջույնի ձևը, որն ուղեկցվում է ձեռքսեղմումով, բնորոշ է Արևմուտքին, Ռուսաստանին, Բելառուսին, Ուկրաինային, Հայաստանին և մի շարք այլ երկրների ու անընդունելի է ասիական որոշ երկրների համար: Նույնը վերաբերում է պատվիրակության անդամների կարգավիճակի և կոչումների տարբերություններին (այն պահանջում է հատուկ ճշգրտություն Արևելքի գործընկերների հետ կապված): Ֆ. Բեգյուլինը տալիս է մի քանի խորհուրդ, որոնք կարող են օգտագործվել ինչպես միջազգային մակարդակներում, այնպես էլ գործարար շրջաններում.

- ✓ Մտեք սենյակ՝ ազատելով աջ ձեռքը թղթերից և իրերից,
- ✓ Մի ստիպեք սպասել, եթե ցանկանում եք, որ սեղմեն ձեր ձեռքը,
- ✓ Պարզապես ժպտացեք,
- ✓ Առանց լարվածության պահպանեք տեսողական շփումը:

Պետք է ներկայանալ հակիրճ և քաղաքավարի, հնարավորության դեպքում հետաքրքրվել, թե ինչպես է իրեն զգում ձեր գործընկերը, եթե նա այլ երկրից է ժամանել, հարցնել՝ հարմա՞ր է արդյոք հյուրանոցը, ցույց տալ հյուրընկալության այլ նշաններ: Շատ կարևոր է, որ ձեր առաջարկը հետաքրքրություն առաջացնի գործընկերների շրջանում, լինի պարզ և, միևնույն ժամանակ, ճկուն: Խորհուրդ է տրվում շատ ուշադիր լսել

գործընկերների պատասխանները կամ նրանց մտածելու ժամանակ տալ , եթե նրանք պատրաստ չեն միանգամից պատասխանելու:

Մ. Սպենգլը և Մ. Այզերհարտն առաջարկում են հետևյալ կանոնները , որոնք պետք է օգտագործվեն բանակցությունների ընթացքում.

✓ Նախքան գնահատական տալը փորձեք լսել և կռահել գործընկերոջ մտքինը,

✓ Լսեք առանց ընդհատելու,

✓ Հարգալից եղեք ուրիշների նկատմամբ,

✓ Մի կենտրոնացեք մի քանի խնդրի վրա միաժամանակ,

✓ Երբ մեկը խոսում է, պահպանեք լռություն:

Բանակցությունների ժամանակ հարկավոր չէ ամբողջությամբ բացել խաղաքարտերը: Որպես կանոն, գործընկերներն ինչ-որ բան գիտակցաբար թաքցնում են իրարից:

Ստուգիչ հարցեր

1. Բանակցությունների փուլերից ո՞րն է ամենակարևորը և որոշիչը:

2. Ինչի՞ց են սկսվում բանակցությունները:

3. Ողջույնի ի՞նչ ձև է ընդունված Հայաստանում, Բելառուսում, Ուկրաինայում:

4. Ի՞նչ խորհուրդներ է տալիս Ֆ. Բեգյուլինը բանակցությունների ճիշտ կազմակերպման համար:

5. Ի՞նչ կանոններ են առաջարկում բանակցությունների ժամանակ պահպանել Մ. Սպենգլը և Մ. Այզերհարտը:

4.5. Բանակցությունների երկրորդ փուլը: Դեբատներ, փակուղիներ, գնահատականներ

Բանակցությունների երկրորդ փուլը դեբատներն են: Դեբատները թույլ են տալիս ակտիվ քննարկել ներկայացված առաջարկները, բացահայտել խնդրի առավել ընդունելի լուծումները: Այստեղ հնարավոր չէ հաղթել առանց փաստարկման, հոետորաբանության կանոններին հետևելու, հարցեր տալու ունակության: Միևնույն ժամանակ կարևոր է վերահսկել բանակցությունների մթնոլորտը, պահպանել հանգստություն, ընկերասիրություն, ճիշտ ժամանակին կանգ առնել: Փորձագետները նշում են, որ փորձառու բանակցողները , ի տարբերություն ավելի քիչ փորձ ունեցողների, ավելի շատ են հարցեր տալիս (համապատասխանաբար 21,3 և 9,6 տոկոս), ավելի հաճախ են ստուգում՝ արդյո՞ք հասկանում են իրենց (9,7 և 4,2 տոկոս), և հաճախ են ամփոփում

այն, ինչ լսել են (7,5 և 4,2 տոկոս): Այս փուլում կարևոր է պարզել գործընկերների հետաքրքրությունները և կարիքները, այլ ոչ թե կենտրոնանալ նշանակետի վրա: Բանակցությունների ընթացքում ընդհանուր շահերը հաշվի առնելը բավականին դժվար է: Հետաքրքրությունները կարող են գերազանցել ակնհայտ խնդիրներին, դրանք կարող են փոխվել: Բանակցությունների ընթացքում տեղի է ունենում տեղեկատվության փոխանակում, որի կարևորությունն ընթացքում փոխվում է:

Միջազգային բանակցությունների մասնակիցներն իրենց նախնական հայտարարություններում դիտավորյալ չափազանցում կամ գերազնահատում են նախնական պահանջները՝ մտադրություն ունենալով հետագայում զիջումների գնալու: Հասկանալով, որ կարիքների և հետաքրքրությունների չափազանցումը կարող է հնարք լինել, կարելի է դիմակայել նման մարտահրավերներին, եթե այդ հայտարարությունների համար ավելի մանրամասն բացատրություն և փաստարկներ պահանջվեն: Հստակ սահմանված առաջնահերթությունները և հետաքրքրությունների գնահատումն օրակարգի կամ հետագա փոխզիջումների բանալին են: Բավականին դժվար է կենտրոնանալ սեփական շահերի վրա, եթե մյուս բանակցողները որպես սկզբունք ընտրում են պարտադրանքը և մրցակցությունը:

Ուսումնասիրելով բանակցությունների վարման մոտեցումները՝ գիտնականները պարզեցին, որ շատ հաճախ բանակցողների գործողությունները նման են իրար. ցուցադրելով հակառակորդի կարիքները պարզելու ցանկությունը՝ օգնում են նրան հասկանալ սեփականը:

Բանակցությունները կարող են մտնել փակուղի: Փորձագետների կարծիքով փակուղիները բնորոշ են ցանկացած աստիճանի և մակարդակի բանակցություններին: Հարավսլավիայում, Չեչնիայում, Սիրիայում տեղի ունեցած ողբերգությունները համաձայնության գալու անկարողության արդյունք են: Բանակցողների հմտությունն ու ցանկությունը երևում են հիմնականում այն դեպքում, թե որքան արագ և արդյունավետ կարող է բանակցային գործընթացը դուրս գալ փակուղուց: Զ. Հոջսոնը խորհուրդ է տալիս մեթոդներ և տեխնիկական հնարքներ, որոնք կօգնեն կանխել փակուղային բանակցային իրավիճակները և ապահովել, որ բանակցությունները շարունակվեն: Դրանք են՝ առաջին արձագանքը, գնահատումը, առաջ գնալու ճանապարհը:

Առաջին արձագանքը

- Հանգստացեք (գլխավորն այն է, որ հաղթահարեք ձեր հույզերը, գրգռվածությունը, զայրույթը, վրդովմունքը և այլն, որոշ ժամանակով պետք է մի կողմ դնեք փակուղու պատճառների վերլուծությունը):
- Ձեր մտքերը կարգի բերեք (անհրաժեշտ է վերլուծել բոլոր պատճառները, որոնք հանգեցրել են փակուղու. կառուցողականորեն սահմանեք ձեր մտքի գնացքը՝ «Մենք երբեք համաձայնության չենք գալու» մտքից «Ո՞ր ուղղությամբ պետք է շարժվենք» միտքը):
- Փնտրեք ընդհանուր հարթակ (դիրքորոշում, որը երկու կողմերին էլ համապատասխանում է):

Գնահատում

- Հիմնավորեք ձեռք բերված պայմանավորվածությունները:
- Փնտրեք դրականը:
- Ծավալեք համատեղ աշխատանքներ ճգնաժամի հաղթահարման և դրանից դուրս գալու համար:
- Կատարեք հիմքում ընկած պատճառների վերլուծություն:

Ճանապարհ դեպի առաջ

- Տեսեք անտառները ծառերի հետևում և հակառակը (մասնավորից մինչև ընդհանուր):
- Նայեք կողքից (կրկնակի դիտում):
- Պատկերացրեք ձեզ գործընկերոջ տեղը:
- Մտածեք ավելի հեռուն:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ո՞րն է բանակցության երկրորդ փուլը:
2. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում դեբատը:
3. Ինչպե՞ս են ընթանում միջազգային բանակցությունները:
4. Ի՞նչ պարզեցին գիտնականները՝ ուսումնասիրելով բանակցությունների վարման մոտեցումները:
5. Ե՞րբ են բանակցությունները մտնում փակուղի:
6. Ի՞նչ խորհուրդներ է տալիս Ջ. Հոջսոնը, որպեսզի բանակցությունները չմտնեն փակուղի:

4.6. Խնդրի լուծումը և բանակցության ավարտը

Յուրաքանչյուր կողմ համաձայն է կայացված որոշման հետ ու նաև հետաքրքրված է, որ գործընկերները դա անեն: Բանակցությունների ընթացքում մշակվում է ընդհանուր որոշում: Եթե մի կողմը համաձայն չէ

մյուսի առաջարկների հետ և չի կարող համաձայնել այլ հնարավոր տարբերակների հետ, իրավունք ունի չընդունելու առաջարկը, քանի որ բանակցությունները ենթադրում են կամավոր համաձայնություն երկու կողմերի միջև: Երբ կողմերից մեկը ստիպված է համաձայնել իր կամքին հակառակ, դա բանակցություն չէ: Եթե բանակցությունների ընթացքը դրական է, ապա դրանց ավարտին պետք է քննարկվեն այն հիմնական կետերը, որոնք շոշափվել են բանակցությունների ընթացքում, և պետք է հատկապես կարևորել այն դրական կետերը, որոնց շուրջ կողմերը համաձայնության են եկել: Դա կօգնի համոզվել, որ բանակցողները



հստակ հասկանում են ապագա համաձայնագրի հիմնական դրույթները: Բանակցողները պետք է համոզված լինեն, որ գործընթացի մեջ որոշակի առաջընթաց է գրանցվել, շեշտադրվել բանակցությունների դրական արդյունքի վրա, քննարկել նոր հանդիպումների

հեռանկարը:

Բացասական բանակցությունները պահանջում են սուբյեկտիվ շփում բանակցող գործընկերոջ հետ: Այդ դեպքում փոխըմբռնումը կենտրոնացած է ոչ թե բանակցությունների թեմայի վրա, այլ՝ անձնական սկզբունքների, որոնք թույլ են տալիս ապագայում պահպանել գործարար կապերը: Խորհուրդ է տրվում գտնել մի թեմա, որը կհետաքրքրի երկու կողմերին էլ, մեղմել իրավիճակը և բարեկամական, անկաշկանդ մթնոլորտ ստեղծել:

Արձանագրություններ կազմելը բանակցությունների բաղկացուցիչ մասն է: Դրանում ներառված են հանդիպումների և բանակցությունների կազմակերպման, խոսակցությունների ձայնագրման, հուշանվերների հանձնման, հյուրերի մշակութային կարիքների բավարարման, որոշակի համազգեստ կրելու և այլ հարցեր: Կազմակերպությունում այս խնդիրները լուծելու համար խորհուրդ է տրվում կազմել երկու-երեք հոգանոց խումբ, որը կգլխավորի այդ ձևականություններով:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ են ավարտվում բանակցությունները:
2. Որո՞նք են դրական բանակցությունները:
3. Ի՞նչ է տեղի ունենում բացասական բանակցությունների ժամանակ:
4. Բանակցությունների ժամանակ ի՞նչ նշանակություն ունեն արձանագրությունները:

4.7. Բանակցությունների վերլուծություն

Բանակցությունները կարելի է համարել ավարտված, երբ դրանց արդյունքները մանրակրկիտ վերլուծվեն, ձեռնարկվեն դրանց իրականացման համար անհրաժեշտ միջոցառումներ, որոշ եզրակացություններ արվեն հաջորդ բանակցություններին նախապատրաստելու համար: Բանակցությունների վերլուծությունը ներառում է.

- ✓ Բանակցությունների նպատակների և արդյունքների համեմատություն,
- ✓ Արդյունքներից բխող միջոցների և գործողությունների որոշում,
- ✓ Կատարել բիզնես, անձնական և կազմակերպչական եզրակացություններ հետագա բանակցությունների կամ ընթացքի շարունակման վերաբերյալ:

Գործարար բանակցությունների արդյունքների վերլուծությունը պետք է իրականացնել հետևյալ երեք ոլորտներում.

- ❖ Վերլուծություն բանակցությունների ավարտից անմիջապես հետո: Նման վերլուծությունն օգնում է գնահատել բանակցությունների առաջընթացն ու արդյունքները, տպավորություններ փոխանակել և նույնացնել բանակցությունների արդյունքների հետ կապված առաջնահերթ գործողությունները (կապալառուների նշանակումը և համաձայնագրի կատարման համար պայմանների որոշումը),
- ❖ Բարձրագույն մակարդակի վերլուծություն կազմակերպության ղեկավարության կողմից:

Բանակցությունների արդյունքների նման վերլուծությունն ունի հետևյալ նպատակները.

- ✓ Բանակցությունների արդյունքների վերաբերյալ զեկույցի քննարկում և նախկինում հաստատված հրահանգներից շեղվելու պատճառների պարզաբանում,
- ✓ Արդեն ձեռնարկված միջոցառումների և առաջիկա պատասխանատվության վերաբերյալ տեղեկատվության գնահատում,
- ✓ Բանակցությունների շարունակությանն առնչվող առաջարկությունների վավերականության որոշում,
- ✓ Բանակցող գործընկերոջ մասին լրացուցիչ տեղեկությունների որոնում:

❖ Գործարար բանակցությունների անհատական վերլուծություն. նշանակում է սահմանել մասնակիցներից յուրաքանչյուրի պատասխանատվության աստիճանն իրենց առջև դրված խնդիրների և կազմակերպության՝ որպես ամբողջության, խնդիրների կատարման համար: Այն նաև ինքնավերլուծություն է: Ինքնավերլուծության գործընթացում կարելի է ստանալ հետևյալ հարցերի պատասխանները.

1. Արդյո՞ք ճիշտ են գնահատել բանակցող գործընկերոջ հետաքրքրություններն ու բանակցության դրդապատճառները,

2. Արդյո՞ք բանակցությունների նախապատրաստությունները համապատասխանում էին իրական պայմաններին, ստեղծված իրավիճակին և պահանջներին,

3. Որքանո՞վ են ճիշտ որոշվում փոխզիջման վերաբերյալ փաստարկները կամ առաջարկությունները, ինչպե՞ս բարձրացնել փաստարկների արդյունավետությունը,

4. Ի՞նչն է որոշում բանակցությունների արդյունքը, ինչպե՞ս վերացնել բանակցային գործընթացում հնարավոր բացասական արդյունքները,

5. Ո՞վ պետք է բարձրացնի բանակցությունների արդյունավետությունը: Վերջին հարցի վերաբերյալ օբյեկտիվ և ամբողջական պատասխան ստանալը կարևորագույն նշանակություն ունի կազմակերպության հաջողության մեջ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ են ավարտվում բանակցությունները:

2. Ի՞նչո՞ւ է անհրաժեշտ վերլուծել բանակցությունները, և ի՞նչ է այն տալիս:

4.8. Բանակցությունների արդյունավետության պայմաններ

Գործնական բանակցությունների հաջող ավարտման նախադրյալներն ազդում են մի շարք օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ գործոնների և պայմանների վրա: Առաջին հերթին բանակցող գործընկերները պետք է բավարարեն հետևյալ պայմաններին.

- Երկու կողմերն էլ պետք է հետաքրքրված լինեն բանակցություններով,
- Նրանք պետք է ունենան բավարար լիազորություններ վերջնական որոշումներ կայացնելու համար (բանակցելու համապատասխան իրավունք),

- Գործընկերները պետք է ունենան բավարար իրավասություն և անհրաժեշտ գիտելիքներ բանակցությունների թեմայի վերաբերյալ,
- Յուրաքանչյուր կողմ պետք է կարողանա ամբողջությամբ հաշվի առնել մյուս կողմի սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ շահերը և անհրաժեշտ փոխզիջումների գնալ,
- Բանակցող գործընկերները պետք է ինչ-որ չափով վստահեն իրար:

Բանակցությունների արդյունավետությունն ապահովելու համար հարկավոր է հետևել որոշակի կանոնների: Հիմնական կանոնն այն է, որ երկու կողմն էլ պետք է համոզված լինի, որ ինքն ինչ-որ բան շահեց բանակցությունների արդյունքում:

Բանակցություններում ամենակարևորը գործընկերն է: Նրան պետք է համոզել ընդունել ներկայացված առաջարկները: Բանակցությունների ամբողջ ընթացքը, բոլոր փաստարկները պետք է առաջնորդվեն նրա կողմից:

Բանակցությունները համագործակցություն են, ուստի կարևոր է գտնել «ընդհանուր հայտարարագիր» գործընկերների տարբեր հետաքրքրությունների համար: Հազվադեպ է պատահում, որ բանակցություններն անցնեն առանց խնդիրների, հետևաբար կարևոր է փոխզիջման միտումը:

Ցանկացած բանակցություն պետք է պարունակի երկխոսություն, ուստի կարևոր է ճիշտ հարցեր տալ, ինչպես նաև կարողանալ լսել գործընկերոջը:

Բանակցությունների դրական արդյունքները պետք է դիտարկել որպես դրանց բնական ավարտ: Այս առումով բանակցությունների վերջին փուլում անհրաժեշտ է կենտրոնանալ պայմանագրի բովանդակության վրա, որը պետք է արտացոլի գործընկերների բոլոր հետաքրքրությունները:

Բանակցությունները համարվում են ավարտված, եթե դրանց արդյունքները ենթարկվել են մանրակրկիտ վերլուծության, որի հիման վրա կազմվում են և կնքվում պայմանագրեր:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է անհրաժեշտ, որպեսզի բանակցություններն արդյունավետ լինեն:
2. Բանակցություններում ո՞վ է ամենակարևորը:
3. Ե՞րբ են ավարտվում բանակցությունները:

4.9. Գործնական առաջադրանք 1

Իրավիճակ 1

Որպես տուրիստական ընկերության ղեկավար՝ անհրաժեշտ է կազմակերպել և անցկացնել աշխատանքային հանդիպում ընկերության՝ անցած տարվա գործունեության արդյունքների վերաբերյալ: Անհրաժեշտ է մշակել գործարար հանդիպման անցկացման մեթոդաբանություն և դերային խաղի միջոցով բեմադրել գործնական հանդիպումը:

4.10. Գործնական առաջադրանք 2

Իրավիճակ 2

Ձեր ընկերությունը որոշակի երթուղիներով կազմակերպում է տուրիստական ուղևորություններ: Դուք բանակցություններ եք վարում իսպանական հյուրանոցային ցանցի ներկայացուցչի հետ: Մեկ անձի մեկշաբաթյա հանգստի համար նրանք պահանջում են 30 դոլար ավելի, քան նախատեսված է: Ձեզ առաջարկվում է «փոխզիջումային լուծում» երկու արժեքների միջև: Դուք.

ա) Կառաջարկեք «բաժանել տարբերությունը» ձեր օգտին 60:40 հարաբերակցությամբ,

բ) Կիրառարվեք նրանց հետ համագործակցելուց,

գ) Կհամաձայնեք նման որոշման հետ,

դ) Կասեք, որ կզիջեք, եթե հարաբերակցությունը ձեզ համար լինի ավելի բարենպաստ՝ 75:25:

Անհրաժեշտ է քննարկել յուրաքանչյուր տարբերակը և հիմնավորել որոշումը:

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Բանակցությունները.

ա) սակարկելի են

բ) սակարկելի չեն

գ) երկու պատասխանն էլ ճիշտ է

2. Արդյունավետ բանակցությունների հիմքը հետևյալ սկզբունքն է.

ա) ոչինչ, բացարձակապես ոչինչ չպետք է տրվի անվճար

բ) ոչինչ, բացարձակապես ոչինչ չպետք է տրվի գումարով

գ) բացարձակապես ամեն ինչ պետք է տրվի

անվարձահատույց

3. Բանակցությունները ղեկավարվում են.

- ա) գործընկերների միջոցով
- բ) կազմակերպիչների կողմից
- գ) գործողության մեջ

4. Բանակցությունները կազմված են.

- ա) երկու մասից
- բ) երեք մասից
- գ) չորս մասից

5. Բանակցությունների հաջողությունը կախված է.

- ա) միայն փոխզիջումներից
- բ) միայն դեբատներից
- գ) կողմերի պատրաստվածությունից

6. Բանակցությունները կազմակերպում է.

- ա) հրավիրյալ կողմը
- բ) անկախ կազմակերպություն
- գ) հյուրընկալող ընկերության աշխատակիցը կամ

ղեկավարությունը

7. Գործնական բանակցությունների ժամանակ օգտագործվող մեթոդները.

- ա) չորս են
- բ) հինգ են
- գ) վեց են

8. Փոփոխական մեթոդը կիրառվում է.

- ա) երբ գործընկերներն արհամարհում են հանրային շահը
- բ) բարդ բանակցությունների ժամանակ
- գ) գործընկերոջն առաջարկն ընդունելու մղելու ժամանակ

9. Ինտեգրման մեթոդը կիրառվում է.

- ա) երբ գործընկերներն արհամարհում են հանրային շահը
- բ) երբ գործընկերները գնում են փոխզիջման՝ հաշվի առնելով նոր նկատառումները
- գ) բարդ բանակցությունների ժամանակ

10. Փոխզիջման մեթոդը կիրառվում է.

- ա) բարդ բանակցությունների ժամանակ

բ) երբ գործընկերները գնում են փոխզիջման՝ հաշվի առնելով նոր նկատառումները

գ) երբ գործընկերներն արհամարհում են հանրային շահը

11. Բանակցությունների սկզբնական փուլը.

ա) նախապատրաստումն է

բ) գործընկերների առաջին հանդիպումն է

գ) դեբատներն են

12. Բանակցությունները սկսվում են.

ա) կողմերի ներկայացմամբ

բ) պայմանագրի կնքմամբ

գ) դեբատներով

13. Բանակցությունների ժամանակ.

ա) անհրաժեշտ է բացել բոլոր խաղաքարտերը

բ) հարկավոր չէ բացել բոլոր խաղաքարտերը

գ) անհրաժեշտ է անընդհատ խոսել

14. Բանակցությունների երկրորդ փուլը.

ա) պայմանագրի կնքումն է

բ) կողմերի ներկայացումն է

գ) դեբատներն են

15. Փորձառու բանակցողները.

ա) միշտ հասնում են իրենց ուզածին

բ) ավելի շատ հարցեր են տալիս

գ) չեն գնում փոխզիջման

16. Բանակցությունների երկրորդ փուլի ժամանակ անհրաժեշտ է.

ա) պարզել գործընկերների հետաքրքրությունները և կարիքները

բ) կենտրոնանալ նշանակետի վրա

գ) չգնալ փոխզիջումների

17. Բանակցողների հմտությունը կախված է.

ա) նրանից, որ միշտ ստանում են իրենց ուզածը

բ) նրանից, թե որքան արագ են դուրս գալիս փակուղուց

գ) նրանից, որ չեն գնում փոխզիջման

18. Դրական բանակցություններից հետո.

ա) պետք է քննարկվեն հիմնական պայմանագրի կետերը

բ) պահանջվում է սուբյեկտիվ շփում բանակցող գործընկերոջ հետ

գ) անհրաժեշտ է մեղմել իրավիճակը

19. Բացասական բանակցություններից հետո.

ա) անհրաժեշտ է մեղմել իրավիճակը

բ) պետք է շեշտադրվել դրական արդյունքների վրա

գ) պետք է քննարկվեն հիմնական պայմանագրի կետերը

20. Բանակցությունները համարվում են ավարտված, երբ.

ա) կնքվում է պայմանագիր

բ) ներկայացվում են կողմերը

գ) վերլուծվում են արդյունքները

21. Բանակցություններն արդյունավետ են.

ա) երբ հրավիրող կողմը ստանում է իր ուզածը

բ) երբ հրավիրյալ կողմը ստանում է իր ուզածը

գ) երբ երկու կողմն էլ համոզված է, որ ինչ-որ բան շահել

է

22. Բանակցություններում ամենակարևորը.

ա) բանակցությունների տարածքն է

բ) քննարկվող խնդիրն է

գ) գործընկերն է

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 5

ՎԵՐԼՈՒԾԵԼ ԺԵՍՏԵՐԸ ԳՈՐԾԱՐԱՐ

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ

5.1. Հնարավոր ժեստերը գործարար հանդիպումների ժամանակ: Կինեսիկա

Կինեսը (հունարեն՝ kinesis - շարժում բառից) մարդու տեսողությամբ ընկալելի շարժումներն են, որոնք հաղորդակցության մեջ կատարում են արտահայտչական կարգավորիչ գործառույթ:

Ի՞նչ է սա նշանակում: Հաղորդակցության ժամանակ մարդն ինֆորմացիայով կիսվում է բանավոր խոսքի միջոցով: Սակայն հենց իր՝ մարդու մասին ավելի շատ ինֆորմացիա կարող ենք ստանալ նրա ժեստերից, դեմքի արտահայտությունից և հայացքից: Հոգեբանության այն ճյուղը, որն



ուսումնասիրում է մարդու ոչ խոսքային հաղորդակցությունը, կոչվում է **կինեսիկա**: Կինեսիկային են պատկանում մարմնի դիրքերը, ժեստերը, դիմախաղը՝ միմիկան, քայլվածքը, հայացքը:

Միմիկա

Տեղեկատվության փոխանցման մեջ հատուկ դեր ունի դեմքի արտահայտությունը՝ դեմքի մկանների շարժումները: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ դասախոսի անշարժ կամ առանց միմիկաների դեմքի պատճառով կորչում է փոխանցվող տեղեկատվության 10-15%-ը: Միմիկայի հիմնական բնութագրերը նրա ամբողջականությունն ու դինամիզմն են: Սա նշանակում է, որ հիմնական վեց հուզական վիճակների (բարկություն, ուրախություն, վախ, տառապանք, անակնկալ և արհամարհանք) ժամանակ դեմքի միմիկ շարժումները համակարգված են, ինչը պարզ երևում է Վ. Ա. Լաբունսկոյի կողմից մշակված էմոցիոնալ վիճակում միմիկական կոդերի աղյուսակից:

Աղյուսակ 1. Միմիկական կոդերը էմոցիոնալ վիճակում

Դեմքի մասերը և տարրերը	Էմոցիոնալ վիճակ					
	Բարկություն	Ատելություն	Տանջանք	Վախ	Զարմանք	Ուրախություն
Բերանի դիրք	Բերանը բաց է	Բերանը փակ է		Բերանը բաց է		Բերանը փակ է
Շուրթեր	Շուրթերի անկյունները կախ են դեպի ներքև			Շուրթերի անկյունները բարձրացած են դեպի վերև		
Աչքերի ձև	Աչքերը բաց են կամ նեղացած:	Աչքերը նեղացած են		Աչքերը լայն բացված են	Աչքերը նեղացած են կամ լայն բացված	
Աչքերի փայլ	Աչքերը փայլում են	Աչքերը խամրած են		Աչքերի փայլն արտահայտված չէ	Աչքերը փայլում են	
Հոնքերի դիրք	Հոնքերը մոտեցած են քթին			Հոնքերը վերև են բարձրացված		
Հոնքերի անկյուններ	Հոնքերի արտաքին անկյունները բարձրացված են վերև			Հոնքերի ներքին անկյունները բարձրացված են վերև		
Ճակատ	Ճակատին և քթին ուղղահայաց ծալքեր են			Ճակատին հորիզոնական ծալքեր են		
Դիմախաղ	Կա դիմախաղ			Դեմքը սառած է	Կա դիմախաղ	

Մասնագիտական գրականության մեջ ներկայացվում է դեմքի արտահայտությունների ավելի քան 20.000 տեսակ: Որպեսզի դրանք ինչ-որ կերպ դասակարգվեն, առաջարկվում է մի մեթոդ, որը կոչվում է FAST (ներդրվել է Փոլ Էքմանի կողմից): Դրա սկզբունքը հետևյալն է. դեմքը հորիզոնական գծերով բաժանվում է երեք գոտիների (աչքեր և ճակատ, քիթ և քթի տարածք, բերան և կզակ): Այնուհետև առանձնացվում են վեց հիմնական հույզեր, որոնք առավել հաճախ արտահայտվում են միմիկայի միջոցով՝ բարկություն, ուրախություն, վախ, տառապանք, անակնկալ և արհամարհանք:

Այս մեթոդիկան լայն տարածում ունի բժշկական պրակտիկայում: Ներկայումս կատարվում են փորձեր դա գործարար հաղորդակցման ոլորտում կիրառելու համար:

Հոգեբանական ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ բոլոր մարդիկ, անկախ ազգային պատկանելությունից և մշակույթից, նույն կերպ են մեկնաբանում և կիրառում միմիկական արտահայտությունները: Չնայած յուրաքանչյուր միմիկա ամբողջ դեմքի կազմաձևման արտահայտությունն է, այնուամենայնիվ, հիմնական տեղեկատվական բեռն ընկած է հոնքերի ու շուրթերի վրա:

Այսպիսով, ուսումնասիրության մասնակիցներին ցույց տվեցին տարբեր դեմքերի նկարներ, որոնք տարբերվում էին միայն հոնքերի և շրթունքների դիրքով: Փորձի մասնակիցների գնահատականները գրեթե նույնն էին, զգացմունքների ճանաչումը գրեթե հարյուր տոկոս էր: Պարզ դարձավ, որ ավելի հեշտ են տարբերակվում ուրախության, զարմանքի, զգվանքի, զայրույթի զգացմունքները, իսկ տխրության և վախի հույզերն՝ ավելի դժվար:

Միմիկան դեմքի արտահայտության փոփոխությունն է: Այն արտացոլում է մարդու հոգեկան վիճակը, միջավայրի, սեփական հայտարարությունների և գործողությունների նկատմամբ վերաբերմունքը: Խոսողի աչքերում և ամբողջ տեսքի մեջ կա նույնքան պերճախոսություն, որքան նրա խոսքերում:

Մասնագիտական հոգեբանության մեջ դեմքի արտահայտություններն օգտագործվում են.



- Խոսքի արտահայտչականության ուժեղացման համար,
- Զրուցակցի վրա ազդելու,
- Հոգեբանական կապի հաստատման,
- Զրույցի ընթացքում ձեր և ձեր դիրքի վերաբերյալ տպավորության ձևավորման համար,

- Սեփական հոգեվիճակը գաղտնի պահելու և վերաբերմունքը տեղի ունեցածի վերաբերյալ,

- Ինքնազգացողության բարելավման համար:

Միմիկան դինամիկ է, և, որպես կանոն, արտահայտում է.

1. Խոսողի վերաբերմունքը ասածի նկատմամբ՝ խոսողի համար դրանց նշանակությունը, հավատը իր ասածի նկատմամբ, թե ինչպես է նա հասկանում իր ասածը, ինչպես է նա հասկանում ունկնդրին և այլն,

2. Խոսողի հոգեվիճակը՝ ուրախություն, բավարարվածություն, ուշադրություն, ծանծրույթ, հիասթափություն, հոգնածություն, զարմանք, հուզմունք, լարվածություն, զայրույթ, խառնաշփոթ և այլն,

3. Վերաբերմունք զրուցակցի նկատմամբ՝ անտարբերություն, հարգանք, համակրանք, բարի կամք, անտեսում, հիասթափություն և այլն,

4. Վերաբերմունք իր անձի և գործողությունների նկատմամբ՝ ուշադրություն, ուժեղ կամքի դրսևորում, կարգապահություն, հավատարմություն, ինքնավստահություն, շփոթվածություն, դժգոհություն, նախապատրաստում որոշակի գործողությունների և այլն,

5. Մի քանի այլ հատկություններ՝ դաստիարակվածություն, խելացիություն, կրթության բացակայություն, հիմարություն, ինքնատիրապետում, կամք և այլն:

Խոսողի միմիկայի համաձայն՝ հիմնականում գործարար հաղորդակցման ժամանակ գործընկերները սովորաբար փորձում են «կարդալ գործընկերոջ դեմքը», հասկանալ ոչ միայն տեքստը, այլև ենթատեքստը և գուշակել բառերի հետևում թաքնված իրական իմաստը:

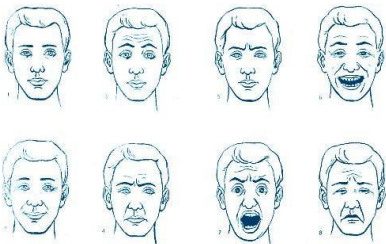
Միմիկան վերահսկելու, խնդիրը լուծելու ունակությունը կարևոր մասնագիտական հմտություն է: Գործարար հաղորդակցման ժամանակ պետք է զարգացնել դեմքի արտահայտություններին ուշադրություն դարձնելու հմտությունը. մտածել, թե ինչպիսին այն պետք է լինի, արդյո՞ք դա համապատասխանում է իրավիճակին, ե՞րբ այն պետք է փոխվի, ինչո՞ւ և այլն:

Շատերը չեն մտածում այն մասին, թե սովորաբար դեմքի ինչպիսի արտահայտություն ունեն: Անհրաժեշտ է հաճախ նայել հայելու մեջ: Մարդիկ կարող են սխալմամբ կարծել, որ ձեր «սովորական» դեմքը հիմնականում արտահայտում է անտարբերություն, ծուլություն,

խորամանկություն, անբարեխղճություն կամ նույնիսկ չարություն:

Խորհուրդ է տրվում հատուկ զգուշությամբ

և պատասխանատվությամբ կառավարել դեմքի արտահայտությունները, ընտրել



այնպիսիք, որոնք թույլ են տալիս ցանկալի իմիջ և ճիշտ կարծիք ձևավորել: Ամենից հաճախ միմիկան պետք է արտահայտի բարեհոգություն, գործարար տրամադրվածություն, ինքնավստահություն, ինքնատիրապետում:

Միմիկաները կառավարելիս պետք է փորձել օգտագործել դրանց բոլոր տարրերը.

- Աչքերի արտահայտությունը,



- հայացքի ուղղությունը,
- բերանի շրջանի միմիկաների ճիշտ դասավորությունը,
- Ճակատի հորիզոնական ծալքերը,
- Գլխի ընդհանուր դիրքը (նորմալ, ուղիղ և ոչ մեծամիտ պահվածք),
- Աչքերի դիրքը (կոպերի մկանների շարժման փոփոխություն, որոնք հիմնականում որոշում են արտահայտությունը):

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է կինեսը:
2. Ինչպե՞ս է կոչվում հոգեբանության այն ճյուղը, որն ուսումնասիրում է մարդու ոչ խոսքային հաղորդակցությունը:
3. Ի՞նչ է միմիկան:
4. Արդյո՞ք նույնն է հիմնական վեց հուզական վիճակների ժամանակ մարդու դեմքի միմիկ արտահայտությունը:
5. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում միմիկայի դասակարգման FAST մեթոդը:
6. Ի՞նչ է արտահայտում միմիկան:
7. Ինչպե՞ս կարելի է կառավարել միմիկան:

5.2. Հայացք



Հայացքը միմիկայի բաղկացուցիչ և հաղորդակցման կարևոր մասն է (Աղյուսակ 2): «Երբ աչքերը մի բան են ասում, իսկ լեզուն՝ ուրիշ, ապա փորձառու մարդը հավատում է առաջինին» (Էմերսոն):

Հայացք և ուղեկցող գործողություններ	Մեկնաբանություն	Անհրաժեշտ է
Գլուխը բարձր և հայացքը վերև	Սպասիր մեկ րոպե՝ մտածեմ	Կտրել կապը
Գլխի շարժում և հոնքերի կիտում	Չհասկացա, կրկնիր	Ամրապնդել կապը
Ժպիտ, գլխի մի փոքր թեքություն	Հասկանում եմ և ոչինչ չունեմ ավելացնելու	Շարունակել կապը
Գլխի ռիթմիկ շարժում	Հասկանալի է, թե ինչ է քեզ պետք	Շարունակել կապը
Երկար, անթարթ հայացք գրուցակցի աչքերին	Ուզում եմ ենթարկել ինձ	Գործել ըստ իրավիճակի
Հայացք դեպի կողք	Անտեսել	Կտրել կապը
Հայացք հատակին	Վախ ու հեռանալու ցանկություն	Կտրել կապը

Ամերիկացի հոգեբաններ Պ. Էկսլայնը և Լ.Վինտերը պարզեցին, որ հայացքը կախված է մտքի ձևավորման գործընթացից և այդ գործընթացի դժվարություններից: Երբ մարդը նոր միայն միտք է ձևավորում, նա հաճախ կողքերն է նայում, երբ միտքն արդեն պատրաստ է, նայում է զրուցակցին: Եթե խոսքը բարդ որոշումների մասին է, ավելի քիչ է նայում մյուս մարդկանց, երբ դժվարությունը հաղթահարվում է, ավելի շատ: Ընդհանրապես, նա, ով այդ պահին խոսում է, ավելի քիչ է նայում գործընկերոջը, միայն ստուգում է նրա արձագանքը և հետաքրքրությունը, իսկ լսողն ավելի շատ է նայում խոսողին և «հետադարձ կապի» ազդանշաններ է ուղարկում նրան:



Վիզուալ կապը(աչքերի կապը) վկայում է շփման համար բարենպաստ պայմանների ապահովման մասին: Կարելի է ասել, որ եթե

մեզ քիչ են նայում, մենք ամեն հիմք ունենք մտածելու, որ մեզ կամ մեր ասածին լուրջ չեն վերաբերվում, իսկ եթե շատ են նայում, դա կա՛մ մարտահրավեր է մեզ համար, կա՛մ էլ լավ վերաբերմունք: Մեր հայացքը գործընկերոջ հայացքին պետք է հանդիպի հաղորդակցման 60-70% -ի ընթացքում:

Աչքերի օգնությամբ փոխանցվում են մարդու հոգեվիճակի մասին առավել ճշգրիտ ազդանշաններ, քանի որ բիբերի լայնացումն ու փոքրացումը չեն ենթարկվում գիտակցական վերահսկողության: Վառ լուսավորության դեպքում բիբերը կարող են լայնանալ և փոքրանալ՝ կախված տրամադրությունից: Եթե մարդը ոգևորված կամ հետաքրքրված է ինչ-որ բանով կամ բարձր տրամադրություն ունի, ապա նրա բիբերը չորս անգամ մեծանում են: Եվ ընդհակառակը, զայրացած, մռայլ տրամադրությունը նեղացնում է բիբերը: Այսպիսով, ոչ միայն դեմքի արտահայտությունն է տեղեկություն տալիս մարդու մասին, այլև հայացքը: Չնայած դեմքը, ընդհանուր առմամբ, համարվում է մարդու հոգեբանական վիճակի մասին տեղեկատվություն ստանալու հիմնական աղբյուրը, շատ դեպքերում զիջում է մարմնի տված ինֆորմացիային:

Որոշակի պայմաններում, երբ մարդը, օրինակ, ցանկանում է թաքցնել իր զգացմունքները կամ դիտավորյալ կեղծ ինֆորմացիա է ուզում փոխանցել, հայացքը դառնում է անտեղյակ, իսկ մարմինը՝ գործընկերոջ համար տեղեկատվության հիմնական աղբյուր: Հետևաբար հաղորդակցության մեջ կարևոր է իմանալ, թե ինչ տեղեկատվություն կարելի է ստանալ, եթե դիտողի ուշադրությունը սևեռվի մարդու մարմնին և շարժումներին. ժեստերը, կեցվածքը և արտահայտիչ վարքը շատ տեղեկություններ են պարունակում:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է հայացքը, և ի՞նչ է էմերսոնը ասել դրա մասին:
2. Ի՞նչ են պարզել ամերիկացի հոգեբաններ Պ. Էկսլայնը և Լ. Վինտերը հայացքի մասին:
3. Ինչի՞ մասին է վկայում վիզուալ կապը:
4. Ինչպե՞ս է հնարավոր աչքերի օգնությամբ պարզել մարդու հոգեվիճակը:
5. Բացի հայացքից, աչքերից՝ էլ ինչպե՞ս կարող ենք ինֆորմացիա ստանալ գործընկերոջ մասին:

5.3. Մարմնի դիրք

Մարմնի դիրքը հաղորդակցման ժամանակ մարդու մարմնի ձևն է, որը բնորոշ է տվյալ մշակույթին, տարածության մեջ մարդու վարքի



կանոններին: Գոյություն ունի կայուն դիրքերի մոտավորապես 1000 տեսակ: Սակայն ոչ բոլորն են ընդունված՝ կախված տարբեր մշակութային առանձնահատկություններից.

դրանցից մի քանիսն արգելված են, մի քանիսը գործածվում են: Մարմնի

դիրքը հստակ ցույց է տալիս, թե ինչպես է մարդը ընկալում իր կարգավիճակը՝ կապված ներկա այլ անձանց կարգավիճակի հետ:

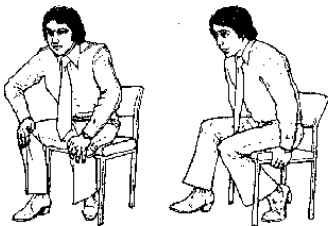
Հասարակության մեջ բարձր դիրք զբաղեցնող անհատներն ընդունում են հանգիստ և վստահ դիրք, քան նրանց ենթակաները:

Կեցվածքն ու շարժումները ցույց են տալիս ոչ միայն մարդու սոցիալական կարգավիճակը, այլև նրա հոգեվիճակը («քայլել՝ գլուխը բարձր», «ուները շտկել» կամ «հենվել մի ոտքին»):



Մարմնի դիրքի հիմնական իմաստը նրանում է, թե ինչ վերաբերմունք ունի խոսողը լսողի, ղեկավարը ենթակայի նկատմամբ: Դիրքերը կարող են լինել բաց կամ փակ: Փակ է կոչվում այն դիրքը, երբ մարդը փորձում է փակ պահել իր անձնական տարածքը՝

ծեռքերը կրծքին խաչած և նստած, երկու ձեռքերը հենած կզակին (դրան անվանում են նաև «Նապոլեոնի» դիրք): Այս դիրքերը նաև անվստահություն, անհավատություն են արտահայտում: Բաց դիրքերը (կանգնած, ձեռքերի ավերը վերևում և բաց կամ նստած, ձեռքերը ազատ տարածած, իսկ ոտքերը՝ դրած հանգիստ դիրքով) ընկալվում են որպես վստահության, համաձայնության, բարի կամքի նշան, հոգեբանական հարմարավետության



զգացողություններ են առաջացնում:

Կան հստակ հասկանալի դիրքեր, որոնք արտահայտում են մտազբաղություն (Ռոդենի «Մտածողը» արձանը), քննադատական դիրքեր (ծեռքը կզակի տակ դրած, ցուցամատը

դեպի քունքը): Հայտնի է, որ եթե մարդը հետաքրքրված է զրուցակցով, ապա նա իր դիրքը կուղղի դեպի գործընկերը, իսկ եթե հետաքրքրված չէ, ապա մարմինը թեքված կլինի աջ կամ ձախ:

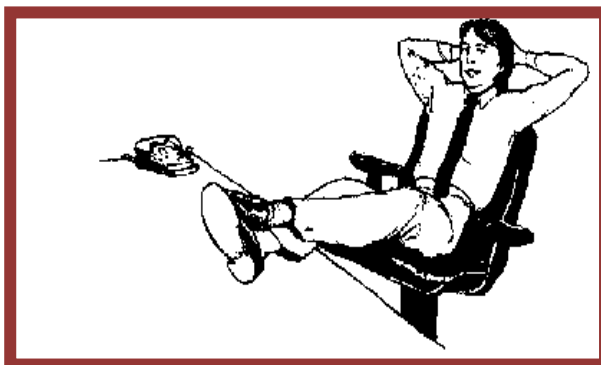
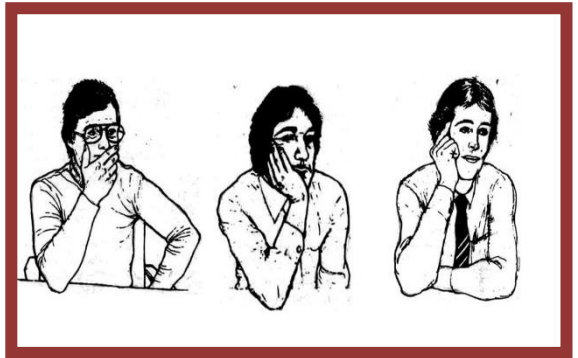
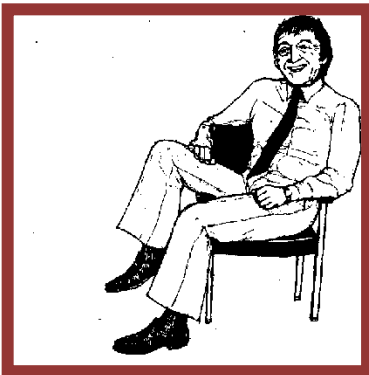
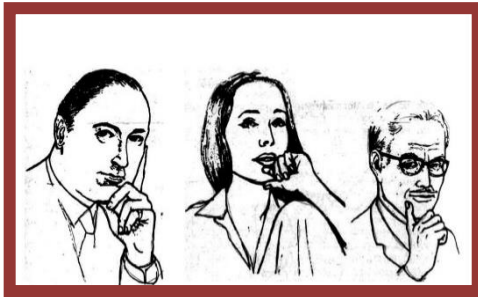
Մարդը, ով ցանկանում է հայտնել իր մասին, կանգնում է ուղիղ, լարված վիճակում, ուսերը ձգված, իսկ նա, ով իրեն ներկայացնելու կարիք չունի, ընդհակառակը, հանգիստ է, ազատ, և մարմինը լարված չէ:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում մարմնի դիրքը:
2. Բոլո՞ր դիրքերն են ընդունելի:
3. Ինչի՞ մասին են վկայում մարմնի դիրքն ու կեցվածքը:
4. Որո՞նք են փակ դիրքերը:
5. Որո՞նք են բաց դիրքերը:

5.4. Գործնական առաջադրանք 1

Ուսումնասիրել նկարներում պատկերված մարմնի դիրքերը, մարդկանց հայացքը և ունեցած գիտելիքների հիման վրա ներկայացնել յուրաքանչյուրի հոգեբանական բնութագիրը, հուզական վիճակը:



5.5. Ժեստեր



Ժեստերի իմաստը կարելի է հասկանալ նույնքան հեշտությամբ, ինչքան մարմնի դիրքը՝ ձեռքերի և գլխի զանազան շարժումները, որոնց իմաստը պարզ է հաղորդակցվող կողմերի համար: Բավական շատ տեղեկատվություն է հայտնի ժեստիկուլյացիայի վերաբերյալ: Առաջին հերթին կարևոր է ժեստերի քանակը: Դրանք չպետք է չափից շատ լինեն: Անկախ նրանից, թե որքան տարբեր են մշակույթները, ամենուրեք մարդու հոգեվիճակին զուգընթաց, ինչպես նաև գործընկերների միջև ավելի ամբողջական պատկերացման հասնելու ցանկությամբ մեծանում է հուզականությունը, շատանում է ժեստերի ինտենսիվությունը:

Տարբեր մշակույթներում առանձին ժեստերի իմաստը տարբեր է: Այնուամենայնիվ, բոլոր մշակույթներում կան նմանատիպ ժեստեր, որոնց թվում են.

1. Հաղորդակցական ժեստեր. բարևի, հրաժեշտի, ուշադրություն գրավելու, արգելքների, գոհության, բացասական վերաբերմունքի, հարցաքննող և այլն:
2. Գնահատող ժեստեր, այսինքն՝ վերաբերմունքի արտահայտում. հաստատման, դժգոհության, վստահության և անվստահության ժեստեր, շփոթվածության և այլն:
3. Նկարագրող ժեստեր, որոնք իմաստ ունեն միայն խոսքի արտասանության համատեքստում:

Հաղորդակցվելիս չպետք է մոռանալ համահունչ լինելու մասին, այսինքն՝ ժեստերի և բանավոր խոսքի համընկնման մասին: Խոսքը և ուղեկցող ժեստերը պետք է համընկնեն: Ժեստերի և հայտարարությունների միջև հակասությունը ստի ազդանշան է:

- Բաց և հասարակ ժեստերը վկայում են անկեղծության և բացահայտ խոսելու ցանկության մասին (բաց ձեռքերը և բաճկոնի կոճակներն արձակելը):
- Կասկածի և գաղտնիության ժեստերը ցույց են տալիս միմյանց հանդեպ վստահության պակասը, միմյանց կասկածելը, ինչ-որ բան թաքցնելը և թաքցնելու ցանկությունը (ճակատը, հոնքերը, կզակը տրորելը, դեմքը ձեռքերով ծածկելը):
- Պաշտպանիչ ժեստերը նշաններ են այն մասին, որ խոսողը վտանգ կամ սպառնալիք է զգում (ձեռքերը կրծքավանդակի վրա խաչելը, ձեռքերը բռունցք անելը):
- Մտորման և գնահատման ժեստերն արտացոլում են մտածողության վիճակը և խնդրի լուծում գտնելու ցանկությունը (ձեռքը այտին):
- Կասկածի և անորոշության ժեստեր (աջ ձեռքի ցուցամատով ականջի կամ պարանոցի տակ շոյելը, քիթը շոյելը և այլն):
- Ժեստեր ու կեցվածքներ, որոնք ցույց են տալիս չլսելու և խոսակցությունն ավարտելու ցանկությունը (կոպերն իջեցնելը, ականջը քորելը):
- Վստահ մարդկանց ժեստեր, ովքեր գերակայություն են զգում ուրիշների նկատմամբ (ձեռքերը մեջքին դնելը, ձեռքերը ծոծրակին դնելը):
- Անհամաձայնության ժեստեր (բաճկոնի վրայից փոշին մաքրելը, կոպերն իջեցնելը):
- Պատրաստվածության ժեստերն ազդարարում են զրույցը կամ հանդիպումն ավարտելու ցանկությունը (մարմինն առաջ ուղղելը, մինչդեռ երկու ձեռքերը ծնկների վրա են կամ դրված են աթոռի կողքերին):

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ է ժեստը, և ինչպե՞ս է հնարավոր այն կարդալ:
2. Հաղորդակցվելիս ժեստերի շատ լինելը ինչի՞ մասին է վկայում:
3. Ժեստերը բոլոր մշակույթներում նույն իմաստն ունեն:
4. Ի՞նչ կապ կա ժեստի և խոսքի միջև:
5. Որո՞նք են պաշտպանիչ ժեստերը:
6. Որո՞նք են վստահ մարդկանց ժեստերը:

5.6. Գործնական առաջադրանք 2

Ուսումնասիրել նկարում պատկերված մարդկանց ժեստերը, հայացքը և ունեցած գիտելիքների հիման վրա ներկայացնել յուրաքանչյուրի հոգեբանական բնութագիրը, հուզական վիճակը:



Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Կինեսն առաջացել է հունարեն.

- ա) «անշարժ» բառից
- բ) «շարժում» բառից
- գ) «միմիկա» բառից

2. Մարդու ոչ խոսքային հաղորդակցությունն ուսումնասիրող հոգեբանության ճյուղը կոչվում է.

- ա) կինեսիկա
- բ) համեմատական հոգեբանություն
- գ) էթնիկական հոգեբանություն

3. Միմիկան.

- ա) մարմնի դիրքն է
- բ) ժեստերն են
- գ) դիմախաղն է

4. Միմիկայի շնորհիվ հիմնական տեղեկատվական բեռն ընկած է.

- ա) հոնքերի և շրթունքների վրա
- բ) աչքերի և կզակի վրա
- գ) ճակատի և այտերի վրա

5. Ավելի հեշտ են տարբերակվում.

- ա) տխրության հույզերը

- բ) վախի հոյզերը
- գ) ուրախության հոյզերը

6. Ավելի դժվար են տաբերակվում.

- ա) զարմանքի հոյզերը
- բ) զայրույթի հոյզերը
- գ) վախի հոյզերը

7. Միմիկան.

- ա) անշարժ է
- բ) դինամիկ է
- գ) կայուն է

8. Նոր միտք ձևակերպելիս.

- ա) մարդը նայում է զրուցակցին
- բ) մարդը նայում է անհայտ ուղղությամբ
- գ) մարդը նայում է կողքերը

9. Բարդ որոշումներ ընդունելիս մարդը.

- ա) ավելի քիչ է նայում մյուս մարդկանց
- բ) ավելի շատ է նայում մյուս մարդկանց
- գ) փակում է աչքերը

10. Գործընկերների հայացքները հաղորդակցության ժամանակ պետք է հանդիպեն.

- ա) հաղորդակցության 60-70% -ի ընթացքում
- բ) հաղորդակցության ողջ ընթացքում
- գ) հաղորդակցության 40-50% -ի ընթացքում

11. Մարդու հոգեվիճակի մասին ճշգրիտ տեղեկատվություն կարելի է ստանալ.

- ա) ժեստերից
- բ) խոսքերից
- գ) աչքերից

12. Եթե մարդը ոգևորված է կամ բարձր տրամադրություն ունի, ապա.

- ա) ժեստերը շատ են
- բ) շատ է խոսում
- գ) բիբերը 4 անգամ մեծանում են

13. Վատ տրամադրության ժամանակ.

- ա) մարդը շատախոս է
- բ) ժեստեր շատ է օգտագործում
- գ) բիբերը նեղացած են

14. Հասարակության մեջ բարձր դիրք զբաղեցնող անհատները շփման ժամանակ ընդունում են.

- ա) ագրեսիվ դիրք
- բ) հանգիստ և վստահ դիրք
- գ) անհանգիստ դիրք

15. Ենթականներն ընդունում են.

- ա) վստահ դիրք
- բ) անվստահ դիրք
- գ) հանգիստ դիրք

16. Փակ դիրք է.

- ա) ձեռքերը ազատ տարածելը
- բ) ձեռքերը կրծքին խաչելը
- գ) կանգնելը

17. Բաց դիրք է.

- ա) ձեռքերի ափերը բաց և վերև
- բ) ձեռքերը կրծքին խաչելը
- գ) նստելը

18. Տարբեր մշակույթներում ժեստերը.

- ա) ունեն նույն իմաստը
- բ) տարբեր են
- գ) երկու պատասխանն էլ ճիշտ է

19. Հաղորդակցական ժեստեր են.

- ա) բարևի ժեստերը
- բ) դժգոհության ժեստերը
- գ) շփոթվածության ժեստերը

20. Գնահատող ժեստեր են.

- ա) հրաժեշտի ժեստերը
- բ) դժգոհության ժեստերը
- գ) հարցաքննող ժեստերը

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 6

ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑԵԼ ԵՎ ԿՆՔԵԼ ԳՈՐԾԱՐՔՆԵՐ

6.1. Պայմանագրային հարաբերությունները

Զբոսաշրջային գործունեության մեջ հուսալի պայմանագրերի կնքումը կարևոր նշանակություն ունի զբոսաշրջիկների պահանջների բավարարման և արդյունավետ զբոսաշրջային գործունեություն ծավալելու համար: Զբոսաշրջային ծառայություն մատուցողների միջև մրցակցության մեծացման պայմաններում կարևոր են պայմանագրային հարաբերությունները: Զբոսաշրջային ծառայություններն ընդգրկում են գործողությունների լայն շրջանակ՝ զբոսաշրջիկների միջազգային և ներքին փոխադրումները, կացարանը, էքսկուրսիաները, սնունդը, ապահովագրությունը, վիզաների ձևակերպումը և այլն: Բոլոր այս ծառայությունները պահանջում են փաստաթղթային ձևակերպում և հաստատում, այդ պատճառով էլ պայմանագրերի ճիշտ կազմումը մեծ դեր ունի զբոսաշրջային սպասարկման որակի ապահովման համար: Պայմանագիր կնքելիս պետք է տիրապետել պայմանագրերի ձևակերպման և իրականացման սկզբունքներին, մանրամասն ուսումնասիրել պայմանագրի առարկան և վերլուծել, թե որքանով է իրատեսական այն, ինչ է անհրաժեշտ անել պայմանագրի իրականացման փուլում:

Կնքվող պայմանագրի բովանդակությունը ցանկալի է կազմել ինքնուրույն, այլ ոչ թե ստանալ պայմանագրային քանակակազմ: Եթե պայմանագիրը կազմում են գործընկերները կամ ծառայությունների մատակարարները, հնարավոր է, որ այնտեղ լիովին արտացոլված չլինեն զբոսաշրջային ընկերության շահերը: Եթե պայմանագրի կնքման առաջարկությունը գալիս է անհայտ կազմակերպությունից, պետք է տեղեկություն հավաքել կազմակերպության մասին: Պետք է հավանական գործընկերոջից պահանջել նոտարի կողմից հաստատված կազմակերպության գրանցումը, բանկային երաշխիքը և այլ տեղեկություններ: Բնական է, որ երկրորդ կողմը նույնպես կարող է պահանջել նման տվյալներ: Պետք է համոզվել, հատկապես՝ արտասահմանյան գործընկերության դեպքում: Այսինքն՝ հավաստի տվյալներ ունենալ, թե այն կազմակերպությունը, որի հետ պատրաստվում են աշխատել, իրականում գոյություն ունի: Դրա համար պետք է ծանոթանալ կազմակերպության փաստաթղթերին՝ կանոնադրությանը, հիմնադրման պայմանագրերին և գրանցման վկայականներին: Պետք է

ուշադրություն դարձնել, թե ով է համարվում կազմակերպության հիմնադիրը, ինչ ծավալի են հիմնադրամիջոցները, և գրասենյակը արդյո՞ք գտնվում է այնտեղ, որտեղ գրանցված է, ո՞ր բանկն է սպասարկում կազմակերպությանը, ինչպիսի՞ն է ֆինանսական վիճակը, առևտրային հարաբերությունները և այլն:

Ինչպես արդեն նշել ենք, պայմանագրի կնքման համար ամենակարևորը գործընկերոջ ընտրությունն է, ինչը համարվում է ռիսկային գործոն: Ռիսկայնությունը խիստ նվազում է հայտնի զբոսաշրջային օպերատորների հետ ճանապարհորդական պայմանագրեր կնքելիս, քանի որ այդպիսի ճանապարհորդական փաթեթները պրակտիկայում փորձարկված են: Սովորաբար զբոսաշրջային գործակալները պայմանագրում ամրագրում են 10-12% միջնորդավճար:

Հետագա բարդություններից խուսափելու համար պետք է պայմանագիրը գրավոր կնքել՝ ծառայությունների գնման, ծառայությունների մատուցման և այլ դեպքերում: Պայմանագրի կնքման ժամանակ պետք է համոզվել, որ երկրորդ կողմի ներկայացուցիչը պայմանագիրը ստորագրելու իրավունք և լիազորություններ ունի: Փորձը ցույց է տալիս, որ երբեմն պայմանագրային պարտավորությունները չկատարելը ընկերությունները բացատրում են այն հանգամանքով, որ փաստաթուղթը ստորագրած անձը լիազորություններ չի ունեցել: Եթե կազմակերպության ներկայացուցիչը գործում է լիազորագրի հիման վրա, պետք է լիազորագրի վրա լինի կազմակերպության ղեկավարի ստորագրությունը, կնիքը, ամսաթիվը: Եթե ամսաթիվ նշված չէ, ապա լիազորագիրն անվավեր է:

Պայմանագրի տեքստում չպետք է լինեն երկիմաստ արտահայտություններ, անհասկանալի հասկացություններ, քանի որ վեճերի ծագման դեպքում մյուս կողմը կարող է սխալ ձևակերպումն օգտագործել իր օգտին: Պայմանագրի լեզուն ընտրվում է երկուստեք համաձայնությամբ. երբեմն պայմանագրերը կնքվում են երկու կամ երեք լեզուներով: Պայմանագրերը կնքվում են ամենաքիչը երկու օրինակից: Պայմանագրում ամրագրվում է նաև այդ օրինակների քանակը: Պայմանագրով որոշված գինը չի կարող փոխվել, եթե պայմանագրում նշված չէ հնարավոր փոփոխման հնարավոր հիմքերի մասին:

Ցանկացած պայմանագիր բաղկացած է հետևյալ մասերից՝ ներածական, հիմնական և եզրափակիչ:

Ներածական մասը մուտքային մասն է, որը ներառում է.

- Պայմանագրի անվանումը, այսինքն՝ իրավական կարգավիճակը՝ զբոսաշրջային ծառայությունների մատուցման պայմանագիր, վարձակալության պայմանագիր, վաճառքի պայմանագիր և այլն:
- Պայմանագրի կնքման վայրը և օրը. այս տեղեկությունը կարող է լինել եզրափակիչ մասում:
- Կողմերի անունները. հետագա տեքստում սովորաբար նշվում են՝ պատվիրատու և կատարող:
- Պայմանագիրը ստորագրող անձանց անունները, պաշտոնները:
- Կողմերի վստահված անձանց գործունեության հիմքերը՝ կանոնադրություն, լիազորագիր:

Պայմանագրի անվանումը չափորոշիչ չէ, սակայն ելակետային է: Պայմանագրի անվան բացակայությունը չի ազդում դրա վավերականության վրա:

Պայմանագրում ամենակարևորը բովանդակությունն է, այսինքն՝ պայմանավորվող կողմերի գործունեությունը, պարտականությունները և պատասխանատվությունը խախտումների դեպքում: Պայմանագրի հիմնական մասը բաժանվում է հատուկ և ընդհանուր պայմանների: Հատուկ պայմանները միայն տվյալ գործարքին բնորոշ պայմաններն են.

- Պայմանագրի առարկան,
- Ծառայությունները, ապրանքի որակը,
- Գործարքի արժեքային չափը,
- Զեղչերը,
- Հաշվարկների հարցը,
- Կողմերի իրավունքներն ու պարտականությունները,
- Կողմերի պատասխանատվությունը,
- Պարտականությունների հստակ ժամկետները,
- Պայմանագրի պայմանների փոփոխման և վեճերի լուծման կարգը,
- Հատուկ պայմաններ:

Ընդհանուր պայմանները առկա են բոլոր պայմանագրերում՝ անկախ բովանդակությունից:

Պայմանագրի եզրափակիչ մասում նշվում են՝

- Կողմերի իրավաբանական հասցեները,
- Կողմերի բանկային վավերապայմանները,
- Կողմերի ստորագրությունները և դրանց կից պայմանագրի կողմերից ամեն մեկի կնիքը,
- Պայմանագրի օրինակների քանակը, կնքման օրը, վայրը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ նշանակություն ունեն պայմանագրային հարաբերությունները զբոսաշրջային ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների համար:

2. Որո՞նք են զբոսաշրջային ծառայությունները:
3. Մինչ պայմանագիր կնքելը ինչպե՞ս պետք է նախապատրաստվեն կողմերը:
4. Ինչպե՞ս են կնքվում պայմանագրերը:
5. Ի՞նչ պայմաններից է բաղկացած պայմանագիրը:

6.2. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ

Պայմանագիր հյուրանոցային ձեռնարկությունների հետ

Միջազգային պրակտիկայում հայտնի են և լայն կիրառում ունեն հյուրանոցային ձեռնարկությունների, տուրիստական գործակալների և տուրօպերատորների հարաբերությունները կարգավորող համաձայնագրերն ու փաստաթղթերը: Դրանցից մեկը 1970 թ. հյուրանոցային համաձայնագիրն է, որը սահմանում է կողմերի պարտավորությունները, դրա գործողությունների ոլորտը, հյուրանոցային պայմանագրերի տեսակը, դրանց կազմելու ընդհանուր և հատուկ կանոնները, պայմանագրի չեղյալ հայտարարելու պայմանները: 1979 թ. հյուրանոցային համաձայնագրի մեջ մի շարք ուղղումներ են կատարվել, և այն վերանվանվել է «Հյուրանոցային միջազգային կոնվենցիայի», որը 1993 թ.-ից հանդիսանում է հյուրանոցների և տուրիստական գործակալների (տուրօպերատորների) միջև հարաբերությունների օրենսդրություն և կիրառվում է հյուրանոցային պայմանագրերի կնքման ժամանակ: Օրենսդրությունը հյուրանոցային ձեռնարկություններին պարտավորեցնում է ճշգրիտ տեղեկություններ տալ հյուրանոցի տեսակի և տեղակայման մասին, ինչպես նաև տրամադրվող ծառայությունների որակի մասին: Դրանում սահմանվում են, որ տուրիստական գործակալն իր հաճախորդների համար իրավունք չունի պայմանագրով սահմանված գնից ավելի բարձր գին սահմանելու: Այդ կանոնը վերաբերում է նաև տուրօպերատորին, որը հյուրանոցի հետ աշխատում է նույն կանոններով: Միևնույն ժամանակ ո՛չ տուրգործակալը, ո՛չ տուրօպերատորը և ո՛չ էլ հյուրանոցը չպետք է բացահայտեն պայմանագրում սահմանված գինը: Հյուրանոցային ձեռնարկությունների հետ զբոսաշրջային բիզնեսի հարաբերությունները կարգավորող փաստաթղթերն են հանդիսանում միջազգային հյուրանոցային պայմանները և հյուրանոցային դասակարգման միջտարածաշրջանային ներդաշնակեցման չափանիշները: Այդ փաստաթղթերը, թերևս, խորհրդատվական բնույթ են կրում և պարտադիր չեն համարվում, դրանք

մի շարք դրույթներ են պարունակում, որոնք ամրապնդվել են միջազգային պրակտիկայի մեջ: Հյուրանոցային ձեռնարկությունների հետ հարաբերությունները կարգավորվում են մի շարք համաձայնագրերով:

Տեղերի քվոտայի մասին պայմանագիր՝ 30-80% լրացման երաշխիքով

Տվյալ պայմանագրով զբոսաշրջային կազմակերպությունը հյուրանոցից ստանում է տեղերի որոշակի քանակ, որը պայմանագրով սահմանված ժամանակահատվածում պարտավոր է լրացնել: Ընդ որում, տվյալ կազմակերպությունը երաշխավորում է տեղերի տրամադրված քվոտայի 30-80% վճարը: Քվոտայի մնացած մասը կազմակերպությունն իրավունք ունի չեղարկելու սահմանված ժամկետներում: Տվյալ պայմանագրով հյուրանոցային տեղերի համար կազմակերպությունը ստանում է առավել ցածր գներ, քան սովորական սակագներն են:

Տեղերի քվոտայի մասին պայմանագիր առանց լրացման երաշխիքի

Տվյալ պայմանագրի համաձայն՝ կազմակերպությունն իր վրա երաշխիք չի ստանձնում իրեն տրամադրվող տեղերի քվոտայի լրացման վերաբերյալ: Կազմակերպությունը հյուրանոցի հետ սովորական սակագներով է աշխատում:

Տեղերի ամբողջական գնման պայմանագիր՝ ամբողջ վճարով

Տվյալ պայմանագրով կազմակերպությունը երաշխավորում է հյուրանոցային տեղերի տրամադրված քվոտայի ամբողջական վճարում՝ անկախ դրանք լրացնելուց: Տվյալ պայմաններում կազմակերպությունը հյուրանոցը լրացնելու համար սովորականից ցածր գին է վճարում:

Ընթացիկ ամրագրումների մասին պայմանագիր

Դա զբոսաշրջային կազմակերպությունների համար առավելապես տիպային պայմանագիր է, հատկապես այն կազմակերպությունների, որոնք անհատական զբոսաշրջային ծառայությունների կազմակերպմամբ են զբաղվում: Տվյալ պայմանագրով կազմակերպությունները հյուրանոցից տեղերի ոչ մի քվոտա չեն ստանում: Տվյալ պայմանագրի համաձայն՝ հյուրանոցային տեղերի համար գործում են սովորական սակագներ:

Պայմանագրերի ցանկացած տեսակի դեպքում անհրաժեշտ է հաշվի առնել մի շարք պայմաններ.

- Համարների ամրագրման արժեքը,
- Համարների տեսակը և դրանց անհրաժեշտ քանակը,
- Սպասարկման տևողությունը (եղանակները)
- Ազատ ժամանակահատվածը,
- Զբոսաշրջիկների մուտքի ժամանակացույցը,

- Սննդի քանակը և կազմակերպման ձևը,
- Զբոսաշրջիկների սննդով սպասարկման ժամանակը,
- Հանգստի ընթացքում հատուկ հարմարությունները (օրինակ՝ հաշմանդամների համար, բուսականների համար),
- Լեզուները, որոնցով պետք է հաղորդակցվի անձնակազմը,
- Մերժման ժամկետների համար սահմանվող տույժերը,
- Մուտք չգործելու, մուտքի ձախողման, հյուրերի տեղավորման համար սահմանվող դրամական պատասխանատվությունը,
- Այլ առանձնահատուկ հարցեր (օրինակ՝ սաունայից, բիլիարդից օգտվելն արդյո՞ք մտնում են համարի արժեքի մեջ և այլն):

Բացի այդ, անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել երաշխիքի վրա, որոնք տալիս է գործընկերը՝ ծառայություններ մատուցողը: Վերջինիս հետ հարաբերություններում անհրաժեշտ է նաև պայմանագրում նախատեսել գների բարձրացման անհնարինության մասին դրույթը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ է կնքվել հյուրանոցային համաձայնագիրը, և ի՞նչ է այն կարգավորում:
2. Ե՞րբ է փոփոխություն կատարվել հյուրանոցային համաձայնագրի մեջ, և ինչպե՞ս է այն վերանվանվել:
3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում տեղերի քվոտայի մասին պայմանագիրը, և ի՞նչ է այն կարգավորում:
4. Ո՞րն է ընթացիկ ամրագրումների մասին պայմանագիրը:
5. Ի՞նչ պայմաններ պետք է հաշվի առնել ցանկացած տեսակի պայմանագրերի կնքման ժամանակ:

6.3. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ

Պայմանագիր սննդի ձեռնարկությունների հետ

Այսպիսի պայմանագիր կնքվում է սննդի առանձին ձեռնարկությունների հետ, եթե սնունդը կազմակերպվում է զբոսաշրջիկների տեղավորման միջոցներից դուրս և չի ներառվում հյուրանոցային կազմակերպությունների հետ պայմանագրերում: Նման պայմանագրի մեջ պետք է արտացոլված լինեն.

- ✓ Միաժամանակ սպասարկվող զբոսաշրջիկների քանակը,
- ✓ Պատվերների քանակը և պարբերականությունը,

- ✓ Սննդի տեսակները (շվեդական սեղան, սպասարկում և այլն),
- ✓ Տարբեր սննդակարգերի մոտավոր գները,
- ✓ Մեծ քանակով հաճախորդների կամ հաճախորդների մշտական սպասարկման համար սահմանվող զեղչերը,
- ✓ Սննդի համար ներկայացվող հայտերի ժամկետները,
- ✓ Սննդի ծախողման համար դրամական պատասխանատվությունը կողմերից մեկի նկատմամբ և այլն:

Պայմանագիր ավտոտրանսպորտային կազմակերպությունների հետ

Զբոսաշրջիկների՝ ավտոտրանսպորտային միջոցներով փոխադրման միջազգային հարաբերությունները կարգավորվում են ուղևորների՝ ավտոբուսով միջազգային անկանոն փոխադրման մասին Եվրոպական համաձայնագրով, որն ընդունվել է 1982 թ. մայիսի 26-ին Դուբլինում: Ըստ այդ համաձայնագրի՝ ուղևորների միջազգային անկանոն փոխադրման ժամանակ արևելյան և արևմտյան եվրոպական երկրները պետք է ուղղորդվեն հատուկ վերահսկիչ փաստաթղթով, որը պետք է լինի ավտոբուսի մեջ:

Տրանսպորտային միջոցի վարձակալման պայմանների համաձայն՝ վարձատուն վարձակալին տրանսպորտային միջոց է տրամադրում ժամանակավոր տիրապետման և իր ուժերով այն կառավարելու և տեխնիկական շահագործման ծառայություն է մատուցում:

Ավտոբուսի վարորդները (նրանց որակավորումը) պետք է համապատասխանեն կողմերի համար սահմանված պահանջներին և պայմանագրի պայմաններին կամ սովորական պրակտիկայի պահանջներին, քանի որ նրանք հանդիսանում են վարձատուի աշխատողներ և ենթարկվում են ավտոտրանսպորտային կազմակերպությունների կարգադրություններին: Որպես կանոն, վարորդների ծառայությունների ծախսերը կրում է ավտոտրանսպորտային կազմակերպությունը: Եթե այլ բան նախատեսված չէ ավտոբուսի վարձակալման պայմանագրով, ապա տրանսպորտային միջոցի ապահովագրության կամ դրանով վնաս պատճառելու կամ 3-րդ անձանց վնաս պատճառելու պատասխանատվությունը կրում է վարձատուն այն դեպքերում, երբ տվյալ ապահովագրությունը պարտադիր է պայմանագրով կամ օրենքով: Օրինակ՝ արտասահմանյան ուղևորությունների կազմակերպման ժամանակ անհրաժեշտ է ձևակերպել հատուկ ապահովագրություն (կանաչ քարտ) և 3-րդ անձանց պատճառված վնասի համար պատասխանատվության ապահովագրում: Եթե այլ բան նախատեսված չէ ավտոբուսի վարձակալման պայմանագրով, զբոսաշրջային

կազմակերպությունը կրում է տրանսպորտային միջոցի շահագործման հետ առաջացող ծախսերը, ինչպես նաև վառելիքի և այլ նյութերի հետ կապված ծախսերը: Բացի այդ, ավտոտրանսպորտային կազմակերպության հետ պայամանագրում անհրաժեշտ է ներառել նաև հետևյալը.

- Զբոսաշրջիկների սպասարկման համար տրամադրվող տրանսպորտային միջոցների մակնիշը (ավտոմեքենաների, ավտոբուսների),
- Ավտոտրանսպորտի աշխատանքի գրաֆիկը և ժամկետները,
- Գները և սակագները,
- Երթուղին, որոնցով պետք է տեղաշարժվի ավտոտրանսպորտը,
- Ավտոտրանսպորտ տրամադրելու համար դիմելու ժամկետները,
- Դիմումից հրաժարվելու ժամկետները՝ առանց տուգանքների և պատժամիջոցների,
- Զբոսաշրջիկներին ավտոտրանսպորտ չտրամադրելու համար ավտոտրանսպորտային կազմակերպության դրամական պատասխանատվությունը,
- Ավտոտրանսպորտի օգտագործման ձախողման համար զբոսաշրջային կազմակերպության դրամական պատասխանատվությունը,
- Զբոսաշրջիկների ուշանալու դեպքում ավտոտրանսպորտի սպասելու առավելագույն ժամկետները,
- Զբոսաշրջիկների, էքսկուրսավարների հիմնական իրավունքներն ու պարտականությունները ավտոտրանսպորտի օգտագործման ժամանակ,
- Զեղչերը և արտոնությունները (հնարավոր տարբերակները):

Միջազգային և հայրենական (ներքին) զբոսաշրջության մեջ միջոցներ են ձեռնարկվում ավտոբուսային տուրերի ժամանակ զբոսաշրջիկների անվտանգության և սպասարկման ստանդարտների ապահովագրության վերաբերյալ: Այսպես, մի շարք երկրներում գործում է զբոսաշրջիկների և էքսկուրսանտների տեղափոխման լիցենզավորում:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ են կնքում պայմանագրեր սննդի ձեռնարկությունների հետ:
2. Ի՞նչ է արտացոլվում սննդի ձեռնարկությունների հետ կնքվող պայմանագրերի մեջ:
3. Ո՞ր փաստաթղթով են կարգավորվում զբոսաշրջիկների՝ ավտոտրանսպորտային միջոցներով փոխադրման միջազգային հարաբերությունները:
4. Ի՞նչ պահանջներ են ներկայացվում ավտոբուսի վարորդներին:
5. Ի՞նչ է կանաչ քարտը:

6.4. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ

Պայմանագիր ավիաընկերությունների հետ

Ավիափոխադրումների հետ կապված բոլոր կանոնները կարգավորվում են 1929 թ. «Միջազգային օդային փոխադրումների միասնականության մասին» Վարշավայի համաձայնագրով: Ավիաընկերությունների հետ պայմանագրերը կարող են լինել 3 տեսակ.

ա) Կանոնավոր չվերթերի համար նախատեսված տեղերի քվոտայի պայմանագիր,

բ) Գործակալական համաձայնություն,

գ) Չարտեր(ինքնաթիռի վարձակալում):

Կանոնավոր չվերթերի համար նախատեսված տեղերի քվոտայի պայմանագիր

Տեղերի քվոտան կարող է լինել փափուկ կամ կոշտ: Դա ներազդում է ինչպես պայմանագրի պայմանների, այնպես էլ հատուկ զեղչերի և արտոնությունների վրա: Կոշտ քվոտայի դեպքում տեղերի չհամալրման պատասխանատվությունը, անկախ պատճառներից, ընկնում է տուրիստական կազմակերպությունների վրա:

Փափուկ քվոտայի դեպքում տուրիստական կազմակերպությունների համար քվոտայից հրաժարվելու կամ քվոտայի մի մասից հրաժարվելու համար ժամկետներ են սահմանվում զբոսաշրջային ուղեգրերի անհրականացման պատճառով: Այդ ժամկետներն նախատեսում են ավիաընկերությունների կամ դրա գործակալների կողմից այդ տեղերի հետագա ապահովման հնարավորություն:

Կանոնավոր չվերթերի ու նախատեսված տեղերի քվոտայի պայմանագիրը նախատեսում է.

- Տուրերի գործունեության գրաֆիկը՝ տեղի նշումով,
- Ջբոսաշրջիկների քանակը յուրաքանչյուր խմբում (տեղերի քվոտա),
- Ավիատոմսերի պատվիրման և գնման ժամկետները,
- Տոմսերի պատվերի հանման ժամկետները (առանց տուգանքների),
- Ձեռք բերվող տոմսերի սակագների տեսակները, արտոնությունների սակագները և տրման պայմանները,
- Տեղերի քվոտայի համար զեղչեր և արտոնություններ,
- Գնված, բայց չօգտագործված տոմսերը վերադարձնելու կարգը և ժամկետները, վերադարձի ժամկետներից բխող դրամական պատասխանատվությունը:

Ավիաընկերությունների հետ գործակալական համաձայնություն

Մի շարք ավիաընկերություններ իրենց գործակալ են համարում բոլոր այն զբոսաշրջային կազմակերպություններին, որոնք ավիաընկերության հետ ունեն տեղի քվոտայի պայմանագիր: Գործակալական համաձայնությունը ավիատոմսերի իրականացման նպատակով աշխատանքն է, այսինքն, երբ զբոսաշրջային կազմակերպությունը հանդես է գալիս որպես ավիատոմսերի վաճառքի ավիաընկերության գործակալ: Զբոսաշրջային կազմակերպությունը հանդես է գալիս որպես ավիաընկերության տոմսերի վաճառքի դրամարկղ, այսինքն՝ ինքն է դուրս գրում տոմսեր և իրավունք ունի մուտք գործելու տվյալ ավիաընկերության ամրագրման ցանց:

Ավիաընկերության հետ գործակալական համաձայնությունը նախատեսում է նաև հետևյալը.

- Ով և ինչ պայմաններով է ապահովում սարքավորումների առկայությունն ավիատոմսերի և դրանց բլանկների ձևավորման համար,
- Այդ սարքավորումների սպասարկման համար կադրերի պատրաստման հարցերը,
- Վաճառքի ծավալը,
- Հնարավոր վաճառքի սահմանները,
- Ավիատոմսերի վաճառքի գինը և սակագները
- Ավիատոմսերի վճարման պայմանները՝ կանխավճար կամ վաճառքի չափից կախված վճար,
- Ավիատոմսերի վաճառքի համար վարձատրության չափը (վաճառված սակագների մինչև 9 %-ը),
- Ավիաընկերությունները ներկայացնող հաշվետվությունների ժամկետները և պարբերությունները, դրանց ձևը և համապատասխան փաստաթղթերը,
- Ավիաընկերության կամ օդային տրանսպորտի միջազգային ասոցացիայի օգտին տրվող բանկային երաշխիքի չափը,
- Օդային տրանսպորտի միջազգային ասոցացիային անդամակցելը:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ի՞նչ համաձայնագրով են կարգավորվում ավիափոխադրումների հետ կապված բոլոր կանոնները:
2. Ավիաընկերությունների հետ պայմանագրերը քանի՞ տեսակ են լինում:
3. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում կանոնավոր չվերթերի համար նախատեսված տեղերի քվոտայի պայմանագիրը:
4. Ո՞րն է գործակալական համաձայնությունը:

6.5. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ

Պայմանագիր տուրօպերատորների միջև

Հանդիպման վայրը, խմբերում անդամների քանակը, ժամանման և մեկնման ժամկետը, հյուրանոցների, ավիաընկերությունների և այլ ծառայություններ մատուցողների հետ հստակեցնելուց հետո սկսվում է պայմանագրերի և համաձայնագրերի ստորագրման փուլը: Համաձայնագիրն (պայմանագիրը) անհրաժեշտ է կողմերի պարտականություններն ու պատասխանատվությունը կարգավորելու համար, մասնավորապես՝ այնպիսի իրավիճակներում, երբ մնում են չվաճառված տեղեր հյուրանոցներում, ինքնաթիռներում, կամ էլ չեղարկվում են չարտերային չվերթերը, ինչպես նաև այս իրավիճակներից յուրաքանչյուրի համար սանկցիաներ և տուգանքներ սահմանելու նպատակով: Ճիշտ կազմակերպված պայմանագիրը տուրօպերատորներին հնարավորություն է տալիս գործունեության ընթացքում չընկնելու կախվածության մեջ զանազան ծառայություններ մատուցողներից: Խոշոր տուրօպերատորները սովորաբար կնքում են երկարաժամկետ պայմանագրեր հյուրանոցների որոշակի քանակությամբ համարների ամրագրման կամ հյուրանոցի լիարժեք համալրման վերաբերյալ: Դա նրանց տալիս է ցածր գների հնարավորություն, իսկ հյուրանոցի տիրոջը՝ մեծ ռիսկ (վերջինս կարող է գումարներ կորցնել մեծ ինֆլացիայի դեպքում): Ռիսկեր կան նաև տուրօպերատորի համար այն դեպքերում, երբ բոլոր զբոսաշրջային փաթեթները չեն վաճառվում: Ոչ մեծ կամ մասնագիտացված տուրօպերատորները, որոնք մատուցում են հատուկ, ինքնուրույն, ներառված զբոսաշրջային փաթեթներ, կարող են հյուրանոցների հետ ունենալ ազատ վաճառքի համաձայնագրեր: Այդ դեպքերում հյուրանոցները երաշխավորում են տեղավորել մեծ թվով զբոսաշրջիկների: Այդպիսի համաձայնագրերը ձեռնտու են ոչ մեծ զբոսաշրջային ծրագրերի համար, բայց դրանք ունեն նաև թերություն. երբեմն հյուրանոցների տերերը պահպանում են հյուրանոցները որոշակի ժամկետով փակելու իրավունքը: Պայմանագրա-համաձայնագրային փոխհարաբերությունները զբոսաշրջության բնագավառում կարգավորվում են միջազգային նորմերով և ազգային քաղաքացիական օրենքով:

Զբոսաշրջության ծառայությունների վաճառքի պրակտիկայում տուրօպերատորները բաժանվում են ուղղորդող (կամ նախաձեռնող, որոնք կազմակերպում են արտասահմանյան շրջագայությունները) և ընդունող խմբերի: Նախաձեռնող տուրօպերատորը պայմանագիր է

կնքում ընդունող տուրօպերատորի հետ, որն էլ նրան տրամադրում է ընդունելության ծառայությունների ողջ համալիրը (փաթեթը):

Ընդունող տուրօպերատորների ծառայությունների մատուցման պայմանագիր

Ծառայություններ մատուցողների հետ պայմանագրերը կնքվում են այնպիսի հարցերից բաղկացած պայմանագրի հիման վրա, որոնք վերաբերում են զբոսաշրջիկների սպասարկմանը և գործընկերների հարաբերություններին (ծառայություններ մատուցողներին և տուրօպերատորներին): Զբոսաշրջիկների սպասարկման վերաբերյալ գործընկերների և ծառայություններ մատուցողների հարաբերությունները ձևավորվում են գրավոր պայմանագրի հիման վրա: Ծառայություններ մատուցողների հետ պայմանագրի հիմնադրույթները նման են տիպային պայմանագրի դրույթներին. պայմանագրի առարկան, հիմնական պայմանները, ծառայություններ մատուցողների իրավունքներն ու պարտականությունները, կողմերի պատասխանատվությունը, ֆորս-մաժոր իրավիճակները, իրավաբանական հասցեները և գործընկերների վավերապայմանները: Պայմանագիրը կնքված է համարվում, երբ կողմերի միջև համաձայնություն է ձեռք բերվել դրա բոլոր էական պայմանների վերաբերյալ: Էական են համարվում պայմանագրի առարկայի վերաբերյալ պայմանները, որոնք էական են ճանաչվել օրենսդրորեն կամ անհրաժեշտ են տվյալ տեսակի պայմանագրի համար, ինչպես նաև այն պայմանները, որոնց վերաբերյալ կողմերից մեկի դիմումի հիման վրա պետք է համաձայնություն կայացվի: Այսպես, կողմերն իրավասու են իրենց հայեցողությամբ սահմանել պայմանագրի պայմանները, քանի որ յուրաքանչյուր իրավիճակում կան զբոսաշրջիկներին տրամադրվող ծառայությունների առանձնահատուկ պայմաններ, բացառություն են կազմում այն դեպքերը, երբ համապատասխան պայմանի բովանդակությունը նախատեսված է (կամ արգելված է) օրենսդրորեն:

Ստուգիչ հարցեր

1. Ե՞րբ են սկսում ստորագրել պայմանագրեր և համաձայնագրեր:
2. Ի՞նչի՞ համար է անհրաժեշտ համաձայնագիրը:
3. Զբոսաշրջության ծառայությունների վաճառքի պրակտիկայում տուրօպերատորները քանի՞ խմբի են բաժանվում:
4. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ընդունող տուրօպերատորների ծառայությունների մատուցման պայմանագիրը:

6.6. Ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագիր (օրինակելի ձև)

_____ «_____» _____ թ.
(կնքման վայրը)

_____,
(կազմակերպության անվանումը կամ ֆիզիկական անձի ազգանունը, անունը)

այսուհետ՝ _____ «Պատվիրատու», _____ ի _____ դեմս

(ազգանունը, անունը, պաշտոնը)

որը գործում է _____ հիման
վրա, _____
(կանոնադրության, լիազորագրի կամ այլնի)

մի կողմից, և _____,
(կազմակերպության անվանումը կամ ֆիզիկական անձի ազգանունը, անունը)

այսուհետ՝ _____ «Կատարող», _____ ի _____ դեմս

(ազգանունը, անունը, պաշտոնը)

_____, որը գործում է _____

(կանոնադրության, լիազորագրի կամ այլնի)

կողմից, կնքեցին սույն պայմանագիրը հետևյալի մասին:

1. Պայմանագրի առարկան

1.1. Սույն պայմանագրով՝ Կատարողը պարտավորվում է Պատվիրատուի հանձնարարությամբ մատուցել սույն պայմանագրի 1.2. կետում նշված ծառայությունները, իսկ Պատվիրատուն պարտավորվում է վճարել այդ ծառայությունների համար:

1.2. Կատարողը պարտավորվում է մատուցել հետևյալ ծառայությունները՝
_____ այսուհետ՝

«Ծառայություններ»:

(թվարկել ծառայությունները)

1.3. Աշխատանքների կատարման ժամկետն է՝ «-----»-----թ. մինչև «-----»----- թ.: Կատարողն իրավունք ունի աշխատանքներն ավարտելու ժամկետից շուտ:

1.3.1. Ծառայությունները մատուցված են համարվում Պատվիրատուի կամ նրա լիազոր ներկայացուցիչների կողմից հանձնման-ընդունման ակտի ստորագրման պահից:

2. Կողմերի իրավունքները և պարտականությունները

- 2.1. Կատարողը պարտավոր է՝
- 2.1.1. Ծառայությունները մատուցել պատշաճ որակով
- 2.1.2. Ծառայությունները մատուցել ամբողջ ծավալով, սույն պայմանագրի
- 1.3. կետում նշված ժամկետում:
- 2.1.3. Պատվիրատուի պահանջով ----- օրվա ընթացքում
(թվերով և բառերով)
- անհատույց վերացնել հայտնաբերված բոլոր թերությունները,
- 2.1.4. Անձամբ կատարել Ծառայությունները:
- 2.2. Պատվիրատուն պարտավոր է Ծառայությունները վճարել սույն պայմանագրի 3-րդ կետում նշված գնին համապատասխան, Ծառայությունների հանձնման-ընդունման ակտի ստորագրման պահից -----
(թվերով և բառերով)
- Օրվա ընթացքում անհատույց վերացնել հայտնաբերված բոլոր թերությունները
- 2.3. Պատվիրատուն իրավունք ունի՝
- 2.3.1. Ցանկացած ժամանակ ստուգել Կատարողի Ծառայությունների ընթացքը և որակը առանց միջամտելու նրա գործունեությանը,
- 2.3.2. Մինչև ակտի ստորագրումը ցանկացած ժամանակ հրաժարվել պայմանագիրը կատարելուց՝ Կատարողին վճարելով սահմանված գնի այն մասը, որը համապատասխանում է մինչև պայմանագրի կատարումից Պատվիրատուի հրաժարման մասին տեղեկություն ստանալը մատուցված Ծառայությունների չափին:

3. Պայմանագրի գինը և վարձատրությունը

- 3.1. Սույն պայմանագրի գինը կազմված է՝
- 3.1.1. Կատարողի վարձատրությունից _____ դրամ:
(թվերով և բառերով)
- 3.1.2. Կատարողի ծախսերի գումարից _____ դրամ:
(թվերով և բառերով)
- 3.2. Սույն պայմանագրի գինը կազմում է _____
(թվերով և բառերով)
- դրամ :
- 3.3. Պատվիրատուի կողմից Կատարողին պայմանագրային գինը վճարվում է սույն պայմանագրում նշված Կատարողի հաշվարկային հաշվին փոխանցելու միջոցով:

4. Կողմերի պատասխանատվությունը

4.1. Սույն պայմանագրի 1.3. կետում նշված Ծառայությունների մատուցման ժամկետը խախտելու համար Կատարողը Պատվիրատուին վճարում է տուգանք՝ պայմանագրի արժեքի _____ տոկոսի չափով և տույժ՝ կետանցի յուրաքանչյուր օրվա համար _____ տոկոսի չափով:

4.2. Տույժի վճարումը Կատարողին չի ազատում իր պարտավորությունները կատարելու և խախտումները վերացնելու պատասխանատվությունից:

5. Անհաղթահարելի ուժի ազդեցությունը (Ֆորս-մաժոր)

Սույն պայմանագրով պարտավորություններն ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն չկատարելու համար կողմերն ազատվում են պատասխանատվությունից, եթե դա եղել է անհաղթահարելի ուժի ազդեցության արդյունք, որը ծագել է սույն պայմանագիրը կնքելուց հետո, և որը կողմերը չէին կարող կանխատեսել կամ կանխարգելել: Այդպիսի իրավիճակներ են երկրաշարժը, ջրհեղեղը, հրդեհը, պատերազմը, ռազմական և արտակարգ դրություն հայտարարելը, քաղաքական հուզումները, գործադուլները, հաղորդակցության միջոցների աշխատանքի դադարեցումը, պետական մարմինների ակտերը և այլն, որոնք անհնարին են դարձնում սույն պայմանագրով պարտավորությունների կատարումը: Եթե արտակարգ ուժի ազդեցությունը շարունակվում է 3 (երեք) ամսից ավելի, ապա կողմերից յուրաքանչյուրն իրավունք ունի լուծել պայմանագիրը՝ այդ մասին նախապես տեղյակ պահելով մյուս կողմին:

6. Վեճերի լուծման կարգը

Սույն պայմանագրի կապակցությամբ ծագած վեճերը լուծվում են բանակցությունների միջոցով: Համաձայնություն ձեռք չբերելու դեպքում վեճերի _____ լուծումը _____ հանձնվում է _____ դատարանի քննությանը:

(դատարանի անվանումը)

7. Եզրափակիչ դրույթներ

7.1. Սույն պայմանագրում ցանկացած փոփոխություն և լրացում վավեր է այն պայմանով, եթե դրանք կատարված են գրավոր և ստորագրված Կողմերի լիազոր ներկայացուցիչների կողմից: Սույն պայմանագրի հավելվածները դրա անբաժանելի մասն են:

7.2. Սույն պայմանագիրը կազմված է հավասարազոր իրավաբանական ուժ ունեցող երկու օրինակից: Յուրաքանչյուր կողմի մոտ գտնվում է պայմանագրի մեկական օրինակ:

8. Կողմերի հասցեները, բանկային վավերապայմանները և ստորագրությունները

Պատվիրատու	Կատարող
(հասցեն)	(հասցեն)
(բանկային վավերապայմանները)	(բանկային վավերապայմանները)
(ստորագրությունը) Կ. Տ.	(ստորագրությունը) Կ. Տ.

6.7. Մատակարարման պայմանագիր(օրինակելի ձև)

«_____» _____թ.
(կնքման վայրը)

_____, այսուհետ՝
(կազմակերպության անվանումը կամ անհատ ձեռնարկատիրոջ ազգանունը, անունը)

«Մատակարար», ի դեմս _____-որը,
(ազգանունը, անունը, պաշտոնը)

գործում է _____ հիման
(կանոնադրության, լիազորագրի կամ այլնի)

վրա, մի կողմից, և _____,
(կազմակերպության անվանումը կամ անհատ ձեռնարկատիրոջ ազգանունը, անունը)

այսուհետ՝ «Գնորդ», «ի դեմս _____»,
(ազգանունը, անունը, պաշտոնը)

որը գործում է _____ հիման
(կանոնադրության, լիազորագրի կամ այլնի)

վրա, մյուս կողմից, կնքեցին սույն պայմանագիրը հետևյալի մասին:

1. Պայմանագրի առարկան

1.1. Ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող Մատակարարը պարտավորվում է սույն պայմանագրով նախատեսված ժամկետներում Գնորդին հանձնել իր կողմից արտադրված կամ գնված ապրանքները ձեռնարկատիրական գործունեության նպատակով օգտագործելու համար, իսկ Գնորդը պարտավորվում է ընդունել այդ ապրանքները և վճարել դրանց համար:

1.2. Ապրանքների անվանացանկը, քանակը, որակը և գինը որոշվում են թիվ 1 հավելվածով, որը սույն պայմանագրի անբաժանելի մասն է:

2. Մատակարարման պայմանները

2.1. Մատակարարն ապրանքը մատակարարում է միայն Գնորդի կողմից պատվերն ստանալուց հետո:

Մատակարարն ապրանքը մատակարարում է Գնորդի կողմից պատվերն ստանալու պահից՝ ----- օրվա ընթացքում, պատվերում
(թվերով և բառերով)

նշված ծավալներով:

2.2. Մատակարարը ավտոտրանսպորտով հասցնում է ապրանքը Գնորդի պահեստ, որը գտնվում է ----- հասցեում:
(նշել հասցեն)

2.3. Մատակարարման օր է համարվում ապրանքը Գնորդի պահեստ հասցնելու օրը:

2.4. Ապրանքի նկատմամբ սեփականության իրավունքը Գնորդին է փոխանցվում ապրանքը գնորդի պահեստ հասցնելու պահից:

3. Կողմերի իրավունքները և պարտականությունները

3.1. Մատակարարն իրավունք ունի՝

3.1.1. Սույն պայմանագրով սահմանված ժամկետում բեռնման կարգադրագիրն իրեն չտրամադրելու դեպքում հրաժարվել պայմանագիրը կատարելուց և պահանջել վճարելու ապրանքի համար,

3.1.2. Եթե Գնորդն առանց սույն պայմանագրով սահմանված հիմքերի չի ընդունում ապրանքը կամ հրաժարվում է այն ընդունելուց, Գնորդից պահանջել վճարել այդ ապրանքի համար,

3.1.2. Գնորդի (Ստացողի) կողմից սույն պայմանագրով սահմանված ժամկետում ապրանքները չընդունելու դեպքում հրաժարվել պայմանագիրը կատարելուց և Գնորդից պահանջել վճարել ապրանքների համար,

3.1.3. Եթե սույն պայմանագրին համապատասխան պարտավոր է Գնորդին հանձնել ոչ միայն ապրանքներ, որոնց համար Գնորդը չի վճարել, այլև ուրիշ ապրանքներ, ապա չհանձնել այդ ապրանքները մինչև նախկինում հանձնված բոլոր ապրանքների համար վճարելը:

3.2. Մատակարարը պարտավոր է՝

3.2.1. Ապրանքը գնորդին հասցնելու համար, այն բեռնելու և ուղարկելու պահից ոչ ուշ, քան

----- ժամվա ընթացքում, այդ մասին հաղորդել գնորդին:
(թվերով և բառերով)

Հաղորդագրությունը պետք է պարունակի՝

ա) տրանսպորտային միջոցի անվանումը,

բ) ապրանքը բեռնելու և ուղարկելու ամսաթիվը,

գ) ապրանքի անվանումը,

դ) ուղարկված ապրանքի ծավալը,

ե) ապրանքը Գնորդի պահեստ հասնելու ամսաթիվը:

Հաղորդագրությունը Գնորդին կարող է ուղարկվել համակարգչային (կոմպյուտերային) կապի կամ ֆաքսի միջոցով:

3.2.2. Գնորդին հանձնել սույն պայմանագրով նախատեսված ապրանքը:

3.2.3. Ապրանքը հանձնելու հետ միաժամանակ Գնորդին հանձնել դրա պատկանելիքները, ինչպես նաև դրան վերաբերող փաստաթղթերը:

3.2.4. Գնորդին հանձնել երրորդ անձանց իրավունքներից ազատ ապրանք:

3.2.5. Մինչև սույն պայմանագրի կատարումը ծագած հիմքով երրորդ անձանց կողմից ապրանքն առգրավելու դեպքում հատուցել Գնորդի վնասները:

3.2.6. Եթե երրորդ անձինք մինչև պայմանագրի կատարումը ծագած հիմքով հայց են հարուցում ապրանք առգրավելու մասին, Գնորդին մասնակից դարձնել գործի քննությանը:

3.2.7. Գնորդին հանձնել սույն պայմանագրով որոշված տեսականու ապրանքներ:

3.2.8. Գնորդին հանձնել սույն պայմանագրին համապատասխան որակի ապրանք:

3.2.9. Նմուշով և (կամ) նկարագրով ապրանք վաճառելիս Գնորդին հանձնել նմուշին և (կամ) նկարագրին համապատասխանող ապրանք:

3.2.10. Գնորդին հանձնել այնպիսի ապրանք, որը հնարավոր լինի մինչև պիտանիության ժամկետի ավարտն օգտագործել ըստ նշանակության:

3.2.11. Գնորդին տրամադրել ապրանքի որակն ստուգված լինելու մասին ապացույցներ:

3.2.12. Գնորդին հանձնել սույն պայմանագրի կոմպլեկտայնության մասին պայմաններին համապատասխանող ապրանք:

3.2.13. Գնորդին միաժամանակ հանձնել կոմպլեկտում ներառված բոլոր ապրանքները:

3.2.14. Ապրանքը Գնորդին հանձնել պատշաճ տարայով և (կամ) փաթեթով:

3.2.15. Ապրանքները տեղ հասցնել սույն պայմանագրով նախատեսված տրանսպորտով և սահմանված պայմաններով:

3.2.16. Առանձին փուլում թերի մատակարարում թույլ տալու դեպքում սույն պայմանագրի գործողության ժամկետի սահմաններում, հաջորդ փուլում (փուլերում)՝ լրացնել թերի մատակարարվածը:

3.2.17 Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգրքի 529 հոդվածին համապատասխան՝ հետ տանել Գնորդի (Ստացողի) կողմից պատասխանատու պահպանության ընդունված ապրանքը պատասխանատու պահպանության ընդունելու, այն իրացնելու կամ Վաճառողին վերադարձնելու հետ կապված անհրաժեշտ ծախսերը:

3.3. Գնորդն իրավունք ունի՝

3.3.1. Ապրանքի պատկանելիքները և փաստաթղթերը սույն պայմանագրով սահմանված ժամկետում Մատակարարի կողմից չհանձնելու դեպքում հրաժարվել ապրանքից,

3.3.2. Եթե Մատակարարը Գնորդին հանձնել է սույն պայմանագրով որոշվածից պակաս քանակի ապրանք, պահանջել լրացնել ապրանքի պակաս հանձնված քանակը կամ հրաժարվել հանձնված ապրանքից կամ դրա համար վճարելուց, իսկ եթե ապրանքի համար վճարել է, ապա պահանջել վերադարձնել վճարված գումարը:

3.3.3. Եթե սույն պայմանագրին համապատասխան տեսականու ապրանքների հետ հանձնվել է տեսականու մասին պայմանի խախտմամբ ապրանք՝

ա) ընդունել տեսականու վերաբերյալ պայմանին համապատասխանող ապրանքները և հրաժարվել մյուս ապրանքներից,

բ) հրաժարվել հանձնված բոլոր ապրանքներից,

գ) պահանջել տեսականուն վերաբերող պայմանին չհամապատասխանող ապրանքի փոխարինումը սույն պայմանագրով նախատեսված տեսականուն համապատասխանող ապրանքով,

դ) ընդունել հանձնված ապրանքները:

3.3.4. Եթե հանձնված է անպատշաճ որակի ապրանք, պահանջել՝

ա) համաչափ պակասեցնել ապրանքի գինը,

բ) ողջամիտ ժամկետում անհատույց վերացնել ապրանքի թերությունները,

գ) հատուցել ապրանքի թերությունները վերացնելու համար իր կատարած ծախսերը:

3.3.5. Ապրանքի որակին առաջադրվող պահանջների էական խախտումների դեպքում (չվերացվող թերություններ, ինչպես նաև այնպիսի թերություններ, որոնք չեն կարող վերացվել առանց անհամաչափ ծախսերի կամ ժամանակի կորստի, կամ այնպիսիք, որոնք բազմիցս և կրկին ի հայտ են գալիս դրանք վերացնելուց հետո և նման բնույթի այլ թերություններ) իր ընտրությամբ՝

ա) հրաժարվել սույն պայմանագիրը կատարելուց և պահանջել վերադարձնել ապրանքի համար վճարված գումարը,

բ) պահանջել փոխարինել անպատշաճ որակի ապրանքը սույն պայմանագրին համապատասխանող որակի ապրանքով:

3.3.6. Անկոմպլեկտ ապրանք հանձնելու դեպքում իր ընտրությամբ պահանջել՝

ա) համաչափ պակասեցնել ապրանքի գինը,

բ) ողջամիտ ժամկետում կոմպլեկտավորել ապրանքը:

3.3.7. Եթե Վաճառողը ողջամիտ ժամկետում չի կատարել ապրանքը կոմպլեկտավորելու պահանջները՝

ա) պահանջել փոխարինել անկոմպլեկտ ապրանքը կոմպլեկտավորված ապրանքով,

բ) հրաժարվել սույն պայմանագրից և պահանջել վերադարձնել վճարված գումարը:

3.3.8. Պահանջել տարավորել և (կամ) փաթեթավորել ապրանքը և (կամ) փոխարինելու անպատշաճ տարան և (կամ) փաթեթը:

3.3.9. Ծանուցելով Մատակարարին՝ հրաժարվել ժամկետանց մատակարարված ապրանքներն ընդունելուց:

3.4. Գնորդը պարտավոր է՝

3.4.1. կատարել սույն պայմանագրին համապատասխան մատակարարված ապրանքների ընդունումն ապահովող բոլոր անհրաժեշտ գործողությունները,

3.4.2. սույն պայմանագրով նախատեսված ժամկետում զննել ապրանքները, ստուգել դրանց քանակը և որակն ու հայտնաբերված թերությունների մասին անհապաղ տեղեկացնել Մատակարարին,

3.4.3. մատակարարված ապրանքները տրանսպորտային կազմակերպությունից ստանալու դեպքում ապահովել այդ ապրանքների համապատասխանությունը տրանսպորտային և ուղեկցող փաստաթղթերում նշված տեղեկություններին,

3.4.4. Մատակարարի հանձնած ապրանքից, սույն պայմանագրին համապատասխան, հրաժարվելու դեպքում ապահովել այդ ապրանքի պատասխանատու պահպանությունը և դրա մասին անհապաղ տեղեկացնել մատակարարին.

3.4.5. ----- օրվա ընթացքում Մատակարարին
(բառերով և թվերով)

Վերադարձնել բազմաշրջանառու տարան և փաթեթավորման միջոցները, որոնցով ստացվել է ապրանքը:

4. Ապրանքի գինը և հաշվարկների կարգը

4.1. Ապրանքի գինը կազմում է ----- դրամ:
(թվերով և բառերով)

4.2. Գնի ցանկացած փոփոխություն թույլատրվում է միայն կողմերի համաձայնությամբ:

4.3. Սույն պայմանագրի 4.1. կետում նշված գինն իր մեջ ներառում է նաև ավելացված արժեքի հարկը, ապրանքը Գնորդին հասցնելու համար կատարված տրանսպորտային ծախսերը, ինչպես նաև սույն պայմանագրի պայմանները կատարելու հետ կապված Մատակարարի ծախսերը: Գնորդն իրեն մատակարարված ապրանքի դիմաց վճարում է անկանխիկ, դրամական միջոցների փոխանցումը կատարվում է ապրանքը Գնորդի պահեստ հասցնելու պահից տասնօրյա ժամկետում:

5. Ապրանքի որակը

Մատակարարը երաշխավորում է մատակարարված ապրանքի որակի համապատասխանությունը պետական ստանդարտի պահանջներին:

6. Ապրանքի հանձնումը և ընդունումը

6.1. Ապրանքն ընդունելու ժամանակ Գնորդն ստուգում է դրա համապատասխանությունը տրանսպորտային և ապրանքն ուղեկցող այլ փաստաթղթերում նշված տվյալներին (ներառյալ՝ սույն պայմանագիրը և պատվերը)՝ ըստ անվանացանկի, քանակի որակի և տեսականու:

6.2. Ապրանքի հանձնումը և ընդունումը վերջացնելուց հետո Գնորդը կազմում է ապրանքն ընդունելու մասին ակտ:

6.3. Գնորդի կողմից ակտն ստորագրելը նշանակում է, որ ստուգումը կատարվել է ամբողջ ծավալով:

7. Կողմերի պատասխանատվությունը

7.1. Անպատշաճ որակի ապրանք մատակարարելու դեպքում Գնորդն իրավունք ունի Մատակարարից պահանջելու՝

ա) համաչափ նվազեցնել ապրանքի գինը,

բ) ողջամիտ ժամկետում անհատույց վերացնել ապրանքի թերությունները,

գ) հատուցել ապրանքի թերությունները վերացնելու կապակցությամբ Գնորդի կատարած ծախսերը:

7.2. Եթե մատակարարը չի մատակարարել սույն պայմանագրով նախատեսված քանակի ապրանքը կամ էլ չի կատարել անորակ ապրանքը սահմանված ժամկետում պատշաճ որակի ապրանքով փոխարինելու՝ Գնորդի պահանջը, ապա Գնորդն իրավունք ունի չմատակարարված ապրանքները ձեռք բերել այլ անձանցից՝ ձեռքբերման հետ կապված բոլոր անհրաժեշտ և ողջամիտ ծախսերը վերագրելով Մատակարարին:

7.3. Գնորդն իրավունք ունի հրաժարվելու վճարել անպատշաճ որակի ապրանքի համար, իսկ եթե արդեն վճարել է, ապա պահանջել վերադարձնել վճարված գումարները:

7.4. Մատակարարը մատակարարման ժամկետները խախտելու դեպքում կետանցի յուրաքանչյուր օրվա համար Գնորդին վճարում է տույժ՝ ապրանքի խմբաքանակի արժեքի ----- տոկոսի չափով:

7.5. Սույն պայմանագրի չնախատեսված դեպքերում կողմերն իրենց պարտավորությունները չկատարելու համար պատասխանատվության են ենթարկվում Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

8. Անհաղթահարելի ուժի ազդեցությունը (Ֆորս-մաժոր)

Սույն պայմանագրով պարտավորություններն ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն չկատարելու համար կողմերն ազատվում են պատասխանատվությունից, եթե դա եղել է անհաղթահարելի ուժի ազդեցության արդյունք, որը ծագել է սույն պայմանագիրը կնքելուց հետո, և որը կողմերը չէին կարող նախատեսել կամ նախարգելել: Այդպիսի իրավիճակներ են երկրաշարժը, ջրհեղեղը, պատերազմը, ռազմական և արտակարգ դրություն հայտարարելը, քաղաքական հուզումները, գործադուլները, հաղորդակցության միջոցների դադարեցումը, պետական մարմինների ակտը և այլն, որոնք անհնարին են դարձնում սույն պայմանագրով պարտավորությունների կատարումը: Եթե արտակարգ ուժի ազդեցությունը շարունակվում է 3 (երեք) ամսից ավելի, ապա կողմերից յուրաքանչյուրն իրավունք ունի լուծելու պայմանագիրը՝ այդ մասին նախապես տեղյակ պահելով մյուս կողմին:

9. Վեճերի լուծման կարգը

Սույն պայմանագրի կապակցությամբ ծագած վեճերը լուծվում են քանակցությունների միջոցով: Համաձայնություն ձեռք չբերելու դեպքում վեճերի լուծումը հանձնվում է ----- դատարանի քննությանը:

(դատարանի անվանումը)

10. Այլ պայմաններ

10.1. Սույն պայմանագիրն ուժի մեջ է մտնում այն ստորագրելու պահից և գործում է մինչև -----:

10.2. Սույն պայմանագրում բոլոր փոփոխությունները և լրացումները պետք է կատարվեն գրավոր: Պայմանագիրը պետք է ստորագրեն կողմերը:

10.3. Սույն պայմանագիրը լուծելու և դադարելու հիմքերը որոշվում են գործող օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

10.4. Սույն պայմանագիրը կնքված է ----- լեզվով, ----- օրինակից, որոնք ունեն հավասարազոր իրավաբանական ուժ: Յուրաքանչյուր կողմին տրվում է մեկական օրինակ:

11. Կողմերի հասցեները, բանկային վավերապայմանները և ստորագրությունները

Վաճառող	Գնորդ
-----	-----
(հասցեն)	(հասցեն)
-----	-----
(բանկային վավերապայմանները)	(բանկային վավերապայմանները)
-----	-----
(ստորագրությունը)	(ստորագրությունը)
Կ. Տ.	Կ. Տ.

Թեստ

Նշել ճիշտ պատասխան(ներ)ը.

1. Հրոսաշրջիկների պահանջների բավարարման և արդյունավետ գործունեություն ծավալելու համար անհրաժեշտ է.

- ա) կիրառել սեզոնային զեղչեր
- բ) իրականացնել արդյունավետ գովազդ
- գ) կնքել հուսալի պայմանագիր

2. Եթե պայմանագրի կնքման առաջարկությունը գալիս է անհայտ կազմակերպությունից.

- ա) ապա պետք է քննարկել այն
- բ) ապա չպետք է քննարկել այն
- գ) ապա պետք է տեղեկություններ հավաքել կազմակերպության մասին

3. Հրոսաշրջային գործակալությունները ռիսկերը նվազեցնելու համար ամրագրում են.

- ա) 10-20% միջնորդավճար
- բ) 20-30% միջնորդավճար

- գ) 30-40% միջնորդավճար
- 4. Պայմանագրի լեզուն ընտրում է.**
- ա) պատվիրատուն
բ) մատակարարը
գ) երկուստեք համաձայնությամբ
- 5. Պայմանագիրը կնքվում է.**
- ա) մեկ օրինակից
բ) երկու օրինակից
գ) ամենաքիչը 2 օրինակից
- 6. Հյուրանոցային համաձայնագիրը ստեղծվել է.**
- ա) 1980 թ.
բ) 1970 թ.
գ) 1960 թ.
- 7. «Հյուրանոցային միջազգային կոնվենցիան» ընդունվել է.**
- ա) 1989 թ.
բ) 1979 թ.
գ) 1999 թ.
- 8. Սննդի ձեռնարկությունների հետ կնքվում է պայմանագիր.**
- ա) երբ սնունդը կազմակերպվում է տեղավորման միջոցից դուրս,
բ) չի ներգրավում հյուրանոցային կազմակերպության պայմանագրում
գ) երկու պատասխանն էլ ճիշտ է
- 9. Զբոսաշրջիկների՝ ավտոտրանսպորտով փոխադրման միջազգային պայմանագիրը.**
- ա) կնքվել է 1982 թ. մայիսի 26-ին Դուբլինում
բ) կնքվել է 1982 թ. մայիսի 26-ին Կանադայում
գ) կնքվել է 1982 թ. մայիսի 26-ին ԱՄՆ-ում
- 10. Ավիաընկերությունների հետ կապված բոլոր կանոնները կարգավորվում են.**
- ա) 1929 թ. Վարշավայի համաձայնագրով
բ) 1929 թ. Դուբլինի համաձայնագրով
գ) 1929 թ. Հաագայի համաձայնագրով
- 11. Զբոսաշրջիկների՝ ավտոտրանսպորտային միջոցներով փոխադրումները կարգավորվում են.**
- ա) Ասիական համաձայնագրով
բ) Եվրոպական համաձայնագրով
գ) Ամերիկյան համաձայնագրով
- 12. Ավիաընկերությունների հետ պայմանագիրը լինում է.**
- ա) երեք տեսակ
բ) չորս տեսակ
գ) հինգ տեսակ
- 13. Երկարաժամկետ պայմանագրերը հնարավորություն են տալիս.**
- ա) ծառայություններ ստանալու ցածր գնով
բ) ստանալու որակյալ ծառայություններ
գ) կախված լինելու մատակարարից

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Մալխասյան Գ.Ս., «Զբոսաշրջությունը Հայաստանում, զբոսաշրջային փաթեթի կազմում», Երևան 2011:

2. Артёмова Е.Н., Козлова В.А. Основы гостеприимства и туризма, Учебное пособие. - Орёл: ОрёлГТУ, 2005:

3. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе , М.: КНОРУС, 2006:

4. Кабушкин Николай Иванович,« МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМА».Учебное издание , Минск 2006.

5. Сахарчук Е.С., Федулин А.А., Ульянченко Л.А. и др. Психология делового общения в туризме и гостеприимстве, Учебное пособие. Под общ. ред. Е.С. Сахарчук. - М.: Федеральное агентство по туризму, 2014:

6. Солонкина О.В., Рамендик Д.М. Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме,Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - М.: Академия, 2004:

7. Чудновский А.Д., Королев Н.В., Гаврилова Е.А., Жукова М.А., Зайцева Н.А. Менеджмент туризма, Учебник. - М.: Федеральное агентство по туризму, 2014:

8. Шварц И.«Читаем лица. Физиогномика»: Питер; СПб.; 2010.

9. Ш е й н о в В. П.« Как управлять другими». Мн.: Амалфея, 1996.

10. Ш е к ш н я С. В.« Управление персоналом современной организации». М.: Интел-Синтез, 1996.

11. <https://tourlib.net/>

12. <https://www.youtube.com/watch?v=f-CXM0LRil0>

13. <https://www.youtube.com/watch?v=TUDbSRXZUmk>

Բովանդակություն

Ներածություն

ՄՈԴՈՒԼ – ՍԿՀՀ-5-16-0012-«ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ, ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀՅՈՒՐԸՆԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ԷԹԻԿԵՏ» ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 1 ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ՈՃԵՐԸ, ԱՌԱՋՆՈՐԴԵԼՈՒ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ԻՇԽԱՆՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԵՐԸ

- 1.1. «Ղեկավարման ոճ» հասկացությունը
- 1.2. Ղեկավարի իշխանությունը և ազդեցությունը
- 1.3. Ղեկավարման ոճերը
- 1.4. Իշխանության ձևերը
- 1.5. Գործնական առաջադրանք 1
- 1.6. Գործնական առաջադրանք 2
- 1.7. Գործնական առաջադրանք 3
- 1.8. Գործնական առաջադրանք 4
- 1.9. Գործնական առաջադրանք 5

Թեստ

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 2

ԿԻՐԱՌԵԼ ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ԷԹԻԿԱՅԻ ԵՎ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎԱՐՎԵԼԱԿԵՐՊԻ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

- 2.1. Ծառայությունների ղեկավարման էթիկայի սկզբունքները
- 2.2. Հյուրանոցի աշխատակիցների վարվեցողության կանոնները
- 2.3. Հաճախորդի հետ շփման ընթացքում խոսքի կուլտուրան, տոնը և հնչերանգը
- 2.4. Գործնական առաջադրանք 1: Դերային խաղ «Գաղտնի հաճախորդ»
- 2.5. Գործնական առաջադրանք 2: Դերային խաղ «Հյուրանոց»
- 2.6. Գործնական առաջադրանք 3: Դերային խաղ «Կոնֆլիկտի հարթում»
- 2.7. Գործնական առաջադրանք 4: Դերային խաղ «Կադրերի բաժին»

Թեստ (ներառված են 2.1, 2.2, 2.3 թեմաները)

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 3

ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԷԹԻԿԱՅԻ ԵՎ ՄՊԱՍԱՐԿՄԱՆ ՀՈԳԵԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՈՒՆՔՆԵՐՆ ՈՒ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

- 3.1. Հաճախորդների հոգեբանական տեսակները
- 3.2. Անձի հոգեբանական բնութագիրը՝ ըստ դեմքի կառուցվածքի
- 3.3. Դեմքի գույնը
- 3.4. Սպասարկման գործունեության հոգեբանական առանձնահատկությունները
- 3.5. Սպասարկման կուլտուրան՝ որպես հյուրանոցային գործի անբաժան մաս

Թեստ

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 4

ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ՀՅՈՒՐԱՆՈՑԻ ԱՇԽԱՏՈՂԻ ԱՐՏԱՔԻՆ ՏԵՍՔԻՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ, ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ՀԱՄԱԶԳԵՍՏԸ ԿՐԵԼՈՒ ԿԱՆՈՆՆԵՐԸ

- 4.1. Հյուրանոցի աշխատողի արտաքին տեսքին ներկայացվող պահանջները և ներքին կարգապահական կանոնները
- 4.2. Հյուրանոցի անձնակազմի համազգեստը
- 4.3. Գործնական ոճ
- 4.4. Դեմքի, մազերի, ձեռքերի խնամք
Թեստ (ներառված են 4.1, 4.2, 4.3 թեմաները)

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 5

ՍՏԵՂԾԵԼ ՀՅՈՒՐԸՆԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ՄԹՆՈԼՈՐՏ

- 5.1. Հյուրանոցում հյուրընկալության մթնոլորտի գաղափարը
- 5.2. Հյուրերի նկատմամբ ուշադրություն դրսևորելու ձևերը
- 5.3. Հյուրանոցային միջազգային էթիկետի հիմնական դրույթները
- 5.4. Գործնական առաջադրանք 1: Քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում
- 5.5. Գործնական առաջադրանք 2: Քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում
- 5.6. Գործնական առաջադրանք 3: Քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում
- 5.7. Գործնական առաջադրանք 4: Քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում
- 5.8. Գործնական առաջադրանք 5: Քննարկել ներկայացված իրավիճակը և առաջարկել լուծում
Թեստ (ներառված են 5.1, 5.2, 5.3 թեմաները)

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 6

ԿԱՌԱՎԱՐԵԼ ԷԹԻԿԱԿԱՆ ԿՈՆՖԼԻԿՏՆԵՐԻ ԵՎ ՏԱՐԲԵՐ ՀՈԳԵՎԻՃԱԿՆԵՐԻ ՈՒ ԶԳԱՑՄՈՒՆՔՆԵՐԻ ԴՐՍԵՎՈՐՈՒՄՆԵՐԸ

- 6.1. Կոնֆլիկտի էությունը.
- 6.2. Կոնֆլիկտների հարթման մեթոդները կազմակերպությունում
- 6.3. Սթրեսի բնույթը և պատճառները
- 6.4. Հյուրանոցային կոնֆլիկտները և դրանց կառավարման ուղիները
- 6.5. Գործնական առաջադրանք 1
- 6.5. Գործնական առաջադրանք 2
Թեստ

**ՄՈՌՈՒԼ –ՍԿՀՀՀ-5-16-013- «ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՄԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ»
ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 1
ՆԵՐԿԱՅԱՑՆԵԼ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՏԱՐԱՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ
ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ**

- 1.1. Գործարար հաղորդակցման նշանակությունը
- 1.2. Գործարար շփման ձևերը
- 1.3. Շփման կազմակերպումը
- 1.4. Շփման վայրի ընտրություն
- 1.5. Գործնական հանդիպման ամփոփում
Թեստ

**ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 2
ՓՆՏՐԵԼ ԵՎ ԸՆՏՐԵԼ ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՆԵՐ**

- 2.1. Ծառայությունների մատակարարներ
- 2.2. Գործընկերների և ծառայությունների մատակարարների որոնման և ընտրության գործընթացի հիմնական առանձնահատկությունները
- 2.3. Պատվիրատու կազմակերպության պահանջները
- 2.4. Բանակցություններ ծառայությունների մատակարարների հետ
- 2.5. Ընտրված կազմակերպության առավելությունները մյուսների համեմատ (այլընտրանքի գինը)
Թեստ

**ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 3
ԱՆՑԿԱՑՆԵԼ ՀԱՆԴԻՊՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ՔՆՆԱՐԿՈՒՄՆԵՐ**

- 3.1. Աշխատանքային հանդիպումների անցկացման առանձնահատկությունները
- 3.2. Գործնական հանդիպումների դասակարգում
- 3.3. Գործնական հանդիպումների, խորհրդակցությունների կազմակերպում
- 3.4. Աշխատանքային հանդիպման արժեքի հաշվարկ (գործնական պարապմունք)
- 3.5. Աշխատանքային հանդիպումների արդյունավետության պայմանները
Թեստ

**ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 4
ՎԱՐԵԼ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

- 4.1. Գործարար բանակցություններ.
- 4.2. Գործարար բանակցությունների նախապատրաստում
- 4.3. Բանակցություններ
- 4.4. Բանակցությունների փուլերը
- 4.5. Բանակցությունների երկրորդ փուլը: Դեբատներ, փակուղիներ, գնահատականներ
- 4.6. Խնդրի լուծումը և բանակցության ավարտը
- 4.7. Բանակցությունների վերլուծություն
- 4.8. Բանակցությունների արդյունավետության պայմաններ
- 4.9. Գործնական առաջադրանք 1
- 4.10. Գործնական առաջադրանք 2
Թեստ

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 5
ՎԵՐԼՈՒԾԵԼ ԺԵՍՏԵՐԸ ԳՈՐԾԱՐԱՐ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ

- 5.1. Հնարավոր ժեստերը գործարար հանդիպումների ժամանակ: Կինեսիկա
- 5.2. Հայացք
- 5.3. Մարմնի դիրք
- 5.4. Գործնական առաջադրանք 1
- 5.5. Ժեստեր
- 5.6. Գործնական առաջադրանք 2
Թեստ

ՈՒՍՈՒՄՆԱՌՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔ 6
ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑԵԼ ԵՎ ԿՆՔԵԼ ԳՈՐԾԱՐՔՆԵՐ

- 6.1. Պայմանագրային հարաբերությունները
 - 6.2. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ: Պայմանագիր հյուրանոցային ձեռնարկությունների հետ
 - 6.3. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ: Պայմանագիր սննդի ձեռնարկությունների հետ
 - 6.4. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ: Պայմանագիր ավիաընկերությունների հետ
 - 6.5. Պայմանագրային հարաբերությունները ծառայությունների մատակարարների հետ: Պայմանագիր տուրօպերատորների միջև
 - 6.6. Ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագիր (օրինակելի ձև)
 - 6.7. Մատակարարման պայմանագիր (օրինակելի ձև)
Թեստ
- Օգտագործված գրականության ցանկ

Ծավալը՝ 11,3 մամուլ:

Ֆորմատ՝ 70x100/16:

