



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO



# Etykieta biznesowa

**Materiały dydaktyczne  
dla uczestników kursu z elementami warsztatu**

**Agnieszka Szymankowska**

Konin 2025

Tytuł

Etykieta biznesowa

Materiały dydaktyczne dla uczestników kursu z elementami warsztatu

Autor

Agnieszka Szymankowska

Projekt pn.

„Rozwój studiów o profilu praktycznym i form kształcenia ustawicznego  
dostosowanych do potrzeb Wielkopolski Wschodniej”,  
realizowany przez Akademię Nauk Stosowanych w Koninie,  
jest współfinansowany przez Unię Europejską  
ze środków Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji  
w ramach programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO



Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Koninie  
ul. Przyjaźni 1, 62-510 Konin



## Spis treści

1. Wprowadzenie do etykiety biznesowej	4
2. Kluczowe zasady etykiety biznesowej	5
2.1. Zasady precedencji służbowej	5
2.2. Zasady komunikacji niewerbalnej i mowa ciała	7
2.3. Etykieta spotkań biznesowych	9
2.4. Zasady profesjonalnego wizerunku	12
2.5. Zasady zarządzania wizytówkami	14
2.6. Zasady profesjonalnej obsługi klienta	16
2.7. Etykieta w przestrzeni współdzielonej ( <i>open space</i> )	19
2.8. Etykieta wyjazdów służbowych i delegacji	20
2.9. Zarządzanie krytyką i błędem	21
2.10. Precedencja w windzie i na schodach	21
Bibliografia	23
Aneks	24



## 1. Wprowadzenie do etykiety biznesowej

W otoczeniu biznesowym wiele elementów wpływa na to, czy działanie można nazwać skutecznym. Czasem są to bardzo znaczące aktywności prowadzące do osiągnięcia konkretnych, bardzo widocznych celów czy realizacji długookresowych projektów. Są jednak i takie, do których nie zawsze przywiązujemy wagę, a ze znaczenia których wiele osób nie zdaje sobie sprawy. Pozytywne wrażenie mogą bowiem zrobić określone gesty, czy nawet elementy ubioru albo sama postawa, które pozwalają nam spojrzeć bardziej przychylnie na człowieka, który w ten sposób buduje w otoczeniu swój pozytywny wizerunek.

Pojęcie etykiety biznesowej, często utożsamiane jest z terminem *business etiquette* lub elementem składowym *savoir-vivre* 'u, nie jest jedynie zbiorem ogólnie przyjętych form grzecznościowych. We współczesnym środowisku zawodowym rozumiane jest ona jako system strategicznej komunikacji pozawerbalnej, który ma na celu obniżenie napięć interpersonalnych oraz budowanie klimatu wzajemnego zaufania powodując przy tym pewną przewidywalność w relacjach handlowych i dyplomatycznych (Modzelewski, 2021).

W przeciwieństwie do etykiety towarzyskiej, gdzie najważniejszymi kryteriami są wiek oraz płeć, etykieta biznesowa opiera się na zasadzie rangi, zwananej tzw. precedencją, a także funkcji. Ta zmiana kryteriów jest bardzo ważna, bo umożliwia sprawne funkcjonowanie organizacji w warunkach różnic kulturowych czy też osobistych preferencji uczestników otoczenia biznesowego (Orłowski, 2015).

Osoba dążąca do tego, by jej wizerunek był coraz bardziej profesjonalny porusza się na trzech płaszczyznach etykiety, które zostały wymienione poniżej:

- **etykieta bezpośrednia** to zasady dotyczące powitań, precedencji, mowy ciała oraz kultury stołu,



- **etykieta komunikacji zdalnej, czyli tzw. netykieta** to zasady związane z korespondencją e-mail, zachowaniem podczas wideokonferencji oraz pracą w mediach społecznościowych (Kamińska-Radomska, 2019),
- **etykieta wyglądu, czyli tzw. *dress code*** to umiejętność dostosowania stroju do rangi wydarzenia oraz kultury organizacyjnej partnera biznesowego.

Zrozumienie wymienionych powyżej zasad jest kluczowe, szczególnie dla osób dopiero wchodzących na rynek pracy, takich jak studenci i absolwenci. Posiadany przez nich tzw. „kapitał grzecznościowy” często staje się czynnikiem pozwalającym na odróżnienie kandydatów, którzy mają zbliżone kompetencje twarde. Jak zauważają badacze przedmiotu, błędy w etykiecie są rzadko zauważane bezpośrednio, ale prawie zawsze skutkują wymiernymi stratami wizerunkowymi i finansowymi (Jarczyński, 2020).

Pierwsze wrażenie można bowiem zrobić tylko raz, a profesjonalna autoprezentacja jest bardzo ważnym elementem w budowaniu przyszłego sukcesu zawodowego.

## 2. Kluczowe zasady etykiety biznesowej

### 2.1. Zasady precedencji służbowej

Precedencja służbowa (wywodząca się od łacińskiego słowa *praecedere* – iść przodem) stanowi podstawę etykiety profesjonalnej. W życiu prywatnym pierwszeństwo nadajemy zazwyczaj kobietom i osobom starszym, ale w biznesie te zasady bardzo rzadko znajdują zastosowanie. Kluczowym wyznacznikiem pozostaje miejsce w hierarchii organizacji oraz aktualna rola gospodarza i gościa (Orłowski, 2015). Zrozumienie tej różnicy między precedencją towarzyską a urzędową jest niezbędne dla każdego pracownika, który stara się dbać o profesjonalny wizerunek firmy.



Zasada precedencji w biznesie dotyczy poniższych aspektów:

- relacja PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY,
- relacja GOSPODARZ – GOŚĆ (KLIENT),
- precedencja w komunikacji i przy stole.

Pierwsza z nich **relacja PRZEŁOŻONY – PODWŁADNY** związana jest z hierarchią obowiązującą wewnątrz organizacji, a która jest bezwzględna. To osoba wyższa rangą jest uznawana za „ważniejszą”, bez względu na płeć czy wiek uczestników interakcji.

W przypadku powitania to przełożony jako pierwszy wypowiada słowa powitania, co jest wyrazem jego uprzejmości, jednak to wyłącznie on decyduje, czy poda rękę podwładnemu. Zgodnie z tzw. zasadą „prawa ręki”, podwładny nigdy nie powinien pierwszy wyciągać dłoni w kierunku swojego przełożonego (Bonneau, 2015).

W sytuacji przechodzenia przez drzwi pierwszeństwo zawsze przysługuje przełożonemu. Jeśli jednak on, pełniąc rolę gospodarza, otwiera drzwi gościowi, robi to, by ułatwić mu drogę, co stanowi wyraz profesjonalnej uprzejmości i dbałości o relacje.

Wchodząc do windy w budynku biurowym dopuszcza się praktyczną zasadę, zgodnie z którą pierwsza wychodzi osoba stojąca najbliżej drzwi, aby nie blokować ruchu. Jednak w przypadku wsiadania do windy z grupą zarządu, należy bezwzględnie przepuścić osoby najwyższe rangą (Jarczyński, 2020).

Druga z wymienionych to **relacja GOSPODARZ – GOŚĆ (KLIENT)**. W kontaktach zewnętrznych najwyższą rangę zawsze posiada klient lub zaproszony gość. Jest on traktowany z takimi samymi honorami jak najwyższy rangą dyrektor wewnątrz organizacji.



Bardzo ważna jest zasada prawej ręki. Podczas wspólnego przemieszczania się lub siedzenia, miejsce po prawej stronie gospodarza jest uznawane za miejsce honorowe, przeznaczone dla najważniejszego gościa (Modzelewski, 2021).

W przypadku przedstawiania osób obowiązuje zasada, według której zawsze przedstawiamy osobę „naszą” (pracownika firmy) osobie zewnętrznej (klientowi). Przykładowa formuła może brzmieć: „Panie Prezesie, pozwoli Pan, że przedstawię naszego kierownika projektu, Pana Adama Nowaka”.

Trzeci obszar to **precedencja w komunikacji i przy stole**, która dotyczy również układu miejsc oraz kolejności zabierania głosu podczas oficjalnych wydarzeń. Więcej na ten temat zostanie opisane w dalszej części niniejszej publikacji.

**Wskazówka:** w nowoczesnych korporacjach dąży się do spłaszczania struktur i przechodzenia na formy bezpośrednie (np. mówienie sobie po imieniu), jednak zasady precedencji nadal obowiązują w sytuacjach oficjalnych, podczas negocjacji oraz w każdym kontakcie z klientem zewnętrznym. Znajomość tych reguł pozwala uniknąć wizerunkowej wpadki w kluczowych momentach kariery.

## 2.2. Zasady komunikacji niewerbalnej i mowa ciała

Komunikacja niewerbalna w etykiecie biznesowej, często określana jako „cichy język biznesu”, może stanowić od 60% do nawet 90% całego przekazu podczas interakcji twarzą w twarz. W sytuacjach profesjonalnych mowa ciała służy głównie do manifestowania kompetencji, pewności siebie oraz szacunku wobec rozmówcy (Pease, Pease, 2018).

Do kluczowych aspektów komunikacji niewerbalnej zalicza się:

- kontakt wzrokowy i postawa ciała,
- zarządzanie przestrzenią wokół siebie,
- gestykulacja i uścisk dłoni,
- mimika i uśmiech.



Pierwszy aspekt to **kontakt wzrokowy i postawa ciała**. Sposób, w jaki stoimy i patrzymy na rozmówcę, pokazuje nasz autorytet jeszcze przed wypowiedzeniem pierwszego słowa. W polskiej i zachodniej kulturze biznesu optymalny kontakt wzrokowy powinien trwać od 60% do 70% czasu rozmowy. Zbyt rzadkie utrzymywanie wzroku na rozmówcy jest odbierane jako brak pewności siebie lub ukrywanie prawdy, natomiast kontakt zbyt intensywny może zostać zinterpretowany jako zachowanie agresywne (Kamińska-Radomska, 2019). Należy przy tym pamiętać o kulturowych uwarunkowaniach wzroku, które wpływają na postrzeganie wiarygodności partnera biznesowego.

Bardzo duże znaczenie ma też tzw. postawa „otwarta”. Należy unikać krzyżowania ramion na klatce piersiowej lub splatania nóg, co tworzy tzw. bariery komunikacyjne. Postawa wyprostowana, z lekko rozstawionymi stopami i rękami spoczywającymi swobodnie, komunikuje stabilność emocjonalną oraz pełną gotowość do rozmowy.

W przypadku **zarządzania przestrzenią wokół siebie** najważniejsze jest zachowanie komfortu obu stron interakcji. W środowisku biznesowym wyróżniamy przede wszystkim dystans osobisty (od 45 cm do 120 cm), który zarezerwowany jest dla osób dobrze nam znanych. Wchodzenie w tę strefę podczas pierwszego kontaktu jest uznawane za nietakt. Standardem w relacjach zawodowych, kontaktach z klientami i podczas oficjalnych spotkań jest dystans mieszczący się w przedziale od 1,2 m do 3,6 m (Bonneau, 2015). Należy pamiętać, że przestrzeganie tych stref dystansu fizycznego w biurze i odpowiednie zarządzanie przestrzenią wokół siebie pozwala na zachowanie profesjonalnych granic.

Duże znaczenie w komunikacji niewerbalnej ma **gestykulacja i uścisk dłoni**. Dłonie stanowią jedno z najbardziej ekspresyjnych narzędzi komunikacji. Uścisk dłoni musi być zdecydowany, ale krótki, trwający zazwyczaj około 2–3 sekundy. Kluczowe znaczenie ma ułożenie dłoni – powinna być ona podana pionowo. Przechylenie jej wierzchem do góry jest interpretowane jako gest dominacji, natomiast wnętrzem do góry jako sygnał uległości (Jarczyński, 2020).



Jeśli natomiast chodzi o gestykulację to ruchy rąk powinny pełnić funkcję ilustrującą i wspomagać przekaz słowny, unikając przy tym chaosu. Oznaki stresu lub znudzenia, takie jak dotykanie twarzy, poprawianie włosów czy bawienie się długopisem, powinny być ograniczane, a wręcz nawet usuwane z profesjonalnego zachowania.

Ostatnim z elementów jest **mimika i uśmiech**. W biznesie uśmiech rzadko oznacza rozbawienie – jest on przede wszystkim narzędziem, które pomaga łagodzić napięcia. Profesjonalny uśmiech powinien być naturalny i angażować mięśnie wokół oczu, co może przyczynić się do budowania pozytywnej atmosfery na początku i na końcu spotkania.

Jednocześnie, bardzo istotna jest kontrola emocji. Profesjonalista dąży do zachowania tzw. *poker face* w sytuacjach negocjacyjnych, aby nie zdradzać swoich słabości lub nadmiernej ekscytacji przedstawianą ofertą (Modzelewski, 2021). Warto pamiętać, że opanowanie mimiki w oficjalnych sytuacjach dyplomatycznych i biznesowych jest jedną z najwyżej cenionych umiejętności autoprezentacyjnych.

### 2.3. Etykieta spotkań biznesowych

Etykieta spotkań biznesowych to zbiór zasad związanych z zarządzaniem czasem, przestrzenią i dynamiką grupy. Profesjonalnie przeprowadzone spotkanie nie tylko pozwala na realizację celów biznesowych, ale przede wszystkim kształtuje autorytet organizatora i wzmacnia wzajemny szacunek między uczestnikami (Orłowski, 2015).

W przypadku spotkań biznesowych bardzo ważne są poniższe aspekty:

- przygotowanie i punktualność,
- precedencja i układ miejsc,
- zarządzanie technologią,
- dynamika dyskusji i small talk,
- zakończenie i *follow-up*.



Bardzo ważne jest **przygotowanie i punktualność**. Spotkanie biznesowe w wymiarze profesjonalnym zaczyna się na długo przed wejściem uczestników do sali konferencyjnej. Kluczowym elementem jest przygotowanie agendy – organizator ma obowiązek przesłać plan spotkania co najmniej 24 godziny wcześniej. Pozwala to uczestnikom na merytoryczne przygotowanie się do dyskusji, co jest bezpośrednim wyrazem szacunku dla ich czasu (Bonneau, 2015). Warto podkreślić, że profesjonalne zaproszenia powinny być jasne i konkretne.

W biznesie punktualność jest interpretowana na dwa sposoby: albo uczestnik pojawia się na czas, albo okazuje lekceważenie pozostałym osobom. Przyjęta „zasada 5 minut” sugeruje przybycie chwilę przed terminem, co pozwala na spokojne zajęcie miejsca i przygotowanie niezbędnych materiałów. Równie istotne jest niezwłoczne lub jeśli jest taka informacja w wyznaczonym terminie, potwierdzenie obecności, co umożliwi gospodarzowi sprawne przygotowanie całego wydarzenia.

Drugi aspekt to **precedencja i układ miejsc**. Rozmieszczenie uczestników przy stole nie może być przypadkowe, gdy powinno odzwierciedlać strukturę władzy w organizacji oraz charakter danego spotkania.

Podczas oficjalnych spotkań najważniejsza osoba siedzi naprzeciwko gospodarza lub po jego prawej stronie. W układzie prostokątnym jest to najczęściej środkowa część stołu, usytuowana przodem do wejścia lub okna (Kamińska-Radomska, 2019). Gospodarz zazwyczaj siada przodem do drzwi wejściowych, aby móc powitać wchodzące osoby. Z kolei goście, o ile jest to możliwe, nie powinni siedzieć tyłem do głównych ciągów komunikacyjnych (Kamińska-Radomska, 2019).

Warto zaznaczyć, że odpowiednie usadzenie uczestników może budować atmosferę współpracy lub wpływać na przebieg rozmów negocjacyjnych.

Kolejność obsługi ma również znaczenie w zasadach etykiety biznesowej. Podczas lunchu biznesowego obsługa kelnerska powinna w pierwszej kolejności podać danie gościowi, a dopiero potem gospodarzowi. W przypadku większej grupy gości, należy zachować wśród nich hierarchię wynikającą z pełnionych funkcji.



Kolejny element to **zarządzanie technologią**. Współczesna etykieta kładzie duży nacisk na tzw. *digital etiquette*, co można przetłumaczyć jako netykietę podczas zebrań. Położenie telefonu na stole, nawet ekranem do dołu, wysyła negatywny sygnał sugerujący, że gospodarz czeka na ważniejszą informację niż bieżąca rozmowa. Urządzenia powinny znajdować się poza zasięgiem wzroku – w torbie lub kieszeni – i być całkowicie wyciszone (Jarczyński, 2020). Urządzenia mobilne mogą drastycznie obniżyć jakość budowanych relacji profesjonalnych. Korzystanie z laptopów jest dopuszczalne wyłącznie wtedy, gdy służą one sporządzaniu notatek lub prezentacji. Przeglądanie poczty w trakcie wypowiedzi innych osób jest uznawane za rażący nietakt (Jarczyński, 2020).

**Dynamika dyskusji i *small talk*** związana jest ze sposobem prowadzenia rozmowy, a to pokazuje poziom kultury osobistej i dojrzałości zawodowej uczestników. Spotkanie powinno rozpoczynać się krótką, kilkuminutową wymianą zdań na tematy neutralne, co określane jest mianem *small talk*. Ma ona na celu zbudowanie atmosfery przed przystąpieniem do właściwych negocjacji prowadzące do porozumienia (Marcjanik, 2018).

W trakcie merytorycznej części spotkania należy rygorystycznie przestrzegać prawa głosu i nie przerywać osobie mówiącej. W dobrym tonie jest notowanie pytań i zadawanie ich w wyznaczonym bloku (Q&A). Ponadto, obowiązuje domniemana zasada poufności – wszelkie kwestie poruszane w sali spotkań powinny pozostać dyskretne, chyba że ustalono inne zasady obiegu informacji.

Ostatni z elementów to **zakończenie i follow-up**. Spotkanie nie kończy się z chwilą wyjścia uczestników z sali. Na zakończenie gospodarz powinien krótko podsumować ustne ustalenia i podziękować za poświęcony czas. Kluczowym elementem profesjonalnego procesu jest sporządzenie notatki. W ciągu 24–48 godzin organizator powinien rozesłać drogą mailową podsumowanie zawierające listę podjętych decyzji oraz przypisanie zadań do konkretnych osób wraz z terminami ich realizacji (Modzelewski, 2021).



## 2.4. Zasady profesjonalnego wizerunku

Profesjonalny wizerunek w biznesie jest jednym z najsilniejszych narzędzi komunikacji niewerbalnej. Stanowi on zewnętrzne ukazanie kompetencji, wiarygodności oraz szacunku do partnera biznesowego. W myśl zasady „efektu halo”, pozytywne pierwsze wrażenie przypisuje danej osobie szereg innych pozytywnych cech, takich jak rzetelność czy inteligencja (Jarczyński, 2020). Warto zaznaczyć, że pierwsze wrażenie i mechanizm budowania autorytetu wizualnego mają znaczący wpływ na dalszy przebieg relacji zawodowej.

Składowe profesjonalnego wizerunku to:

- dress code,
- czystość i detale wizerunkowe
- autoprezentacja i postawa

Pierwszy z elementów to **dress code**, który dotyczy ubioru biznesowego. Ma on wyrażać osobowość nie w sposób ekstrawagancki, ale stanowić tło dla kompetencji merytorycznych pracownika. Wyróżniamy trzy główne standardy:

- 1) business formal (strój urzędowy) - stosowany na najwyższych szczeblach zarządzania, w dyplomacji, prawie i finansach oraz podczas uroczystych wydarzeń. Mężczyzn obowiązuje ciemny garnitur (granat, grafit), biała koszula, stonowany krawat oraz skórzane buty na cienkiej podeszwie. W przypadku kobiet standardem jest garsonka (żakiet ze spódnicą) lub kostium ze spodniami w stonowanych kolorach, uzupełniony o białą lub błękitną bluzkę oraz zakryte czółenka na umiarkowanym obcasie (Kamińska-Radomska, 2017)
- 2) business casual (strój profesjonalny swobodny) – najbardziej powszechny w codziennej pracy biurowej. Mężczyźni mogą wybrać marynarkę w innym kolorze niż spodnie oraz spodnie typu chino z koszulą z kołnierzykiem (często



bez krawata). Kobiety mogą być ubrane w sukienki biurowe, spódnice midi, eleganckie kardigany czy spodnie materiałowe

- 3) smart casual (elegancja sportowa) - dopuszczalny w branżach kreatywnych, IT oraz podczas tzw. „luźnych piątków”. Styl ten łączy elementy formalne z codziennymi, np. ciemne, klasyczne jeansy z elegancką marynarką (Bonneau, 2015). W tym jednak przypadku należy pamiętać o granicach swobody, aby strój nie stał się zbyt nieformalny.

Drugi element związany jest z dbałością o **czystość i detale wizerunkowe**. Nawet najdroższy ubiór nie stworzy profesjonalnego wizerunku, jeśli zabraknie dbałości o detale, które świadczą o uporządkowaniu i dyscyplinie. Ubiór musi być nienagannie wyprasowany i czysty. Buty powinny być zawsze wypastowane – w etykiecie biznesowej stan obuwia jest jednym z najczęściej ocenianych elementów, rzutującym na ocenę dokładności pracownika (Modzelewski, 2021).

W doborze dodatków obowiązuje zasada *less is more*. Bizuteria powinna być dyskretna (np. klasyczny zegarek, obrączka). Należy unikać nadmiaru perfum, by nie naruszać przestrzeni zapachowej innych osób w biurze. Bardzo ważna jest też estetyka fryzury, włosy powinny być starannie ułożone oraz dbałość o paznokcie, które powinny być czyste i opilowane. W przypadku kobiet zaleca się stonowany manicure i makijaż typu *nude* (Orłowski, 2015).

Ostatni z elementów to **autoprezentacja i postawa**. Wizerunek to oprócz ubioru postawa, która powinna być wyprostowana. Pokazuje wówczas pewność siebie i energię do działania. Zgarbiona sylwetka natomiast może sugerować brak kompetencji lub zmęczenie. Należy dążyć do kontrolowanej gestykulacji, unikając nerwowych ruchów, takich jak poprawianie krawata czy bawienie się biżuterią, które zdradzają brak opanowania w sytuacjach stresowych. Zasady związane z mową ciała zostały omówione wcześniej.

**Wskazówka:** zakup jednego dobrze skrojonego, klasycznego garnituru lub żakietu jest lepszą strategią budowania wizerunku niż posiadanie wielu ubrań niskiej jakości.



**Wskazówka:** kolor granatowy jest kolorem budzącym największe zaufanie w świecie biznesu.

## 2.5. Zasady zarządzania wizytówkami

Wizytówka w świecie profesjonalnym nie wiąże się wyłącznie z przekazaniem danych kontaktowych. Jest ona symbolem tożsamości zawodowej i elementem, który pomaga tworzyć trwałe relacje biznesowe. Sposób, w jaki obchodzimy się z wizytówką, jest przez osoby doświadczone w biznesie jako wyraz szacunku, jakim darzymy ich samych oraz reprezentowaną przez nich instytucję (Orłowski, 2015).

Wizytówki pełnią bardzo ważną rolę w oficjalnej komunikacji. Dlatego warto omówić najważniejsze zasady zarządzania nimi w biznesie. Bardzo ważna jest dbałość o **wygląd i treść profesjonalnej wizytówki**, która powinna spełniać konkretne standardy estetyczne i merytoryczne:

- jakość wykonania - wizytówka powinna być wydrukowana na papierze wysokiej jakości (matowym lub satynowym). Należy unikać jaskrawych kolorów, chyba że specyfika pracy w branży kreatywnej uzasadnia takie rozwiązanie
- aktualność danych – dane na wizytówce powinny być aktualne, wręczanie wizytówki z przekreślonym numerem telefonu lub dopisanym ręcznie adresem e-mail jest uznawane za niedopuszczalny błąd, który świadczy o braku profesjonalizmu (Bonneau, 2015)
- przechowywanie – ważne jest odpowiednie przechowywanie wizytówek, które należy nosić w specjalnym etui, nazywanym wizytownikiem. Wyjęcie pogniecionej karty bezpośrednio z portfela lub z kieszeni spodni jest w środowisku biznesowym bardzo negatywnie odbierane.

Istotne znaczenie ma **ceremoniał wymiany** podlegający określonym regułom precedencji, które porządkują spotkanie. Zgodnie z zasadą hierarchii, wizytówkę jako pierwsza podaje osoba wyższa rangą lub klient. W sytuacjach, w których status osób



jest równorzędny, inicjatywa należy do gospodarza spotkania (Kamińska-Radomska, 2019). Wizytówkę wręczamy w taki sposób, aby osoba odbierająca mogła od razu swobodnie przeczytać tekst (orientacja tekstu powinna być skierowana w stronę odbiorcy, a nie „do góry nogami”). Po otrzymaniu wizytówki należy poświęcić kilka sekund na jej uważne przeczytanie. Jest to bardzo ważne, bo stanowi wyraz szacunku dla rozmówcy. Można przy tym skomentować stanowisko lub logo firmy, co może być dobrym punktem wyjścia do dalszej rozmowy (Jarczyński, 2020).

Profesjonalne zarządzanie wizytówkami to zachowanie, które podczas spotkań, pokazów czy konferencji zdecydowanie ułatwi budowanie trwałej sieci kontaktów.

Zarządzanie wizytówkami może różnić się w relacjach międzynarodowych. W wielu kulturach wizytówka jest traktowana z wysoką starannością, a błędy w jej obsłudze mogą skutkować poważnymi napięciami w negocjacjach:

- Daleki Wschód (Japonia, Chiny) - wymiana wizytówek (*meishi*) to rozbudowany rytuał. Kartę należy podawać i odbierać obiema rękami, lekko się kłaniając. Nigdy nie wolno pisać po otrzymanej wizytówce, ani chować jej do tylnej kieszeni spodni, bo jest to uznawane jako bezpośrednia obraza osoby (Lewis, 2016).
- Kraje Arabskie - należy zawsze podawać i odbierać wizytówkę prawą ręką, ponieważ lewa ręka w wielu kulturach muzułmańskich uznawana jest za nieczystą.

Współczesny biznes coraz częściej korzysta z kodów QR czy systemów zbliżeniowych (NFC). Profesjonalista powinien być jednak przygotowany na obie formy komunikacji. Kod QR na ekranie telefonu jest rozwiązaniem szybkim, ale wydrukowana wizytówka pozostaje trwałą pamiątką po spotkaniu, która fizycznie przypomina partnerowi o kontakcie (Modzelewski, 2021). Warto dodać, że w mniej formalnych okolicznościach, takich jak np. targi studenckie, dopuszczalne jest zeskanowanie kodu profilu LinkedIn, zamiast wymiany kartoników.



**Wskazówka:** nawet jeśli student/uczeń nie posiada stałego zatrudnienia powinien przygotować „wizytówkę studencką/uczniowską” zawierającą najważniejsze dane, takie jak: imię i nazwisko, kierunek studiów oraz link do profilu na LinkedIn. Podczas targów pracy czy konferencji naukowych pozwoli to wyróżnić osobę na tle innych kandydatów i podkreślić jego dojrzałość zawodową.

## 2.6. Zasady profesjonalnej obsługi klienta

Stosowanie zasad etykiety biznesowej w obsłudze klienta jest szczególnie ważne, gdyż może bezpośrednio przekładać się na wynik finansowy i wizerunek organizacji. W relacji tej obowiązuje nadrzędna reguła precedencji: **klient ma najwyższą rangę, bez względu na formę kontaktu** (Orłowski, 2015). Należy pamiętać, że klient zewnętrzny stanowi zawsze najwyższy punkt odniesienia w hierarchii instytucjonalnej. Dlatego, w profesjonalnej etykiecie klient jest traktowany jako „gość honorowy”. Pracownik powinien więc jako pierwszy przerwać swoje zajęcia i nawiązać kontakt wzrokowy z wchodzącą osobą. Jeśli trwa właśnie rozmowa telefoniczna, należy skinąć głową lub uśmiechnąć się, sygnalizując dostrzeżenie obecności klienta.

Jednocześnie, klientowi zawsze ustępujemy pierwszeństwa, na przykład przepuszczając go w drzwiach. Wyjątkiem są sytuacje, gdy drzwi są ciężkie lub otwierają się do wewnątrz – wówczas pracownik powinien je otworzyć i przytrzymać. Należy też pamiętać, że to pracowników firmy (niezależnie od ich stanowiska) przedstawiamy klientowi, podkreślając tym samym jego nadrzędne miejsce w hierarchii (Bonneau, 2015).

Sposób prowadzenia rozmowy z klientem buduje jego poczucie bezpieczeństwa., dlatego zawsze należy używać form „Pan/Pani”, unikając poufałości nawet w przypadku osób w podobnym wieku. Nadmierne skracanie dystansu bez wyraźnej inicjatywy ze strony klienta jest traktowane jest jako błąd wizerunkowy (Marcjanik, 2018).



W obsłudze klienta profesjonalista powinien również unikać negatywnych sformułowań. Zamiast mówić „nie wiem”, należy zadeklarować sprawdzenie informacji. Zamiast „nie da się”, należy wskazać alternatywne rozwiązanie. Szczególnie istotne jest aktywne słuchanie, które poprzez parafrazy (np. „rozumiem, że zależy Państwu na...”) buduje relację opartą na empatii oraz wskazuje klientowi nastawienie na zrozumienie i zaspokojenie jego potrzeb i oczekiwań.

Etykieta biznesowa w sytuacjach trudnych, konfliktowych wymaga określonych standardów. Kluczowe jest oddzielenie emocji od faktów, w czym pomocnym narzędziem może być zasada **L.A.S.T.** (Jarczyński, 2020):

- 1) **Listen (słuchaj)** – należy pozwolić klientowi wypowiedzieć się i przedstawić problem bez przerywania
- 2) **Apologize (przeprós)** – należy przeprosić za niedogodność, co nie zawsze oznacza przyznanie się do winy osobistej, ale pokazuje empatię
- 3) **Solve (rozwiąż)** – należy zaproponować konkretne wyjście z sytuacji
- 4) **Thank (podziękuj)** – należy podziękować za zgłoszenie, które może umożliwić poprawę jakości usług. Profesjonalista w takich momentach nigdy nie podnosi głosu i nie przyjmuje postawy obronnej (np. splatania rąk na piersi).

Zasady etykiety biznesowej w obsłudze klienta dotyczą również **estetyki otoczenia**. Miejsce przyjmowania klienta to również część komunikatu niewerbalnego. Biurko pracownika nie powinno być wypełnione prywatnymi rzeczami, jedzeniem czy nieczystymi naczyniami. Porządek w dokumentacji bezpośrednio sugeruje klientowi porządek w procedurach całej organizacji (Kamińska-Radomska, 2019). Szczególnie ważna jest dbałość o dyskrecję, by dane innych klientów nie były widoczne dla osób postronnych.

**Wskazówka:** pierwsze 7 sekund kontaktu decyduje o tym, jak klient oceni profesjonalizm firmy. Uśmiech, wyprostowana postawa i autentyczna gotowość do pomocy są często ważniejsze niż skomplikowane procedury techniczne.



W profesjonalnej komunikacji należy unikać tzw. *killer phrases*, czyli **zakazanych zwrotów**, które mogą utrudniać lub nawet uniemożliwiać współpracę pracownikiem z klientem. Zastąpienie ich profesjonalnymi sformułowaniami pozwala utrzymać autorytet i wizerunek osoby nastawionej na rozwiązanie problemu (Marcjanik, 2018).

Porównanie zwrotów w obsłudze klienta zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Zakazane zwroty vs. profesjonalne alternatywy

Zakazany zwrot	Dlaczego jest błędny?	Profesjonalna alternatywa
„Nie wiem”	Sugeruje brak kompetencji i kończy rozmowę.	„To ciekawe pytanie, pozwolą Państwo, że sprawdzę to i wrócę z odpowiedzią”.
„Musi Pan/Pani...”	Brzmi jak rozkaz; narusza autonomię klienta.	„Uprzejmie proszę o...”, „Najlepiej będzie, jeśli...”.
„Nie da się” / „To niemożliwe”	Buduje mur i wywołuje frustrację.	„W tej chwili to rozwiązanie jest niedostępne, ale mogę zaproponować...”.
„Jak już mówiłem...”	Sugeruje, że klient nie słucha lub jest mało pojętny.	„Chciałbym doprecyzować, że...”, „Dla pewności powtórzę...”.
„To nie należy do moich obowiązków”	Komunikuje brak lojalności wobec firmy i niechęć do pomocy.	„Osobą odpowiedzialną za ten obszar jest [Imię], już Pana/Panią z nią łączę”.
„Mamy teraz straszny bałagan/urwanie głowy”	Zdradza brak profesjonalizmu wewnątrz organizacji.	„Mamy obecnie bardzo intensywny czas, dziękuję za Pana/Pani cierpliwość”.
„Będzie Pan/Pani zadowolony/a”	Brzmi jak potoczny slogan, obniża rangę rozmowy.	„Jestem przekonany, że to rozwiązanie spełni Państwa oczekiwania”.

Źródło: Marcjanik, 2018.



Warto również poznać **zasady komunikacji „na tak”**, które ułatwią budowanie relacji z klientem. Sposób formułowania myśli w relacji z klientem oraz ze współpracownikami bezpośrednio wpływa na atmosferę współpracy.

Profesjonalna komunikacja opiera się na trzech filarach:

- 1) **unikanie negacji na początku zdania** - słowo „nie” użyte na początku wypowiedzi buduje natychmiastową barierę psychologiczną. Zamiast mówić: „Nie mamy tego modelu”, profesjonalista powie: „Ten model wyprzedził się bardzo szybko, ale w zamian mogę zaproponować...”. Takie podejście nazywamy pozytywnym przeformułowaniem, które kieruje uwagę rozmówcy na dostępne rozwiązania (Jarczyński, 2020)
- 2) **wykreślenie słowa „problem”** - w etykiecie biznesowej termin ten ma zdecydowanie negatywne znaczenie i sugeruje sytuację bez wyjścia. Profesjoniści zastępują go słowami takimi jak: wyzwanie, sytuacja, kwestia do rozwiązania lub zagadnienie (Kamińska-Radomska, 2019)
- 3) **precyzja zamiast potocznych określeń** - określenia czasowe powinny być konkretne. Zwroty takie jak „chwilka” czy „zaraz” są subiektywne i mogą prowadzić do frustracji klienta. Zaleca się stosowanie precyzyjnych komunikatów: „Proszę o 2 minuty cierpliwości, muszę zweryfikować dane w systemie”. Warto podkreślić, że zasada ta jest fundamentem rzetelności w komunikacji telefonicznej i bezpośredniej (Bonneau, 2015).

Znajomość powyższych zwrotów jest bardzo ważne z punktu widzenia etykiety biznesowej. Budowanie profesjonalnego słownika pracownika jest kluczowe dla utrzymania wizerunku eksperta.

## 2.7. Etykieta w przestrzeni współdzielonej (*open space*)

Praca w otwartej przestrzeni biurowej wymaga szczególnej dyscypliny, aby nie naruszać komfortu innych osób i nie zakłócać ich pracy. Obowiązuje w tym przypadku zasada „niewidzialnych ścian”, która oznacza, że jeśli współpracownik



ma założone słuchawki, należy to traktować jak zamknięte drzwi do gabinetu. Zamiast przerywać mu pracę, lepiej wysłać krótką wiadomość na komunikatorze (Jarczyński, 2020).

Ważnym elementem jest również higiena akustyczna. Rozmowy telefoniczne i spotkania *ad hoc* powinny odbywać się w wyznaczonych do tego miejscach. Równie istotna jest etykieta zapachowa w kuchni biurowej. Należy unikać odgrzewania potraw o intensywnym zapachu (np. ryb), a wspólna lodówka nie może służyć do długotrwałego przechowywania żywności. Należy pamiętać, że utrzymywanie porządku w strefach relaksu jest wyrazem szacunku dla wspólnej przestrzeni (Kamińska-Radomska, 2019).

Znajomość i stosowanie zasad etykiety biznesowej we wspólnej przestrzeni wynikają z kultury pracy w *open space*, co ma bezpośredni wpływ na efektywność całego zespołu.

## **2.8. Etykieta wyjazdów służbowych i delegacji**

Wyjazd integracyjny czy delegacja z przełożonym to wciąż czas pracy, a nie sfery prywatnej. Obowiązuje tu rygorystyczna punktualność – spóźnienie, które wstrzymuje grupę, jest uznawane za niewybaczalny błąd. Pracownik nawet podczas podróży reprezentuje firmę, dlatego zaleca się ubiór typu *travel comfort* (np. schludny sweter i spodnie typu chino), unikając przy tym strojów sportowych czy zbyt swobodnych (Bonneau, 2015).

W kwestii wydatków należy zawsze postępować zgodnie z polityką przedsiębiorstwa. Zamawianie najdroższych dań w karcie „na koszt firmy” jest postrzegane jako nadużycie zaufania i brak dojrzałości zawodowej. Warto pamiętać, że finansowe aspekty etykiety w delegacjach są często poddawane ocenie przez przełożonych (Modzelewski, 2021).



## 2.9. Zarządzanie krytyką i błędem

Sposób przyjmowania uwag definiuje dojrzałość zawodową pracownika. Podczas otrzymywania informacji zwrotnej, tzw. **feedbacku** nigdy nie należy przerywać mówiącemu. Nawet w przypadku niezgody, należy wysłuchać opinii do końca, podziękować i poprosić o czas na jej przemyślenie. Warto pamiętać, że postawa obronna zamyka drogę do rozwoju osobistego (Marcjanik, 2018).

W biznesie błąd zgłoszony natychmiast jest traktowany jako „usterka”, natomiast błąd ukrywany staje się „katastrofą”. Etykieta nakazuje poinformować przełożonego o pomyłce w momencie jej zauważenia, oferując jednocześnie konkretną propozycję naprawy sytuacji.

## 2.10. Precedencja w windzie i na schodach

Poruszanie się w ciągach komunikacyjnych często budzi wątpliwości ze względu na różnice między zasadami towarzyskimi a biznesowymi: W przypadku poruszania się windą biurową nie obowiązuje zasada przepuszczania kobiet. Pierwsza wychodzi osoba stojąca najbliżej drzwi, aby nie blokować ruchu. Jednak przy wsiadaniu pierwszeństwo mają zawsze goście oraz osoby wyższe rangą (Orłowski, 2015). Natomiast, korzystając ze schodów w przypadku schodzenia, osoba wyższa rangą idzie pierwsza. Wchodząc po schodach – również osoba ważniejsza przodem. Wyjątkiem są bardzo strome lub słabo oświetlone schody, gdzie gospodarz może iść pierwszy, aby ułatwić drogę i zadbać o bezpieczeństwo gościa.

Powyższy materiał stanowi swoistego rodzaju kompendium z zakresu etykiety biznesowej. Pokazuje on zarówno sytuacje reprezentacyjne, jak i te dotyczące codziennego życia biurowego. Zapoznanie się z zasadami etykiety biznesowej, a następnie ich stosowanie z pewnością ułatwi pracownikowi wejście w środowisko profesjonalne w sposób sprawny i mniej stresujący. Ponadto, pomoże budować wizerunek tej osoby i tworzyć pozytywną atmosferę wokół niej.



## Zadanie

Proszę uzupełnić poniższą tabelę z praktycznymi scenariuszami zgodnie z zasadami etykiety biznesowej.

Sytuacja	Kto jest przedstawiany?	Komu jest przedstawiany?
Szef i Nowy pracownik		
Pracownik i Klient		
Dyrektor i Prezes		
Osoba pojedyncza i Grupa		

Źródło: Kamińska-Radomska, 2019.



## Bibliografia

Bonneau, E. (2015). *Savoir-vivre w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jarczyński, A. (2020). *Etykieta w biznesie*. Wydawnictwo OnePress/Helion.

Kamińska-Radomska, I. (2017). *Dress code dla kobiet i mężczyzn*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kamińska-Radomska, I. (2019). *Kultura biznesu. Standardy i metody*. Wydawnictwo Edukacyjne.

Marcjanik, M. (2018). *Mówimy uprzejmie. Poradnik językowego savoir-vivre'u*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Modzelewski, P. (2021). *Savoir-vivre, etykieta i protokół dyplomatyczny*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Orłowski, T. (2015). *Protokół dyplomatyczny. Między tradycją a nowoczesnością*. Polski Instytut Spraw Międzynarodowych.

Pease, A., Pease, B. (2018). *Mowa ciała w pracy*. Wydawnictwo Rebis



## Aneks

### Rozwiązanie zadania

Proszę uzupełnić poniższą tabelę z praktycznymi scenariuszami zgodnie z zasadami etykiety biznesowej.

Sytuacja	Kto jest przedstawiany?	Komu jest przedstawiany?
Szef i Nowy pracownik	Nowy pracownik	Szef
Pracownik i Klient	Pracownik	Klient
Dyrektor i Prezes	Dyrektor	Prezes
Osoba pojedyncza i Grupa	Osoba pojedyncza	Grupa

Źródło: Kamińska-Radomska, 2019.