

## **Тема 1. Определение понятия «деловые коммуникации», их виды и жанры**

Цель – изучить понятие, содержание, базовые категории деловых коммуникаций.

### Задачи:

- актуализировать изучение дисциплины посредством освещения ее социально-экономических, рыночных предпосылок;
- ознакомиться с базовыми понятиями деловых коммуникаций.
- научить выражать свои мысли ясно, чётко, логично, убедительно; освоить законы построения текстов; по возможности расширить интонационные возможности, тембр и силу голоса.

### Вопросы.

1. Деловые коммуникации; их значение в профессиональной деятельности человека.
2. Принципы и эффективность делового общения.
3. Виды и жанры деловых коммуникаций.

### **1. Деловые коммуникации; их значение в профессиональной деятельности человека.**

«Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе; и я готов платить за это умение даже больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Дж. Рокфеллер, американский миллионер.

«Никакая способность не даст человеку возможность так быстро сделать карьеру и добиться признания, как способность хорошо говорить».

Чонси Депью, известный американский адвокат и оратор.

Коммуникация (от лат. communicatio) буквально означающее: «общение», передача информации от человека к человеку. Есть и другие значения этого термина, например, связь одного места с другим; сигнальные способы связи у животных и др. Но, в нашем случае, мы будем говорить об общении, конечно, между людьми, точнее, о деловом общении или как его принято называть – деловые коммуникации.

Коммуникации реализуют определенные функции:

- информационная — включает информационное обеспечение жизнедеятельности организации, в том числе текущий обмен информацией между сотрудниками и подразделениями, информирование о результатах деятельности и планах, получение информации из внешней среды, приобретение новых или дополнительных профессиональных знаний

и т.д.;

- объединяющая — означает осуществление действий по установлению общности. Например, налаживание связей и отношений в процессе работы, в том числе кооперации, сотрудничества, взаимодействия.

- побудительная или мотивационная — активизирует сотрудников, мотивирует к определенным действиям, необходимым для достижения целей организации в целом;

- интегрирующая — позволяет индивидуумам или группам, а также всей организации включиться в более крупные структуры, объединения, т.е. в структуры и связи более высокого порядка;

- координационная — связана с согласованием действий различных сотрудников и подразделений в процессе деятельности организации;

- контрольно-регулирующая — заключается в сборе, обработке и хранении информации, позволяющей осуществлять обратную связь, вносить необходимые корректировки в случаях отклонения от планов и целей [2].

Если коммуникация лежит в сфере официальных отношений и направлена на решение конкретной проблемы или достижение необходимого результата, исходя из общих интересов и целей коммуникантов, то она называется деловой. Деловое общение – самый массовый вид общения людей в социуме. Без него не обойтись в сфере экономических, правовых, дипломатических, коммерческих, административных отношений [3].

Деловые коммуникации означают умение организовать совещание: выступить с организационной речью, организовать обмен мнениями, резюмировать; умение выступить с информирующей речью, владение приемами передачи информации в системе горизонтальных и вертикальных связей; умение аргументировать и произносить аргументирующую речь; установление атмосферы доверительного общения в организации; соблюдение норм кооперативного общения; умение общаться в конфликтной ситуации и т.д.

Деловые коммуникации позволяют лучше понимать то, что требуют рыночные социально-экономические отношения, видеть широкий круг сложных общественных взаимосвязей. Они способны объяснить процессы координации в обществе и выявить те предпосылки, которые позволяют им успешно развиваться [1].

Умение успешно вести деловые переговоры, грамотно и правильно составить деловую бумагу и многое другое в настоящее время стало неотъемлемой частью профессиональной культуры человека: менеджера, специалиста, референта, служащего, лидера общественной организации и т.д.

Для достижения высокой результативности практически в любом виде деятельности и, особенно, в туризме, необходимо владеть определённым набором знаний, представлений о правилах, формах и методах ведения коммуникации. С коммуникабельными людьми все хотят поддерживать отношения, дружить, их быстрее продвигают по службе.

Туризм – это та сфера человеческой деятельности, где деловые коммуникации имеют определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависит результативность работы, степень взаимопонимания с клиентами, сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в туристическом предприятии.

Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением – процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми. Специалисты по туристическим услугам расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего времени.

Понимание процессов передачи информации, закономерностей, существующих в этих процессах, выработка навыков эффективного взаимодействия с людьми необходимы специалисту сферы туризма любого уровня.

## **2. Принципы и эффективность делового общения.**

Поскольку деловое общение обслуживает сферу деловых отношений, к нему предъявляются строгие требования, которые, в первую очередь, касаются важных для коммуникации качеств речи (правильность, точность, ясность и др.) и соблюдения этических норм.

Эффективность делового общения зависит от соблюдения многих условий.

Важная особенность делового общения – строгое соблюдение его участниками статусной роли: начальник – подчиненный, партнеры, коллеги и др. Если деловым людям приходится постоянно общаться с людьми, стоящими на разных ступенях служебной лестницы, говорят о вертикали и горизонтали отношений. По вертикали – это субординационные отношения, они обусловлены социальным статусом, административно-правовыми нормами и характеризуются подчинением младшего старшему по должности. Горизонтальные отношения предполагают участие в совместной деятельности на принципах сотрудничества, взаимопонимания, с учетом общих интересов.

Этические нормы – это правила речевого общения, которые обеспечивают гармонию в отношениях. Этические нормы основываются на общепринятых нравственных ценностях: уважении, признании достоинства человека, равноправии и др. Золотое правило этики гласит: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

Мы все хотели бы, чтобы с нами общались учтиво и доброжелательно, принимая во внимание наши права и интересы, подчёркивая нашу ценность и значимость. Значит, наши собеседники тоже желают такого отношения к себе. Признание этого позволяет выработать важные установки общения:

Общение призвано приносить нам благо. Общаясь, мы настраиваемся на позитивный исход. Избираемые нами для общения стратегии и тактики должны способствовать установлению конструктивных отношений. За результат общения больше других отвечаем мы сами. Все участники общения имеют равные права быть выслушанными, иметь свою точку зрения, принимать или не принимать нашу аргументацию. Нарушение этических норм порождает этические ошибки. Этическая ошибка может быть связана с унижением человеческого достоинства, выражением высокомерного, циничного отношения к человеческой личности, проявлением недоброжелательности, агрессии, категоричности в суждениях,

попытками манипулировать сознанием людей. Некорректным является использование грубых и бранных выражений, навешивание ярлыков, словесное выражение негативных эмоций и чувств в неприемлемой для культурного общения форме (оскорбление, издёвка, насмешка и т.п.).

1. Центральным принципом речевого поведения является принцип кооперации, сформулированный Г.П. Грайсом (Герберт Пол Грайс – 1913-1988, английский лингвист и философ): «Твой коммуникативный вклад на данном шаге диалога должен быть таким, какого требует совместно принятая цель этого диалога». Согласно этому принципу, коммуниканты должны иметь определённую, одинаково понятную всем участникам коммуникации цель общения и двигаться сообща к достижению этой цели, внося собственный вклад. Г.П. Грайс конкретизирует этот принцип через 4 конкретных постулата (постулаты Грайса).

- Общение должно содержать не больше и не меньше информации, чем нужно.
- Высказывание должно быть истинным; не следует говорить то, на что нет достаточных оснований.
- Ответная реакция на общение должна быть адекватна тому, что побудило к общению; нельзя уклоняться от темы.
- Следует выражаться ясно, избегать непонятных фраз, неоднозначности, многословия.

2. Принцип вежливости. Его сформулировал Джон Линч (известный американский политик 20-го в.) который раскрыл суть этого принципа в шести максимах (правилах поведения):

- максима такта – соблюдение дистанции (нельзя без желания собеседника затрагивать темы, касающиеся его личной жизни, предпочтений, религиозных убеждений, зарплаты и т.п.);
- максима великодушия – стремление создать для собеседника комфортные условия (нельзя людей ставить в неудобное положение);
- максима одобрения – позитивная оценка других, стремление к совпадению позиций по отношению к миру, людям;
- максима симпатии – доброжелательность, отказ от безучастного контакта;
- максима согласия – отказ от конфликтной позиции, снятие конфликта путём взаимной коррекции поведения;
- максима скромности – неприятие лести в свой адрес, реалистическая самооценка.

Не все эти максимы могут быть реализованы в каждой речевой ситуации: не всегда необходимо соглашаться с собеседником, высказывать ему симпатию, но обязательно надо быть тактичным, корректным, уважать право собеседника на получение точной и полной информации и на выражение ее со своей стороны.

Несоблюдение принципов общения ведёт к разногласию и взаимному непониманию. Это бывает тогда, когда собеседник только на словах, а не на деле признаёт возможность существования различных точек зрения, не признаёт права каждого высказать свою точку зрения, не подходит

конструктивно к решению проблем. Мешают конструктивному диалогу (а иногда делают его невозможным) амбициозность, уверенность в собственной непогрешимости, стереотипность мышления, нежелание идти на компромиссы. Так ведут себя те, кого называют «некомандными игроками».

3. Деловые коммуникации всегда подчиняются регламенту, то есть установленным правилам и ограничениям. Существуют так называемые писанные и неписанные правила поведения: соблюдение норм делового этикета, которые отражают накопленный опыт, нравственные установки определенных социальных групп и людей различных национальностей. Это то, как вести себя в деловой обстановке, на совещании, переговорах, а также как одеваться, что дарить, как вести деловую переписку и многое другое. Важное место уделяется при этом речевому этикету. Регламент – это и ограниченность общения во времени. Деловые встречи имеют строгий регламент. Для этого заранее намечается круг обсуждаемых проблем и проводится тщательная подготовка к встрече.

### **3. Виды деловых коммуникаций.**

Готовы ли вы провести совещание и деловые переговоры, выступить с программной речью, сделать критические, но конструктивные замечания, отстоять позицию в дебатах, уверенно выступить в прямом эфире? А ведь это важная составляющая деятельности в сфере туризма! Не может быть преуспевающего руководителя и сотрудника туристического предприятия, испытывающего трудности с общением. Современный сотрудник сферы туризма и, тем более, руководитель должны владеть наукой деловых отношений, уметь устанавливать и поддерживать цивилизованные отношения с людьми, преодолевать противоречия, разрешать конфликты.

Рассмотрим основные виды общения.

Виды общения:

- 1) официальное – неофициальное (частное, приватное);
- 2) личное – массовое;
- 3) устное – письменное;
- 4) диалогическое – монологическое;
- 5) межличностное – публичное;
- 6) непосредственное – опосредованное;
- 7) С точки зрения способов передачи и восприятия информации общение может быть вербальным и невербальным.

#### Общение официальное и неофициальное.

Представьте, что вы беседуете «в кулуарах» с бывшим одноклассником, шутите, хлопаете его по плечу и даже вспоминаете прозвище, которым наградили его в 5 классе. Но проходит 10 минут – перед вами уже Владимир Сергеевич, руководитель совещания, лидер, директор. Стиль взаимодействия сразу меняется. Эта простая иллюстрация показывает, что с точки зрения взаимоотношения общающихся и обстановки общение делится на два вида: официальное (деловое) и неофициальное (частное).

Официальным является общение во время совещаний, переговоров, презентаций и т.д. Такое общение используется для организации социально значимой деятельности: научной, общественной, административной, управленческой, коммерческой, производственной.

Неофициальное, частное общение – это общение в кругу близких людей, хороших знакомых, с которыми сложились доверительные межличностные отношения. Неофициальным может быть и общение в перерывах официальных мероприятий, на так называемых «корпоративах» – словом, тогда, когда оно характеризуется непринуждённостью. Здесь нет стандартов, требования к качествам речи не столь жёсткие, как в официальной сфере. Выбор слов и выражений в частном общении более свободный и регулируется этическими нормами, принятыми в данном обществе традициями и степенью близости собеседников.

#### Общение личное и массовое.

Один собеседник, десять – пятнадцать участников семинара, тысяча сторонников на митинге, сотни тысяч зрителей ток-шоу... Определяет ли количество участников общения его особенности? Бесспорно. Массовое общение характеризуется тем, что людей, которым адресована речь, много, иногда это миллионная аудитория. Это выступления на митингах, в СМИ, на собраниях, конференции, съезде и в других ситуациях при большом стечении народа. Личное общение – это общение с единичным адресатом. Если мы знаем собеседника, имеем возможность наблюдать за ним долгое время, анализировать его потребности, особенности характера, то мы можем общаться с ним, учитывая все качества его личности. Даже малознакомый человек ассоциируется у нас с определённым социально-психологическим типом, связанным с возрастом, полом, статусом, национальностью и другими признаками, поэтому мы чуть ли не с первого взгляда можем предположить, как лучше выбрать стиль общения с ним. Это затруднено при массовом общении, ведь в нём участвует много людей, каждый из которых является носителем неповторимой комбинации личностных качеств. Это люди с разным жизненным опытом, предпочтениями, убеждениями, системами ценностей. Поэтому массовое общение чаще бывает сложнее для говорящего.

При массовом общении важно выбирать такие средства, которые понятны всем и каждому. Массовое общение требует развёрнутого доказательства собственного мнения, что сводит к минимуму риск двусмысленного понимания, большей эмоциональности. При массовом общении возрастает роль голоса и интонации.

Личное и массовое общение протекают в разных условиях. Поэтому, например, в массовом общении часто используется микрофон, с которым надо учиться работать. При массовом общении сложнее наблюдать за реакцией слушателей, так как она может быть разной и невозможно понять реакцию каждого.

Сложность массового общения ещё и в том, чтобы захватить и удержать внимание большого количества слушателей, поэтому приходится

всё время применять приёмы усиления речи (например, демонстрацию предметов, вопросно-ответную форму изложения, силу голоса и др.)

#### Устное – письменное общение.

Так ли мы говорим, как пишем?

Вспомним две пословицы: «Слово не воробей, вылетит – не поймаешь» и «Что написано пером, не вырубишь топором». Они отражают важные характеристики двух видов общения, выделяемых в зависимости от используемой формы речи – устное и письменное.

Устная деловая речь представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т.п. Письменная деловая речь представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения – контрактами, соглашениями и всеми типами сопутствующих документов.

Устное общение характеризуется меньшим вниманием слушающего к соблюдению норм литературного языка, тогда как письменное общение предполагает владение нормами орфографии, пунктуации, построения предложения и текста.

Письменное общение строится с использованием книжной лексики, а устное допускает использование разговорных слов, а в определённых ситуациях и внелитературных элементов (диалектных слов, сленговых выражений, не отличающихся грубостью). Если деловая письменная речь представляет официально-деловой стиль речи, то устная деловая речь – сочетает элементы разных стилей: от разговорного до литературно-художественного.

Письменная речь может составлять медленней, однако её можно улучшить: исправить, переписать. Устное общение часто спонтанно, необдуманно, говорящему приходится одновременно и составлять высказывание, и контролировать качество общения. Если человек не задумывался над тем, чем отличается устная речь от письменной, он может использовать в устном выступлении простой и очень распространённый, но дающий отрицательный эффект приём: прочитать отрывки, добросовестно переписанные из книги, статьи. Но письменная и устная речь воспринимаются по-разному. Озвученная письменная речь никогда не будет устной! Так, многочисленные повторы одинаковых слов, недопустимые в письменной речи, могут стать мощным выразительным приёмом в устной. Читая написанную заранее речь на конференции, совещании, собрании, митинге, человек рискует быть непонятым.

В устном общении, в том числе официальном не используют длинные предложения с осложнённой структурой (пока дочитаем до конца, слушающий забудет, с чего мы начали!) Называются не инициалы, а фамилия, имя и отчество целиком (Очень некрасиво звучит: «Петров Д.Б. утверждал...»).

#### Монологическое – диалогическое.

По количеству говорящих общение разделяется на монологическое (говорит один человек) и диалогическое (говорящие обмениваются

репликами). Иногда, если речь идёт о ситуациях, когда общаются одновременно более двух человек, говорят о полилогическом общении (например, общение во время «круглого стола»). Различия между диалогической и монологической речью значительны. Если монологическая речь в большей степени тяготеет к книжной речи, то диалогическая – к разговорной, что отражается на организации текста и особенностях построения предложений. В монологах чаще встречаются длинные предложения. В диалоге реплики говорящего не столь произвольны, как в монологе, поскольку все высказывания зависят от предыдущей реплики собеседника и ориентируются на неё. Монологическое общение осложнено тем, что в нём высказывание представляет собой единый текст, композиционно оформленный, с обдуманной последовательностью предложений.

В устном монологическом выступлении используются элементы диалогизации: обращение к слушателям, спор с вымышленным оппонентом, вопросно-ответный ход (говорящий сам задаёт вопрос и сам на него отвечает, риторические вопросы (они не требуют ответа, так как являются, по сути, утверждениями), анализ разных точек зрения, вопросы к аудитории.

#### Непосредственное – опосредованное.

С точки зрения отсутствия или наличия опосредующего субъекта или объекта (например, аппарата: телефона, компьютера и т.д.) общение может быть непосредственным или опосредованным.

#### Вербальное - невербальное.

Процесс общения может носить вербальный и невербальный характер. Вербальное общение – общение (письменное и устное) при помощи речи. Невербальное общение связано с бессловесной реакцией организма на получаемую или передаваемую информацию, часто на подсознательном уровне (мимика, жесты и т.п.)

Официальная обстановка требует соблюдения соответствующих этикетных норм речевого поведения: обязательного двустороннего «Высложения» по отношению к собеседнику любой возрастной группы и любого социального положения; строгого соблюдения «этикетной рамки» общения (слов приветствия и прощания); использования этикетных стандартных формул вежливости («будьте добры», «будьте любезны», «разрешите мне» и т.д.).

Деловое общение предполагает владение профессиональным языком, знание терминов, свойственных определенной области общения (юридической, дипломатической, управленческой). Например, при приёме на работу интервьюер всегда обращает внимание на профессиональные слова в речи испытуемого. Письменное деловое общение требует строгого использования речевых конструкций, стандарта, не допускает жаргона.

Когда мы вступаем в общение, мы имеем определённое намерение (коммуникативное намерение) – спросить (получить информацию), рассказать (передать информацию), призвать к действию, повлиять на настроение собеседника, установить контакт с целью налаживания



отношений и т.д. Если в результате общения мы получили то, что хотели, то есть добились реализации собственного коммуникативного намерения (получили именно ту информацию, в которой нуждались), то общение было успешным. Такая коммуникация называется эффективной.

При эффективном общении цель говорящего достигается полностью. Но представим ситуацию: руководитель намеревается побудить членов коллектива к участию в проекте, однако применяет тактику давления, угрозы («Если не примете участия, то...»), а далее – перечисление санкций). Вероятно, проект будет запущен и люди примут участие, но качество работы людей, не разделяющих ценности коллектива и не имеющих стойкой мотивации к участию в проекте, вряд ли будет высоким. Значит, эффективной можно назвать ту коммуникацию, при которой реализованы цели не только практического, но и духовного свойства. Если намерение говорящего реализовано частично (например, адресат получил информацию, но не полную), можно говорить о коммуникативном промахе, если коммуникативное намерение не реализовано вообще – о коммуникативной неудаче [4].

Существуют жанры деловых коммуникаций. (Жанр – более узкое, конкретное определение характера общения).

1. Публичные выступления.
2. Презентации.
3. Служебные переговоры.
4. Художественные тексты.
5. Интервью.
6. Дискуссии.
7. Служебные письма и др.

Их отличительные особенности будут рассмотрены в дальнейшем.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук ; Ростов. междунар. ин-т экономики и управления. - М. : Дашков и К, 2018. - 343 с. - Библиогр.: с. 318-321. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495708](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495708). – Дата доступа: 11.10.2019

2. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика : учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 370 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс. – Режим доступа: [http://static.ozone.ru/multimedia/book\\_file/1009503958.pdf](http://static.ozone.ru/multimedia/book_file/1009503958.pdf) . – Дата доступа: 11.10.2019

3. Роль вербального делового общения в туристическом бизнесе / А.И. Строганов // Международная научно-практическая конференция по проблемам физической культуры и спорта государств-участников Содружества Независимых Государств (Минск, 23-24 мая 2012г.): посвящ. 75-летию Бел. гос. ун-та физ. культуры. Ч.4: Современные технологии в сфере туризма, гостеприимства, рекреации и экскурсоведения / М-во спорта

и туризма Респ. Беларусь [и др.]; ред. кол.: Т.Д. Полякова [и др.]- Минск, 2012.-С.170-172.

4. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] . – Режим доступа:

## **Тема 2. Специфика деловых коммуникаций в сфере туризма и гостеприимства.**

Цель – изучить особенности деловых коммуникаций в туристическом бизнесе.

### Задачи:

- рассмотреть сферу туризма и гостеприимства как высоко коммуникативную область экономики;
- изучить межличностные механизмы общения и проследить эффективную коммуникационную политику туристического предприятия.

### Вопросы:

1. Туризм как высоко коммуникативная сфера экономики.
2. Межличностные механизмы общения в туризме.
3. Коммуникационная политика туристического предприятия.

### **1. Туризм как высоко коммуникативная сфера экономики.**

Туризм – это та сфера человеческой деятельности, где деловые коммуникации имеют определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависит результативность работы, степень взаимопонимания с клиентами, сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в туристическом предприятии.

Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением – процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми.

Понимание процессов передачи информации, закономерностей, существующих в этих процессах, выработка навыков эффективного взаимодействия с людьми необходимы специалисту сферы туризма любого уровня. В современном обществе глобализации туризм как вид деятельности не только важная форма проведения свободного времени людей, но и одно из актуальных средств политической, экономической и культурной коммуникации, крайне необходимой для любого государства.

Особенно важен въездной туризм. Именно он способствует активизации всех социально-экономических структур, связанных со сферой туризма, как напрямую, так и косвенно. Принимающая страна получает доходы, а приезжающие туристы приобретают, в свою очередь, впечатления о стране пребывания.

По оценкам Всемирного совета туризма и путешествий (WTTC) функционирование хозяйствующих субъектов в сфере туризма тесно связано или влияет на развитие всех отраслей национальной экономики.

Высокое качество услуг и культура обслуживания играют огромную роль в успешной конкурентной борьбе.

Качество услуг и культура обслуживания – это, прежде всего, люди с высоким уровнем общекультурных и профессиональных компетенций, работающие в этой сфере. Специалист по продажам в туристическом предприятии не совершит успешную сделку, если он высокомерен и неприветлив к клиенту. Посетитель, скорее всего, покинет ресторан, где персонал недружественен и невнимателен к гостям. Постоялец не остановится в свой следующий приезд в гостинице, где он был окружён безразличием, скорее всего, он поделится своим возмущением с друзьями, родственниками и знакомыми.

Открытость, радушие, умение улыбаться играют большую роль в деловом общении. Как отмечает А. Затуливетров в своей книге «Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим», всему можно научиться, «а вот заставить человека быть приветливым, если ему этого не дано, невозможно» [2].

Хорошая улыбка всегда входит в требования профессионального этикета сферы туризма. Китайская пословица утверждает, что «человеку, который не умеет улыбаться, не следует открывать магазин». Работникам турфирм, ресторанов, гостиниц, гидам и другим следует в своей работе руководствоваться следующими стихотворными строками С. Есенина:

«В грозы, в бури, в житейскую стынь,  
При тяжёлых утратах и когда тебе грустно,  
Казаться улыбчивым и простым -  
Самое высшее в мире искусство».

Человек, работающий в системе: человек - человек, если он хочет быть успешным в своей профессиональной деятельности, должен быть открытым, радушным, достаточно уравновешенным, предсказуемым в своих отношениях к партнёрам и клиентам, хорошо совместимым с очень разными людьми [2].

## **2. Межличностные механизмы общения в туризме.**

Основу правильного общения с клиентами составляют хорошо понимаемые и чётко усвоенные межличностные механизмы общения. Это: рефлексия, идентификация и эмпатия, причём они строго индивидуальны (ударение может быть на оба звука). Основы этих коммуникативных механизмов закладываются в семье и в школе, а затем должны активно формироваться и развиваться на протяжении всей жизни. Дальнейшее совершенствование происходит уже в профессиональной деятельности.

Рефлексия – это понимание человеком самого себя и другого человека с помощью разума, логики, слова и осознание того, как человек в действительности воспринимается и оценивается другими. Иначе говоря, рефлексия – это анализ собственного психического состояния и своего взаимоотношения с окружающим миром. Склонность к рефлексии характеризует развитую личность. Личность, владеющая рефлексией, многократно проигрывает в уме собственную тактику поведения, поведение партнера по общению, легко изменяет свое поведение в случае необходимости. О рефлексии, не называя её так, знали уже древние греки. Пифагор писал: «Не

закрывай глаз, когда хочешь спать, не разобравши всех своих поступков за прошедший день».

Каждый человек обладает своеобразной структурой рефлексивного механизма, которая формируется в течение всей его жизни.

В различных видах деятельности освоение рефлексии происходит неодинаково. В предметной сфере человек сначала учится контролировать свою деятельность по определённому образцу: внешнему, затем внутреннему и, наконец, представлениями об образце. В социально-психологической сфере порядок развития рефлексии как раз обратный: человек познаёт свой собственный мир и мир человеческих взаимоотношений, а затем уже учится его контролировать. Высокий уровень одного вида рефлексии не гарантирует хорошие результаты рефлексии другого вида. Можно прекрасно справляться со своей работой, и при этом, совершенно не понимать сложившуюся вокруг ситуацию социальных отношений [3].

Рефлексия помогает правильно построить общение. Общаясь с другим человеком, можно эпизодически, по отдельным признакам создать неполную мозаичную картину о его переживаниях. При активной же рефлексии мысленно воссоздаются переживания другого человека не только в отдельных эпизодах общения, но и на весь период длительного общения с ним.

Работники гостиницы, ресторана, туристического предприятия должны обязательно иметь положительный настрой на работу в данной индустрии, стараться удовлетворить потребности клиента, должны иметь определённую мотивацию. Всему этому способствует хорошо развитая профессиональная рефлексия.

#### Идентификация.

Идентификацией называется постановка себя на место другого человека, неосознанный процесс отождествления себя с другими людьми, группой.

Идентификация позволяет одному человеку поставить себя на место другого. Это не единственный способ делового общения, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким примером, когда предположение о внутреннем состоянии партнёра строится на основе попытки поставить себя на его место. Это проявляется в виде перенесения себя в пространство, обстоятельства другого человека и позволяет глубоко понимать личностные мотивы этого человека.

Исследователями установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением – эмпатией.

Эмпатия также определяется как особый способ восприятия другого человека. Только здесь имеется в виду не рациональное осмысление его проблем, как это имеет место при взаимопонимании, а стремление эмоционально откликнуться на его проблемы.

Эмпатия – это сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и другой человек, т.е. постижение его эмоционального состояния, сочувствие, даже сострадание в несчастье.

Народная мудрость гласит «Горе, разделённое с кем-то, уменьшается, а радость, разделённая с кем-то, увеличивается». Человек, у которого не работает

механизм эмпатии, не способен зажечься чужой радостью или огорчиться чужой печалью.

Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Обычно выделяют три уровня развития эмпатии. Первый уровень (низший), когда общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника. Второй уровень (средний) – по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека, а третий уровень (высокий) – отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия. Для работников сферы туризма очень важно обладать профессиональной эмпатией на высоком уровне.

Низкая эмпатия (равнодушие, эгоизм, душевная лень) мешают полноценному общению, не только личностному, но и профессиональному. В то же время эмпатия, как механизм понимания психических состояний других людей и сочувствия им, способствует успешности общения и решению многих проблем в деловой жизни.

Известный американский исследователь бизнеса и менеджмента Питер Костенбаум ещё в 90-годы прошлого столетия опубликовал книгу «TheHeartofBusiness», в русском переводе книга вышла под названием: «Сердце бизнеса: этика, власть, философия». Он в ней убедительно доказал как неэкономические факторы могут влиять на экономику фирмы.

Именно благодаря рефлексии, идентификации и эмпатии создаётся психологически и этически комфортная обстановка для совместной профессиональной деятельности. Общаясь с личностью, обладающей хорошей рефлексией, эмпатией и идентификацией, клиенты, партнёры, руководители, подчинённые испытывают комфортное ощущение, настраиваются на дальнейшее плодотворное сотрудничество.

В своей книге «Клиенты на всю жизнь» американский предприниматель Карл Сьюэлл утверждает, что сегодня «у нас есть только один способ отличаться от других, и он заключается в наших работниках. Все фирмы имеют доступ к одним и тем же источникам капитала. Инновации могут быть скопированы на следующее утро. Любые нужные технологии внедряются по мановению руки. Так что сегодня конкурентное преимущество могут создать только люди и сервис, который они предоставляют.

### **3. Коммуникационная политика туристического предприятия.**

Для успешного продвижения туристического продукта туристическому предприятию необходимы постоянные эффективные коммуникационные связи с целевыми аудиториями (потребители, поставщики, смежники.и т.д.)

К таким коммуникациям относятся:

- Реклама – оплаченная форма неличного представления туристического продукта и формирования спроса на него, а также создание имиджа туристической организации.

- Личная продажа – непосредственный контакт представителя туристической организации с одним или несколькими потенциальными клиентами с целью представления туристического продукта и совершения продажи.

- Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи туристического продукта.

- Связи с общественностью (PR) – Деятельность, направленная на создание и поддержание доброжелательных отношений между туристической организацией и общественностью (СМИ, фонды, органы власти, банки, авторитетные личности и т.д.)

Такие коммуникационные процессы называются комплексом маркетинговых коммуникаций [1].

Существуют также коммуникации между сотрудниками, основанные на деловых качествах и морально-этических нормах.

Эти вопросы будут подробно рассмотрены при изучении вами дисциплины: «Маркетинг в туризме».

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Дурович, А.П. Маркетинг в туризме : учебное пособие / А.П. Дурович. – М. : Инфра-М, 2016. – 316 с.
2. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» <http://naukovedenie.ru> Выпуск 4 (23), июль – август 2014 publishing@naukovedenie.ru 3 <http://naukovedenie.ru> 85PVN414 – Дата доступа:12.10.2019
3. Koestenbaum P. The Heart of Business. – Jossey-Bass. San Francisco, California,2001.

## Тема 3. Публичное выступление и его жанры

Цель – изучить особенности подготовки и проведения публичного выступления.

Задачи:

- рассмотреть публичное выступление как составляющую деловых коммуникаций;
- изучить методику и психологические особенности публичного выступления.

Вопросы:

1. Публичное выступление как способ деловых коммуникаций; требования к публичному выступлению.
2. Методика подготовки публичного выступления.
3. Психологические особенности проведения публичного выступления.
4. Приёмы борьбы с волнением.

### **1. Публичное выступление как способ деловых коммуникаций; требования к публичному выступлению.**

Публичная речь воздействует на разум и чувства людей. Если она оказывает влияние только на сознание, не затрагивая эмоциональной сферы личности, она не волнует сердца, не оставляет следа в памяти слушателя. Искусство красноречия состоит в умелом применении логических и образных средств овладения вниманием аудитории [1].

Выступление перед аудиторией играет значительную роль в деловом общении. Доклад на конференции, речь на митинге, выступление на совещании – это примеры публичных выступлений, которыми должен овладеть тот, кто хочет вести людей за собой, доказывать свою точку зрения, продвигать идеи. Не случайно тех, кто убедительно и ярко говорит, в древнем мире приравнивали к богам.

Необходимым условием эффективного публичного выступления является доверие слушателей к выступающему. Надо приложить специальные усилия, чтобы это доверие возникло; стать своим для многих незнакомых людей.

Эффективность публичного выступления определяется степенью владения информацией, умением регулировать процесс взаимодействия с аудиторией, подготовленностью выступающего и многими другими факторами.

В конце 19 в. Герман Эббингауз, немецкий психолог-экспериментатор, установил «закон края». Он доказал, что лучше запоминается информация в начале и в конце выступления. В критически настроенной или нейтральной аудитории самую важную информацию лучше давать в начале выступления; в аудитории единомышленников – в конце. В дальнейшем он рекомендовал самое важное в выступлении повторять несколько раз.

Внимание слушателей падает к 15-й, 30-й и 45-й минутам. Вывод: лучшее выступление: 10 – 14 мин. Причём надо заканчивать, когда вас ещё хотят



слушать. Пример краткой, но эффективной речи – выступление во время 2-й Мировой войны героя Советского Союза, снайпера, Людмилы Павлюченко в США (2 мин.) Противоположный пример: речь Ф.Кастро 25.02.1998г. (7 ч. 15 мин.)

Правило драматургии: 1 тема – 1 текст. Допускается 2-3 микротемы, объединённые общей идеей. Главная мысль, даже в кратком выступлении должна повторяться 2 -3 раза; только тогда она запоминается [3].

## 2. Методика подготовки публичного выступления.

Готовиться к речи – значит думать, вынашивать мысли, отбирать самые нужные и размещать их определённой последовательности.

С времён Аристотеля (Древ. Греция) любую речь условно делили на 3 части: вступление, собственно речь, заключение. В классической драматургии: замысел, завязка (вступление), развитие действия, кульминация, развязка, финал.

Необходимо чётко представлять **тему** (о чём конкретно идёт речь): об уникальном туре в Грецию, об особенностях путешествия по Августовскому каналу и т.д; **идею** (основную мысль текста): Беловежская пуца – уникальная природоохранная туристическая дестинация и т.д; **конфликт** (столкновение, противоборство, преодоление): в публичном выступлении это должен быть показ конкурентного преимущества предмета вашего выступления; рассмотрение различных подходов по отношению к предмету обсуждения; показ сильных сторон и возможных рисков и недостатков обсуждаемого вопроса и т.д. Обязательно быть самое важное место в выступлении – по смыслу или эмоциональности – **кульминация**, которое в соответствии с законами драматургии в широком значении (законы построения любых текстов) должно находиться примерно в середине выступления или чуть ближе к завершению [2].

Рассмотрим этапы подготовки публичного выступления.

1. Вступление. Начало – с приветствия. Должно быть кратким – 3- 4 предложения. Цель вступления – вызвать интерес; пояснить намерения.
2. Формирование эпизодов (разделов) которые строятся по нарастанию важности излагаемого материала или эмоциональному напряжению. Кульминация – самая выразительная часть. Далее эпизоды по важности или эмоциональности должны ослабевать, а в конце выступления обязательно должен быть эффект, но не напряжение. Это могут быть: цитата, пример, подтверждающий ваши выводы, литературный отрывок и т.д.

Эпизод – обозначенная по смыслу часть текста, где есть событие. В древности было замечено, что выступления выигрывают, если число эпизодов кратно 5.

3. Заключение. Следует повторить основную мысль. Заканчивать надо ярко, эмоционально (лучше – цитатой). В идеале – оставить аудиторию в приподнятом эмоциональном состоянии. Затем составляется план выступления. Текст может быть написан полностью, фрагментально или в виде тезисов. Всё зависит от вашей подготовленности и опыта проведения подобных

мероприятий. Безусловно, выигрывает выступление проведённое наизусть, с использованием визуальных технических средств и различного наглядного материала. [3].

### **3. Психологические особенности проведения публичного выступления.**

Существуют приёмы привлечения внимания и усиления речи.

- Эффект первых фраз. (Мне приятно выступать именно перед вами).
- Приём выброса информации. Даже от самого хорошего оратора люди устают. Нужно периодически «выбрасывать» новую информацию.
- Эффект аргументации. Аргументы должны быть правдивыми, авторитетными, понятными и доступными.
- Кто много (более 3 раз) доказывает, тот ничего не доказывает.
- Предвидя возражения, надо их предупредить. Некоторых надо ошеломить, чтобы убедить. Пример: отоларинголог дал объявление: «Половина населения США носит очки. Это доказывает, что без ушей жить нельзя. Принимаю с 10.00 до 20.00.
- Правило оратора Гомера: В начале речи – сильные аргументы, затем – слабые; в конце – самые сильные.
- Риторический вопрос. (предполагающий только да, или нет).
- Повтор. В устной речи повторы оправданы. Пример. «Мы должны изложить все факты; наш долг дать народу полный отчёт».
- Градация. Каждое следующее слово выразительнее предыдущего.
- «Он не знал, он не ведал, ему и присниться не могло».
- Гипербола. Умышленное преувеличение. «Этому платью лет 300».
- Юмор. Снимает конфликты, усталость. Начинать шутку надо серьёзно. Нельзя комментировать шутку, рассказывать старые анекдоты.
- Использование статистических данных. Цифр должно быть не много, тогда они убедительны. Их лучше округлять и указывать источник.
- Надо помнить, что красноречие – в силе духа и страсти, в самом человеке, а не в речи, как таковой.
- Смотреть всем в глаза. Вести диалог с залом.
- Внимание одежде (прямой силуэт, деловой стиль, тёмные расцветки). Главные точки, приковывания внимания: обувь, воротнички, манжеты; у женщин – украшения.
- Начинать – при полной тишине.
- Обращаться к невнимательным.
- При выступлении не дискутировать.
- Надо стараться увязать тему своего выступления с интересами слушателей: любовь, дети, деньги, здоровье, счастье и т.д.)
- Выбирайте глазами доброжелательного человека.
- Шутить без этнического и сексуального намёков.
- Не будьте слишком серьёзными.
- Используйте антитезы (лёд и пламень).
- Подчёркивайте важную мысль риторическими вопросами.
- Темп речи должен быть 120 – 150 слов в минуту.

- Используйте голос для воздействия (меняйте скорость, громкость, тембр).
- Выучите текст так, чтобы читать без подглядки.
- Говорите убежденно, энергично; берите людей в плен глазами.
- Не принимайте «закрытых» поз.
- Интересна новизна. Старую тему развивайте по-новому.
- Надо иметь, что сказать и потребность выразить это.
- Мешают монотонный голос, невыразительный взгляд.
- Создавайте юмористический, или драматический эффект.
- Эмоции должны быть соизмеримы с текстом.
- Используйте число 3. Три причины, Три способа и т.д.
- Устраивайте разрядки.
- Контролируйте большее пространство. Это косвенно свидетельствует об авторитете выступающего.
- Не демонстрируйте своё превосходство.
- Мимика и жесты – выразительны.
- Тон в толпе создаёт её социокритическая масса – 15-25 %. Ориентируйтесь на неё. Толпа признаёт тех, кто умеет за себя постоять.
- Полезно изучать актёрское мастерство, например способность образного видения.
- Во время речи следует обращаться не к эмоциям, а к фактам, вызывающим эти эмоции.
- Художественное чтение основано на видении (воссоздание в памяти того, чего в реальном месте нет).

Существуют специальные приемы, позволяющие поддерживать внимание аудитории на достаточно высоком уровне. Назовем наиболее распространенные.

- Перейдите от монолога к диалогу (полемике). Это позволяет приобщить людей к процессу обсуждения, активизировать тем самым их интерес.
- Задайте вопрос одному из слушателей, например: «У вас, я вижу, иная точка зрения?».
- Подойдите ближе к слушателям, сократите дистанцию со слушателями, поменяйте позицию.
- Создайте проблемную ситуацию, выдвиньте гипотезу, которую докажете вместе со слушателями (приемы: давайте проверим, рассмотрим и т.д.).
- Предложите слушателям ситуацию, вызывающую вопрос: «Почему?», этим вы стимулируете их познавательную активность.
- Сделайте опору на личный опыт, мнения, которые всегда интересны слушателям.
- Покажите практическую значимость информации.
- Ненадолго отступите от темы: это дает возможность слушателям отдохнуть.
- Замедлите темп произнесения речи и одновременно ослабьте силу голоса: это привлечёт внимание к ответственным местам выступления (прием «тихий голос»).
- Используйте аудиовизуальные приёмы, как статические (графики, таблицы, рисунки, схемы), так и динамические (видеоматериалы и т.п.). Известно, что

эта группа приёмов даёт до 20% усвоения информации, концентрирует внимание слушателей, снижает утомляемость.

Эмоциональное звучание слов усиливается мимикой и жестами. Если при выступлении не возникает острого желания сделать какой-то жест, не следует прибегать к произвольной и механической жестикуляции, советуют мастера ораторского искусства. Применять жесты следует по мере ощущения потребности в них. Непрерывно жестикулировать руками на протяжении всей речи не рекомендуется. В жестикуляцию необходимо вносить разнообразие: жесты должны отвечать своему назначению, соответствовать характеру речи[3].

#### **4. Приёмы борьбы с волнением.**

2 тыс. лет назад Цицерон, древнеримский политический деятель, оратор и философ говорил: «Всякое истинно хорошее выступление должно быть взволнованным». Умеренная взволнованность делает выступление убедительным. Чрезмерная – мешает.

Надо постараться понять, что именно вам мешает во время выступления, какие страхи вас беспокоят. Для этого надо знать, какие страхи существуют вообще (распознать потенциального врага). Вот основной перечень распространённых страхов, мешающих свободно и уверенно чувствовать себя во время публичного выступления.

1. Страх из-за недостаточного понимания темы или предмета выступления.
1. Страх быть неправильно понятым.
2. Страх перед большим скоплением людей.
3. Страх, вызванный недостаточностью словарного багажа.
4. Страх из-за возможных дефектов собственной речи.
5. Страх за свой внешний вид (одежда, причёска и т.д. Особенно свойственен женщинам).

Эти страхи вызывают чрезмерное волнение, способное помешать выступающему, а то и вовсе сорвать выступление.

Когда вы поймёте, что именно вас пугает (выберете из перечня страхов что-то своё, «распознайте врага»), приступим непосредственно к ликвидации страхов.

##### **Страхи (когда они известны) уничтожаются:**

1. Безукоризненным знанием и пониманием материала выступления.
2. Действием (последовательным, драматургически выстроенным раскрытием темы материала, подводя слушателей к главной мысли выступления – кульминации, с последующим эффектным завершением[2])
3. Развитием способности импровизировать.

Автор советует внимательно изучить этот материал. Скорее всего, от большинства своих страхов перед публичным выступлением вы избавитесь.

##### **Есть ещё приёмы борьбы с чрезмерным волнением (страхами).**

Часто бывает достаточно следующих советов:

1. Искренне верить, что провал не страшен.
2. Принять перед выступлением ебольшое количество холодной воды.

3. Как бы слушайте свой голос со стороны и добивайтесь того, чтобы он вам понравился.
4. Снижает зажатость мелкий предмет в руках.
5. Полезно держаться за край стула или трибуны.
6. Представить, что все слушатели должны вам деньги и просят отсрочки.
7. Не извиняйтесь за мелкие оговорки.
8. Представьте свой успех (взрыв аплодисментов).
9. Глубокое знание темы гарантирует внутреннюю свободу.
10. Надо знать (лучше записать на бумаге) чего именно вы хотите.
11. Чем лучше вы будете знать аудиторию, тем увереннее будете себя чувствовать.
12. Самое главное – хорошо подготовиться.

### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук ; Ростов. междунар. ин-т экономики и управления. - М. : Дашков и К, 2018. - 343 с. - Библиогр.: с. 318-321. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495708](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495708)
2. Сценарий и режиссура культурно-досуговых мероприятий в туризме. Ч.1: Драматургия / А.И. Строганов. – Гриф УМО РБ.- Минск:БГУФК, 2014.- 48с.
3. Строганов, А. И. Сценарий и режиссура культурно-досуговых мероприятий в туризме : учеб.-метод. пособие. Ч. 2. Режиссура / А. И. Строганов ; М-во спорта и туризма Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т физ. культуры. - Гриф УМО Респ. Беларусь. - Минск : БГУФК, 2016. - 119 с.

## **Тема 4. Служебные переговоры, дискуссии**

Цель – изучить переговорный процесс как один из важнейших жанров деловых коммуникаций.

### Задачи:

- усвоить методику проведения переговорного процесса;
- изучить приёмы эффективного проведения переговоров.

### Вопросы:

1. Понятие: переговоры; их значимость в системе деловых коммуникаций.
2. Требования к подготовительному этапу переговоров.
3. Основной этап проведения переговоров.
4. Подведение итогов как результат переговорного процесса.
5. Психологические особенности проведения переговоров.

### **1. Понятие переговоры; их значимость в системе деловых коммуникаций.**

Научись слушать, и ты извлечешь пользу даже от того, что тебе не нравится в речах собеседника.

(Плутарх – древнегреческий писатель и философ).

Переговоры – это вид совместной деятельности, направленный на решение проблемы. Они всегда предполагают наличие нескольких участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении можно наблюдать состязание и противоборство.

Переговоры в настоящее время являются сферой крупной коммерческой дипломатии. Издавна переговоры были связаны с ведением торговых операций, сегодня же переговоры представляют собой основу коммерческой сделки: заключаются контракты, продаются и покупаются лицензии, образуются союзы коммерческих партнеров. Процесс купли-продажи рассматривается как акт переговоров между двумя или более действующими лицами, стремящимися удовлетворить свои личные интересы и заключить соглашение.

Несмотря на то, что коммерческая жизнь является основным сектором переговоров, очевидно, что преодоление споров и принятие решений по поводу служебных проблем проходит посредством переговоров. Поэтому переговоры больше не воспринимаются как привилегия дипломатов и коммерсантов, а становятся повседневной практикой, обычным способом деловых коммуникаций.

К факторам, оказывающим влияние на ход переговоров можно отнести:

- представление, которое составили о переговорах участники;
- ставки участников переговоров;
- отношение к представителям противоположной стороны;
- качество коммуникаций, которые устанавливаются между участниками переговоров.

Переговоры – это искусство компромисса. Современный мир насыщен экономическими, социальными, политическими и технологическими проблемами, которые, в свою очередь, создают новый толчок развитию переговоров. Переговоры это не только противостояние, они предполагают определенные отношения между людьми и диктуют специфические формы поведения. Переговоры – это и встреча между лицами или группами лиц, преследующими общую цель, заключающуюся в установлении между собой соглашения[3].

Переговоры – это специфическая форма общения между двумя сторонами, ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающее интересы обеих сторон. В ходе переговоров выигрывает тот, у кого больше информации, лучше план и выше мастерство. Так считает автор бестселлера «Как уцелеть среди акул», миллионер Харви Маккей.

Цель переговоров – заключить соглашение по какому-либо вопросу. Другими словами, это принятие взаимовыгодного решения, наиболее приемлемого в данной ситуации.

Сам термин «переговоры», ведущий свое происхождение от латинского сегодня приобрел очень широкое значение в деловых коммуникациях. Существуют этапы переговоров: подготовительный, основной, подведение итогов.

## **2. Требования к подготовительному этапу переговоров.**

### Подготовительный этап.

«Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

Сервантес, всемирно известный испанский писатель.

Итак, вы решили сесть за стол переговоров. Разумеется, в первую очередь вас будет интересовать вопрос, с чего начать тщательную подготовку к ним. Во многом это будет зависеть от того, какие переговоры вам предстоят: на каком уровне они будут вестись, сколько сторон будет включено в переговорный процесс, каков механизм принятия решения, будут ли переговоры разовыми или многоэтапными.

Подготовительный этап переговоров – процесс многогранный и включает в себя разработку многих вопросов:

- определение проблемы, требующей решения;
- определение потребностей и целей;
- отбор фактов и необходимых документов;
- выявление интересов сторон;
- определение «зоны пересечения интересов»;
- формирование предложений и их вариантов;
- система убеждения;
- выдвижение запасных вариантов.

Любые переговоры будут состоять из двух условных частей: процессуальной и тематической. Тематический аспект – то, о чем ведется речь за столом переговоров. Процессуальный аспект – то, как они готовятся и ведутся.

Соответственно, выделяются два основных направления подготовительной работы:

- информационно-аналитическая проработка основного содержания;
- решение организационных вопросов.

На начальном этапе нужно четко сформулировать цель своего участия в переговорах. Цель – это то, чего вы хотите добиться в итоге. Затем дайте ответ на вопросы: каковы ваши шансы на успех, какая тактика ведения переговоров подойдет в данном случае – наступательная или оборонительная.

Влиять на переговоры можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё. Тщательная информационная подготовка создаст вам конкурентные преимущества. Ценным достоянием переговоров являются сведения о компании или организации, с которой предстоит сотрудничать (когда и кем она основана, выдающиеся успехи и достижения, основные поражения и неудачи, финансовое положение и т. п.). Узнайте все, что сможете, о тех людях, которые будут принимать непосредственное участие в переговорном процессе (образование, карьерные достижения, круг интересов, состав семьи, хобби). Не лишней будет и информация о людях или организациях, не участвующих в переговорах напрямую, но чьи интересы могут быть затронуты в ходе обсуждения. Собранная информация должна быть разнообразной, всесторонней, а самое главное – правдивой. Она поможет выстроить четкую систему аргументации своей позиции, а также найти возможные альтернативные решения, помогающие сэкономить затраты и усилия обеих сторон. Для этого потребуются всесторонне изучить интересы всех участников переговорного процесса [1].

Интерес – ключевое понятие переговоров. Итак, знание истинных интересов оппонента и определение ваших совместных и противоречивых интересов – залог успешного решения проблемы.

Формулировка позиции.

Вы собрали максимум важной информации, определили свои интересы и интересы партнера, нашли точки пересечения этих интересов, теперь сформулируйте свою позицию. При определении цели конкретных переговоров принято рассмотрение каждой стороной не менее трех позиций, а именно:

- идеальной позиции (программа-максимум);
- позиции достижения намеченной цели;
- позиции сопротивления (последняя черта).

Свою позицию определяйте с учетом понимания различий между тем, что должно и что может быть достигнуто. Очевидно, что позиция сопротивления представляет собой предел, далее которого сторона идти не готова. В этом вопросе проявляйте последовательность. Если позиция заявлена как «последняя черта», никогда не сдавайте этот «рубеж», иначе рискуете потерять уважение в глазах партнеров. С другой стороны, не стоит слишком сильно давить на другую сторону, если она заявила о своем «последнем предложении», так как в долгосрочной перспективе вы рискуете серьезно испортить с ней отношения.

Прогноз и анализ возможных вариантов переговоров.



Помните: за любым вашим предложением должна стоять мощная система аргументов и хорошее понимание всех плюсов и минусов этого предложения. Подготовительная работа предполагает обязательный прогноз возможных возражений оппонентов с целью построения четкой и основательной системы контраргументов. Кто предупрежден, тот вооружен!

Неоценимую практическую поддержку окажет вам четкая и продуманная последовательность шагов TOP (Техника Организационного Развития), предложенная А. С. Огневым. TOP систематизирует вашу работу на подготовительном этапе. При помощи этой техники вам следует продумать, по меньшей мере, три различных варианта разрешения возникшего конфликта. Затем проанализировать каждый из них с учетом возможных последствий для каждого участника конфликта.

Помните: в ваших интересах привлекать к разработке проекта итогового документа опытного юриста!

Итак, информационно-аналитическая проработка основного содержания переговоров помогает четко сформулировать свою позицию, продумать систему аргументов и контраргументов, разработать возможные альтернативные варианты решения.

#### Решение организационных вопросов.

Добросовестно проделав первую часть подготовительной работы, можно приступать ко второму этапу – решению организационных вопросов. К организационным вопросам относится определение времени, места встречи, состава участников команды, регламента переговоров. Решение организационных вопросов должно приблизить вас к намеченной цели и помочь решить поставленные задачи.

#### Место проведения.

Выбор места проведения переговоров – значимый вопрос. Во-первых, с ним связана проблема конфиденциальности, во-вторых, правильно организованная пространственная среда поможет расставить нужные смысловые акценты в ходе переговоров, в-третьих, многое определит и то, где вы предпочтёте провести переговоры – в своём офисе или на территории оппонента. Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Например, при проведении переговоров на своей территории всегда можете рассчитывать на своевременную консультацию нужного специалиста; вы можете свернуть переговоры по собственной инициативе в любой удобный для вас момент; психологическое преимущество на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему (дома и стены помогают); можете с выгодой для себя организовать пространственную среду. Преимущества «игры на чужом поле»: вы не отвлекетесь на срочные дела и будете сосредоточены исключительно на переговорном процессе; вы всегда сможете придержать информацию, сославшись на то, что вы не захватили ее с собой; вы снимаете с себя бремя организационных вопросов.

Если вас не устраивает ни один из вариантов – встречайтесь на нейтральной территории.

#### Состав делегации.

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях тех, кто в них участвует. В состав делегации должны входить компетентные в рассматриваемых вопросах люди. Возглавляет делегацию человек, способный успешно провести стратегическую линию организации и своевременно решить оперативные проблемы. Как правило, это руководитель организации. Подбирая людей в команду для переговоров, обращайтесь внимание на их способности к коммуникативному взаимодействию, на стремление к слаженности в работе во имя достижения общей цели. У членов вашей команды обязательно должно быть «чувство локтя», которое не раз поможет им в стрессовых ситуациях. Заранее распределите роли в команде. Заранее продумайте систему невербальных знаков, которые будут являться своеобразным сигналом. Например, ваша просьба о стакане воды – сигнал для одного из членов вашей команды применить заранее оговоренный тактический ход по отношению к вашим оппонентам. В идеале за стол переговоров должна сесть «сыгранная» команда, где каждый игрок хорошо знает свою роль, видит свое место и предназначение в команде, а также хорошо представляет себе тот вклад, который он должен внести в работу команды для достижения общей цели [2].

#### Преимущества проведения переговоров одним человеком:

- оппоненты не могут адресовать вопросы самым слабым участникам команды;
- все полномочия у одного человека;
- оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.

#### Преимущества командной работы на переговорах:

- вероятность ошибок снижается из-за присутствия в команде специалистов из разных областей;
- обеспечивается обмен мнениями в ходе обсуждения и принятия решений (своеобразный мозговой штурм). Вспомните команды знатоков в игре Что? Где? Когда? Они способны выдать правильный ответ всего за одну минуту;
- команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

Итак, в организационной части подготовки переговорного процесса обратите особое внимание на следующие моменты:

- сроки и время проведения переговоров;
- выбор места проведения переговоров;
- правильную организацию пространственной среды;
- состав собственной делегации, распределение ролей на время проведения переговоров;

### **3. Основной этап проведения переговоров.**

Выделяются два основных подхода или две стратегии переговоров: конфронтационный подход (торг) и партнёрский подход, основанный на поиске совместного решения проблемы.

В основе конфронтационного подхода лежит идея противостояния сторон. Главное здесь – победить. Конфронтационный подход вы можете выбрать только тогда, когда преимущество вашей позиции очевидно и вам

ничего терять. Однако прежде чем вы решите биться до конца, продумайте и взвесьте все последствия вашей победы.

#### Партнёрский подход.

Эта концепция лежит в основе так называемого метода принципиальных переговоров, разработанного в Гарвардском университете США и подробно описанного в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к согласию, или переговоры без поражения». Метод заключается в требовании решения проблемы исходя из существа дела. Партнеры стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. А там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами. При этом подходе партнеры по переговорам вместе анализируют проблему и ищут взаимоприемлемое решение, которое в максимальной степени будет отвечать интересам обеих сторон.

В основе партнёрского подхода к переговорам лежат: конструктивный диалог, поиск совместных путей решения проблемы, совместный анализ вариантов решений, желание и умение видеть проблему с позиции другой стороны.

Таким образом, при партнёрском подходе разумное соглашение должно максимально отвечать интересам каждой из сторон, быть справедливым с точки зрения каждой из них, быть долговременным и не заключать в себе основы для возникновения разногласий в будущем.

На практике трудно встретить «чистые» варианты рассмотренных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников на один из них.

#### Процесс переговоров.

##### 1. Представление сторон друг другу.

Коммуникативный этап начинается со знакомства, представления, с установления контакта. Начните обсуждение с нейтральной темы. Непринужденная беседа создаст благоприятную атмосферу. Тонкий, искренний, вовремя сделанный комплимент всегда сумеет расположить к вам партнёра. Например, «На меня произвело сильное впечатление дизайнерское решение в оформлении вашего офиса, тонкое чувство стиля – черта вашего характера» или «У вас отличная команда, об этом свидетельствуют присланные проекты соглашения наших переговоров. Всегда приятно иметь дело с профессионалами». Выразите благодарность партнёру: «Спасибо за схему маршрута, которую вы прислали, с ее помощью мы очень легко вас нашли».

##### 2. Размещение участников переговоров.

В статье А.П. Панфиловой «Организация пространственной среды», эта информация поможет вам выгодно расположить в пространстве членов вашей делегации на переговорах. (Закон визуального восприятия, мебель и т.д.).

##### 3. Изложение проблем и целей, уточнение позиций сторон.

В начале переговорного процесса не избежать взаимного уточнения позиций друг друга, что имеет принципиальное значение, если предметом переговоров является устранение конфликтной ситуации.

##### 4. Дискуссия, обсуждение и согласование интересов.

Процесс дискуссионного обсуждения – наиболее важный и значимый структурный элемент коммуникативного этапа переговоров, его цель – выработать общую позицию для взаимоприемлемых решений.

#### 5. Система аргументов.

Аргументов в вашей стратегии должно быть не больше и не меньше, чем нужно для убеждения конкретных партнёров. Самые сильные аргументы используйте в завершение обсуждения, поскольку именно в них сосредоточена убедительная «ударная» сила вашей позиции.

Противостояние психологическому давлению со стороны партнера

Подобное давление может оказываться путем создания стрессовой ситуации, личных нападок, использования разного рода уловок, прямых угроз. Например, партнер может предъявить предельно жесткие требования. В ответ ему можно задать вопрос о тех критериях, которые он считает основой для выявления справедливого или несправедливого решения. Если используется ссылка на неуступчивого партнера, который на переговорах отсутствует, найдите возможность напрямую поговорить с этим партнером. Если используется тактика давления типа «берете или не берете», вначале просто ее проигнорируйте и продолжайте обсуждение. Если используются прямые угрозы, то реагировать рекомендуется лишь в случае их реальности и заботиться следует о том, чтобы были созданы объективные условия для адекватного ответа, автоматически реализующегося в случае выполнения угроз.

При взаимодействии с агрессивными партнерами можно использовать так называемую «переговорную джиу-джитсу». Основная идея этой тактики – конструктивное использование большой энергии, заложенной в самом поведении агрессивного партнера. Реализация этой тактики предполагает преобразование атак на личность в атаки на проблему. Для этого используются такие приемы, как: поощрение критики в свой адрес (Пример: Да, Вы абсолютно правы в этой части нашей дискуссии); замена утверждений вопросами; просьба партнера дать совет по выходу из сложившейся ситуации; использование пауз [2] .

для дискуссии очень важно:

- пользоваться убедительными аргументами;
- общаться со всеми;
- соблюдать культуру общения.

#### 4. Подведение итогов как результат переговорного процесса.

Как только стихнет накал дискуссионного периода обсуждения, и вы сумеете найти приемлемое решение проблемы, в ваших же интересах предложить партнёрам перейти к подведению итогов переговоров. Упомяните все договорённости, которых удалось достичь. Если вопросов не возникает, переходите к подведению общего итога переговоров. Обратите внимание своих партнеров на цель, которую вы ставили перед встречей, и на то, достигнута ли она. Еще раз проговорите условия, на которых вы будете сотрудничать. И как только прошлись по всем пунктам, старайтесь поставить точку: «Итак, если нас все устраивает, предлагаем закрепить результаты и перейти к письменному

оформлению договорённостей». Главное, постарайтесь закончить разговор позитивно, ведь вы действительно совершили важную вещь – договорились о взаимовыгодном сотрудничестве.

На стадии завершения переговорного процесса главное внимание уделяется обсуждению и оформлению итоговых документов. Начинать обсуждение соглашения или договора целесообразно с заранее подготовленного проекта. Вспомните обо всех важных для вас деталях, рассматриваемых в ходе обсуждения. Имейте в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового документа, никакой юридической силы не имеют. Также внимательно следите за тем, чтобы другая сторона не внесла в итоговый документ детали и дополнения, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумеете выявить их на этой стадии – в дальнейшем внести в текст какие-либо коррективы будет практически невозможно. Надо выявить формулировки с двойным смыслом, фактические неточности, намеренное или ненамеренное искажение смысла и результатов договоренности.

В завершение переговоров обсудите все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определите исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей.

После проведения переговоров проанализируйте их положительные и отрицательные моменты.

#### Общие требования к проведению служебных переговоров.

- Главное правило – не допускать конфронтации, не заходить за пределы безопасности и не толкать на это собеседника.
- Не применять крайних мер без крайней необходимости.
- Ориентироваться на позитивный результат.
- Основа переговоров – компетентность, реалистичный подход, заинтересованность.
- Вырабатывать общую позицию на основе гибкости и компромисса.
- Убедительно аргументировать предложения (аргументы твёрдые, голос – мягкий, а не наоборот).
- Информированность о партнёре (авторитет, интересы, слабости и т.д.)
- Концентрация внимания на предмете переговоров.
- Учёт личностных качеств партнёра (вздорный – заранее обсудить спорные вопросы; всезнайка – в беседе чаще переключаться на других; хладнокровный и непреступный – выяснить почему; «важная птица» - использование метода «да, но»; почемучка – переадресовывать вопросы другим).
- При ведении переговоров по телефону: исключить фразу: «нет»; не фамильярничать; телефон обостряет недостатки речи, особенно числа и сроки.
- Нельзя вести сложные переговоры по телефону.
- Обязательно подвести итоги переговоров.
- Тщательно готовиться к переговорам.

## 5. Психологические основы ведения переговоров.

- Главное в переговорах – чётко представлять свои интересы и уметь разъяснить выгоду партнёру.
- Умение слушать – один из важнейших показателей культуры человека (умеют слушать только 10 % людей) Большинству людей нравятся именно те, кто их слушает.
- Слушая, полезно вставлять: «понимаю вас», «это интересно» – помогает непринуждённо высказываться.
- Если возникает вопрос – надо попросить уточнить этот момент.
- Самая распространённая ошибка – усиленно склонять в свою сторону много объясняя и доказывая.
- Ведя переговоры, нельзя рассматривать посторонние предметы.
- Женщины больше подвергнуты обратной связи, им чаще надо смотреть в глаза.
- Надо знать, как сидеть во время переговоров. Дружеская беседа – журнальный столик под углом 30 – 45 градусов. Положение прямо друг перед другом создаёт атмосферу соперничества (стол – барьер). Квадратный стол подходит для кратких бесед. Здесь хорошие отношения складываются с теми, кто сидит рядом, особенно – справа. За прямоугольным столом главенствующее место занимает тот, кто сидит лицом к двери. Круглый стол создаёт атмосферу неофициальности, непринуждённости. Доказано, что сидящий спиной к двери, окну, или к двигающимся людям волнуется; у него повышается давление. Пример – ресторан, где сидят спиной к танцующим.

Существует защита от некорректных собеседников.

Нередко на деловых беседах и при ведении коммерческих переговоров попадают некорректные собеседники и партнеры. Конфликтовать при деловых разговорах в мире бизнеса не принято. Значит, надо уметь вежливо, не задевая самолюбие таких людей, ставить их «на место». Вот какие советы по данному вопросу дает немецкий психолог Н. Энкельман.

– Прием дилетантов. Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко нас сбивает с толку, если оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?».

Совет: заговорите об этом вопросе еще раз позже. Сошлитесь на то, что в дальнейшем еще вернетесь к пояснению данного сообщения;

– Научная тактика. Собеседник оперирует мнениями ученых, авторитетов в данной области, цитирует их. Еще опаснее, когда он цитирует неправильно и выясняет, заметили ли вы это. Понятно, что никому в точности все высказывания выдающихся личностей не могут быть известны.

Совет: также цитировать. Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату;

– Тактика прерывания. Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь»; «И где вы это слышали?».

Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше;

– Тактика широкой природы. Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник обвиняет нас в мелочности или говорит: «Нужно же думать об общих тенденциях, о генеральной линии, коллега».

Совет: спросите его, может ли он что-либо противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается общая линия;

– Тактика соблюдения точности. Это противоположная линия поведения. Если вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу именно этих мелочей: «как известно, вся суть заключается именно в деталях».

Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное;

–Тактика «перехода на личность». Один из известнейших способов ведения некорректного ведения беседы – нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника: «Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню».

Совет: спросите его, имеет ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство;

– Скрытые нападки на личность. Вместо конкретных возражений по поводу ваших высказываний партнер начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место даже несколько лет назад.

Совет: открыто заявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько еще он намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому;

– Тактика причисления. Противник причисляет Вас к определенной группе и грубо обобщает: «У всех руководителей только одна цель...», «Все предприниматели одинаковы...».

Совет: задайте ему вопрос, а уместны ли эти обобщения? Разве все немцы, как это принято считать, трудолюбивы, честны и «едят только квашеную капусту»?

– Тактика сведущего. Деловые правильные аргументы более молодых по возрасту партнёров по переговорам отклоняют, ссылаясь на то, что их «жизненный и профессиональный опыт ещё слишком ограничен...». Старшим по возрасту партнёрам категорически заявляют, что «это мнение просто больше не актуально».

Совет: спросите своего собеседника, что конкретно он может возразить против ваших аргументов. Так вы вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения;

– Тактика иностранных слов. Противник использует термины, которые вам неизвестны, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

Совет: попросите вежливо, но твердо, перевести названные иностранные слова или дать определение использованным терминам;

– Тактика трескучих фраз. Когда не срабатывают другие способы, партнёр пытается вас обольстить высокопарными фразами. Он говорит о ценностях высшего порядка, о Родине, любви к матери, чести и социальной справедливости.

Совет: признайте справедливость этих мотивов, однако попытайтесь отклонить эти аргументы собеседника, используя метод «да, но». Например: «В этом вопросе с вами следует согласиться, но подумали ли вы о...»;



– Тактика отсрочек. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу, спустя некоторое время, или выигрывает время с помощью встречного вопроса.

Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным;

– Тактика умолчания. Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вновь внезапно замолкает.

Совет: выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить удачно поставленными вопросами [2].

#### Поведение с собеседниками различных психологических типов.

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому психологическому типу принадлежит собеседник. Поэтому имеет смысл рассмотреть основные психологические типы собеседников и наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них.

1. Вздорный человек, «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом смущает собеседника, неосознанно провоцирует на то, чтобы он не соглашался с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

- постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;
- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;
- если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;
- прежде, чем отклонить его решение, предоставить другим возможность опровергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент приостановить беседу, чтобы дать ему остыть.

2. Позитивный человек. Это самый приятный тип делового партнёра. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в дискуссии;
- стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;
- в критических ситуациях искать помощи и поддержки у него.

3. Всезнайка. Он уверен в том, что все знает лучше других. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;
- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;
- попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;
- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. Болтун. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. Как к нему относиться?

- как и «всезнайку», посадить поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

5. Трусилка. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

- задавать ему ясные, конкретные вопросы;
- продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил своё замечание;
- если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;
- помогать ему формулировать мысли, применяя прием выяснения;
- решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;
- специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

6. Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут. Часто держится отчуждённо, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае необходимо:

- заинтересовать его обсуждением проблемы;

– применить приём отражения чувств, например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?». В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он охотнее проспал бы всю беседу. Поэтому нужно:

- задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;
- выясняя его точку зрения, избегать закрытых вопросов;
- задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;
- постараться выяснить, что интересует лично его.

8. Важная птица. Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. По отношению к нему рекомендуется:

- не допускать с его стороны никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;
- нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;
- время от времени просить высказаться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;
- не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помните, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;
- до определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы, но учли ли вы то, что...».

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. При его участии в переговорах рекомендуются следующие правила поведения:

- на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;
- при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. А сами вы об этом что думаете?» [4].

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук ; Ростов. междунар. ин-т экономики и управления. - М. : Дашков и К, 2018. - 343 с. - Библиогр.: с. 318-321. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495708](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495708)

2. Сапегина С.Г. Деловые коммуникации: учеб. пособие / С. Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://management-usfeu.ru/Uploads/Biblioteka/UP%20DK.pdf> . – Дата доступа: 11.10.2019

3. [telenir.net](#)>[delovaja...podgotovitsja...peregovoram...li...](#) – Дата доступа: 13.10.2019
4. [StudFiles.net](#)>[preview/1101585/page:19/](#) – Дата доступа: 13.10.2019

## Тема 5. Деловая переписка

Цель – изучить и освоить технологию деловой переписки.

Задачи:

- рассмотреть деловую переписку как один из важнейших компонентов деловых коммуникаций;
- изучить методику подготовки различных деловых писем.

Вопросы:

1. Деловое письмо; классификация деловых писем.
2. Структура и оформление делового письма.
3. Этикет делового письма.

### 1. Деловое письмо; классификация деловых писем.

Письменное деловое общение представляет собой особый тип взаимодействия людей. Люди контактируют ради достижения служебных целей. Поэтому общение складывается не на основе личностных пристрастий и предпочтений, а на основе профессиональных интересов. Это объясняет отличительную особенность письменного делового общения.

Официальная корреспонденция различных типов, которая направлена от имени одной организации, другой организации, хотя адресована она может быть одному должностному лицу и подписана одним должностным лицом, представляет собой деловую переписку.

В основе письменных отношений физических и юридических лиц лежит обмен информацией, представленной в документированной форме. Документ – зафиксированная на материальном носителе информация, причем информацию в документе несут не только текстовые фрагменты, но и все элементы оформления текста, которые называются реквизитами.

Реквизит – обязательный информационный элемент документа, который должен быть расположен на определенном месте бланка или листа документа. Реквизиты необходимы для придания документу юридической силы.

Для делового письма обязательны следующие реквизиты (т. е. признаки, установленные законом или положениями, для отдельных документов):

- наименование организации — адресата письма (отправителя) — полное и сокращенное;
- почтовый и телеграфный адрес;
- номер телефона;
- номер телекса;
- номер счета в банке;
- дата;
- индекс документа;
- ссылка на индекс и дату входящего документа;
- адресат;

- заголовок к тексту;
- текст;
- отметка о наличии приложений;
- подпись;
- отметка о направлении копии по другим адресам;
- фамилия, имя, отчество и телефон исполнителя;
- отметка о направлении письма в дело [1].

Деловую переписку можно разделить на: официальную (внешнюю и внутреннюю) и личную.

#### Официальная деловая переписка.

Внешняя деловая переписка (деловые письма): гарантийное письмо, информационное письмо, коммерческий запрос, пресс-релиз и т.д.

Внутренняя деловая переписка: приказ, распоряжение, служебная записка, объяснительная и т.д.

Личная переписка: приглашение, поздравление, соболезнование, рекомендательное письмо, благодарность и т.д.

#### Деловое письмо. Классификация деловых писем.

Деловое письмо – особый тип документов, менее жестко регламентированный, чем контракт или приказ, но имеющий юридическую значимость. Вот почему письма регистрируются и хранятся в организациях как исходящая и входящая документация.

Деловые письма классифицируются по различным признакам:

- по функциональному признаку деловые письма делятся на требующие обязательного письма-ответа и не требующие такового;
- по цели отправителя: письмо-просьба; письмо-приглашение; письмо-подтверждение; письмо-извещение; письмо-напоминание; письмо-предупреждение; письмо-декларация (заявление); письмо-распоряжение; письмо-отказ; сопроводительное письмо; гарантийное письмо; информационное письмо[2]. Но, одно и то же письмо может содержать гарантию, просьбу и напоминание, то есть быть многоцелевым;
- по тематическому признаку проводится условное различие между деловой и коммерческой корреспонденцией. Считается, что переписка, которая оформляет экономические, правовые, финансовые и все другие формы деятельности предприятия, называется деловой корреспонденцией, а переписка по вопросам материально-технического снабжения и сбыта относится к коммерческой корреспонденции.
- по признаку адресата деловые письма делятся на: обычные, то есть письма, которые направляются в один адрес; циркулярные – письма, которые направляются из одного источника в несколько адресов.
- по структурным признакам деловые письма делятся на регламентированные и нерегламентированные.

Регламентированные письма составляются по определенному образцу, имеют четкую структуру, как правило, состоящую из двух частей: в первой, вводной части, излагаются причины, указываются цели отправителя и приводятся ссылки, на основании которых делаются заявления. Во второй,

основной части письма осуществляются речевые действия: Направляем Вам оформленный с нашей стороны договор... Благодарю Вас за участие в презентации мастер- и бизнес-планов нашего проекта... Просим указать точные сроки....

Нерегламентированные письма представляют собой авторский текст, реализующийся в виде формально-логического или этикетного текста. Эти письма не имеют жесткой текстовой структуры, в них реже используются стандартные фразы. Но было бы неверно полагать, что язык нерегламентированных писем вовсе не содержит элементов стандартизации. Стандартные словосочетания (термины, номенклатурные знаки, устойчивые обороты) используются и в нерегламентированных письмах.

Рекламные деловые письма (письма-презентации, письма-объявления, предложения-представления). Реклама в них соседствует с деловыми предложениями. Отсюда и специфика языка этих документов: сочетание черт делового и публицистического стилей: языковой стандарт, шаблон, с одной стороны, и экспрессия – с другой.

## **2. Структура и оформление делового письма.**

Любое деловое письмо должно быть четко структурировано. Ясная структура имеет следующие преимущества: экономия времени отправителя и адресата; гарантия прочтения письма адресатом и правильное понимание его сути; гарантированность получения вразумительного, четкого ответа.

Стандартное деловое письмо имеет следующую структуру: обращение, преамбула, основной текст, заключение, подпись, приложения.

### Обращение.

Находится в «шапке» письма и содержит должность и ФИО адресата. Для официальной деловой переписки стандартным считается обращение «Уважаемый», которое пишут с большой буквы и по центру листа. А дальше масса вариантов в зависимости от того, что пишут и кому. В Республике Беларусь принято обращаться по имени и отчеству, в компаниях с западной корпоративной культурой – просто по имени. Если вы знаете партнёра лично, можете обратиться так: «Уважаемый Андрей Петрович», не знаете – «Уважаемый господин Петров». Кстати, в обращении к человеку слово «господин» сокращать до «г-н» нельзя. И ни в коем случае нельзя писать «Уважаемый господин Петров А. П.». Либо «Андрей Петрович», либо «господин Петров». Запомните, обращение «Дамы и господа» является светским, и его лучше использовать для приглашения на открытие модного салона. Если же Вы приглашаете на деловую презентацию, то по сложившейся практике используется общее для всех обращение «Уважаемые господа». В данном случае неважно, что в этой организации работают и женщины.

### Преамбула.

Первый абзац письма, в котором изложены причина, побудившая вас его написать, и его цель. Прочтя преамбулу, адресат должен понять суть письма.

### Основной текст.

Далее в двух – четырех абзацах должна быть изложена ситуация, выражены ваши мысли и чувства по этому поводу и озвучена просьба о конкретных действиях либо предложен ваш вариант разрешения вопроса.

#### Заключение.

Необходимо для краткого подведения итогов всего написанного и логичного завершения письма.

Пример: Уверен, что Вы разберётесь в данной ситуации, и в ближайшем будущем наше сотрудничество войдёт в привычное русло.

#### Подпись.

Письмо завершается подписью (должность + ФИО) адресанта, которую предваряет стандартная вежливая форма «С уважением». Возможны варианты: «С надеждой на продуктивное сотрудничество», «С благодарностью за сотрудничество» и т.п.

При подписании письма важно учесть ранг адресата и адресанта. Письмо на имя генерального директора должен подписывать также генеральный директор или, как минимум, его заместитель.

Пример.

С уважением,

Генеральный директор компании «Горизонт» Петров А.И.

#### Приложения.

Приложения являются необязательным дополнением к основному тексту письма и поэтому оформляются на отдельных листах.

Основным **нормативным документом**, регламентирующим порядок оформления деловых документов, является Инструкция по делопроизводству в государственных органах и организациях Республики Беларусь, утвержденная Постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19.01.2009 № 4 (в редакции Постановления Министерства юстиции Республики Беларусь от 27.01.2012 № 18).

#### Требования к оформлению деловых писем.

Помимо структуры еще одной важной составляющей грамотного делового письма является его аккуратное оформление. Деловое письмо должно содержать: дату, номер, ссылку на дату и номер полученного письма (если было), адресат, сам текст, отметку о наличии приложений, подпись, отметку об исполнителе.

Деловое письмо должно быть оформлено на официальном бланке организации. В колонтитулах бланка должна содержаться следующая информация: название организации, физический адрес организации, телефон и факс, web-сайт и e-mail. Также на бланке могут быть отражены реквизиты организации и её логотип.

Деловое письмо обязательно должно иметь поля: слева – около трёх сантиметров, справа – около полутора. Поля необходимы для возможных заметок, которые будет делать адресат, а также для подшивки письма в архивную папку. Регистрационный номер письма, включающий в себя дату подписания письма руководителем, необходим для вашего же удобства. Например, вы решили отправить письмо в другую организацию и не присвоили



ему дату и номер. А если эта компания получает несколько тысяч писем в день, как вы будете отслеживать судьбу своего послания? Обычно ищут по дате и номеру. Особенно это актуально для государственных учреждений. Регистрационный номер ставится в верхнем левом углу письма. Естественно, что в любой организации входящие и исходящие письма должны аккуратно регистрироваться.

Шапка письма, содержащая обращение к адресату, размещается чуть ниже регистрационного номера и обычно оформляется следующим образом: должность и ФИО адресата пишутся в верхнем правом углу письма. Непосредственно обращение оформляется по центру письма. Шапка может быть выделена жирным шрифтом.

Шрифт письма принципиальным образом влияет на его восприятие адресатом. Шрифт не должен быть слишком мелким или слишком крупным. Но если вам известно, что у адресата плохое зрение, проявите заботу – увеличьте шрифт письма. К выбору шрифта писем личной деловой переписки (приглашения, поздравления, соболезнования и т.п.) можно подойти более творчески.

Информация об исполнителе должна обязательно содержаться во всех деловых письмах, которые подписывают руководители предприятий. Это позволит адресату быстро найти конкретного специалиста, отвечающего за решение вопроса в предприятии-отправителе. Информация об исполнителе должна содержать его ФИО (желательно полностью, иначе адресату будет сложно начинать телефонный разговор, который может потребоваться для выяснения дополнительной информации) и номер контактного телефона – рабочего или мобильного. Также желательно указать адрес электронной почты.

Информация об исполнителе пишется в самом конце письма после подписи. Кегль его шрифта должен быть на одну или две единицы меньше шрифта основного текста письма.

## Образец приказа.

Упраўленне адукацыі,  
спорту і турызму  
адміністрацыі Маскоўскага  
раёна  
Дзяржаўная ўстанова  
адукацыі  
«Гімназія № 57 г. Мінска»

вул. Голубева, д. 29, г.  
Мінск,  
Тэл..факс: 270-25-26

Управление образования,  
спорта и туризма  
администрации Московского  
района  
Государственное учреждение  
образования  
«Гимназия № 57 г. Минска»

ул. Голубева, д. 29, г. Минск,  
Тел.факс: 270-25-26

**ЗАГАД**

№ \_\_\_\_\_

г. Мінск

**ПРИКАЗ**

г. Минск

Об оказании единовременной  
денежной помощи к учебному году  
многодетным семьям

В соответствии с решением Минского городского Совета депутатов от 24.11.2014 № 78 «Об утверждении программы развития социального обслуживания в городе Минске на 2011-2015 гг.» на основании приказа управления образования, спорта и туризма администрации Московского района от 12.07.2014 № 544

ПРИКАЗЫВАЮ:

- 1.
- 2.
3. ...

Директор гимназии

Е.И.Иванова

Сидорова 270 22 35  
25.05.2019

*На обратной стороне листа*

С приказом ознакомлены:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
(дата)	(подпись)	(инициалы, фамилия)

## Образец делового письма в организацию.

Штамп или  
фирменный бланк

Директору

\_\_\_\_\_  
(наименование предприятия,  
учреждения, организации)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(наименование предприятия)

организуем бизнес-тур на комфортабельном теплоходе " \_\_\_\_\_ " по маршруту \_\_\_\_\_. Здесь бизнесмены могут завязать контакты с деловыми людьми из Европы, США, Канады, Австралии, Германии, Китая.

По индивидуальному выбору участники тура могут получить знания и практические навыки предпринимательской деятельности в условиях свободного рынка; прослушать лекции по малому и среднему бизнесу, банковскому делу, защите коммерческой информации.

Для участия переведите по безналичному расчету \_\_\_\_\_ рублей на расчетный счет \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_.

Справки по телефону \_\_\_\_\_ в рабочее время.

Руководитель  
предприятия

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

Исполнитель \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Телефон \_\_\_\_\_

### 3. Этикет делового письма.

Деловая переписка, как и любая другая форма взаимодействия людей, основана на своде этических правил и норм, главное из которых – корректное отношение к партнеру. Деловое общение отличается особым морально-психологическим климатом – намеренно доброжелательный, не выходящий за пределы официального, иногда учтиво-сдержанного тона. Деловое общение исключает проявления личностных переживаний, индивидуальных черт характера и всего того, что может перевести деловое общение в плоскость других отношений. Итак, нейтральность тона письма – главная особенность делового этикета.

Этикет делового письма начинается с обращения и включает весь содержательный аспект письма. Даже если целью письма является высказывание претензии, его текст не должен содержать грубых слов и некорректных выражений, которые могут обидеть адресата.

При составлении деловых писем не рекомендуется:

- начинать послание с отказа. Следует изложить мотивацию принятого решения и дать понять, что при определенных обстоятельствах к рассмотрению вопроса можно вернуться;
- навязывать адресату ожидаемый исход вопроса, например: «Прошу изучить и решить вопрос положительно»; побуждать адресата к спешке при вынесении решения словами «срочно», «незамедлительно», «в более короткие сроки». Лучше воспользуйтесь этикетными формулами «Прошу Вас ответить до такого-то числа», «Убедительно прошу Вас сразу же сообщить о своем решении»;
- для получателя деловых писем обязательными требованиями, с точки зрения этических норм, является оперативный и четкий ответ организации-отправителю. Задержка или отсутствие ответа может рассматриваться как нежелание сотрудничать.

Соблюдение этическим нормам деловой переписки не потребует от вас совершения подвига и со временем станет необременительным и привычным. Более того, обеспечит вам репутацию тактичного человека и даже научит превращать оппонентов в союзников.

Культура оформления делового письма или документа предполагает использование нормированного, делового языка, доступность, логичность, ясность и точность изложения содержания. Болтливость в деловом письме, например, есть этическая невыдержанность, так как партнера по общению заставляют читать лишнее, растрачивать попусту время.

Нельзя увлекаться специальной и иностранной терминологией. Если по тексту документа требуется привести такие термины, то они должны быть понятны в данной сфере общения либо объяснены. Допустимо употреблять набор устойчивых синтаксических конструкций. Например, выражением гарантийных обязательств служит стандартная фраза «Оплату гарантируем», которую можно дополнить («Оплату гарантируем с нашего расчетного счета

№ \_\_\_\_\_ в \_\_\_\_\_ отделении банка в \_\_\_\_\_ дневный срок») [1].

В заключение нужно заметить, что деловая переписка сегодня носит более личный и динамичный характер, чем десять-пятнадцать лет назад. Поэтому владение этим жанром деловой письменности входит в число приоритетных профессиональных навыков руководителя.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. **Лисс, Э. М.** Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук ; Ростов. междунар. ин-т экономики и управления. - М. : Дашков и К, 2018. - 343 с. - Библиогр.: с. 318-321. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495708](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495708)

2. Науменко Е. А. Деловые коммуникации : учеб. пособие / Е. А. Науменко ; Тюмен. гос. ун-т . – Тюмень : Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 2013. – 352 с. – Режим доступа: [http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko\\_53.pdf](http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_53.pdf) . – Дата доступа: 11.10.2019

## Тема 6. Культура речи.

Цель – изучить сущность и основные составляющие культуры речи.

Задачи:

- изучить понятие: культура речи и её значение в системе деловых взаимоотношений;
- освоить принципы грамотной речи;
- рассмотреть возможности голоса в деловом общении;
- научиться распознавать распространённые знаки невербального делового общения.

Вопросы:

1. Понятие культура речи и её значение в профессиональном деловом общении.
2. Принципы грамотной речи.
3. Значение голоса как звукового оформления речи;
4. Интерпретация мимики жестов и поз в деловом общении.

### **1. Понятие культура речи и её значение в профессиональном деловом общении.**

Культура речи — распространённое в лингвистике понятие, объединяющее владение языковой нормой устного и письменного языка, а также умение использовать выразительные языковые средства дикцию, интонации, тембр, силу голоса в разных условиях общения.

Основную часть рабочего времени сотрудников предприятий, в том числе в сфере туризма, занимают совещания с коллегами или партнерами, согласования производственных моментов и другие виды делового общения. Роль вербальных коммуникаций в жизни деловых людей невозможно переоценить, ведь карьерный рост представителей многих профессий напрямую зависит от того, насколько совершенно они владеют навыками общения в профессиональной среде.

В европейских странах подготовка высококвалифицированных специалистов включает в себя обучение специфике и культуре деловой речи. Такие навыки являются основными составляющими профессиональной культуры, ведь человек, который в процессе своей рабочей деятельности будет принимать решения, должен уметь грамотно составлять документы, уметь вести переговоры с партнерами, ставить задачи и мотивировать работников. Культура речи в деловом общении во многих случаях может стать залогом успешного заключения сделок, от нее напрямую зависит эффективность работы сотрудников, а, следовательно, и прибыльность предприятия.

Речь в деловом общении имеет определенную специфику. Если в повседневной жизни, в разговорах с близкими и друзьями люди часто не задумываются о том, как они разговаривают, то в общении в рабочем процессе важны все аспекты, начиная от интонации и выражения лица говорящего и

заканчивая невербальными коммуникативными приемами. Культура речи делового человека состоит из нескольких составляющих. Можно выделить основные из них:

1. Словарный запас. От него напрямую зависит яркость речи и способность человека внятно и красиво донести свои мысли, убедить партнёров и коллег в значимости своих идей.
2. Состав речи. Люди, которые разговаривают на чистом языке, уместно употребляют профессиональные термины, как правило, внушают больше доверия, чем те, кто часто использует не литературные выражения и жаргонизмы.
3. Грамотность. Фразы и предложения должны быть составлены с учетом стилистических и грамматических правил языка, на котором разговаривает человек.
4. Произношение и интонация. Важно не только что говорит человек, но и как он говорит. Неправильное или невнятное произношение слов и быстрая или слишком медленная однотонная речь способны свести на нет интерес к говорящему.
5. Невербальное составляющее. Мимика, жесты, поза говорящего играют значимую роль в культуре делового общения. Если поза и жесты человека выказывают его неуверенность в себе, растерянность или страх, его значимость в глазах собеседника с большой вероятностью снизится.

Роль речи в деловом общении является решающей, ведь в процессе общения организовывается совместная деятельность, налаживаются партнерские отношения, решаются производственные вопросы. Поэтому грамотная и выразительная речь – одна из важнейших составляющих этикета делового человека и залог его успешности в карьере или в бизнесе.

## **2. Принципы грамотной речи.**

Прежде всего, культура речи основывается на её грамотности.

### Основные принципы грамотной речи:

1. Ясность речи. Достигается глубоким знанием материала, а, следовательно – логичностью и убедительностью речи. (Отрицательный пример: Патрикаева распустила свою корову, которая топчет огорода, пьяная бегаёт по соседям).
2. Точность речи. Это соответствие высказывания замыслу (Отрицательный пример: Он имел 2 прогула, а также посещал вытрезвитель).
3. Логичность. Это последовательность (Отрицательный пример: Пил чай с женой и сахаром).
4. Уместность (Отрицательный пример: Вам 45, а выглядите на 30).
- 5 Чистота речи. Это отсутствие вульгарных слов, диалектов.
6. Краткость. Надо беречь время своё и чужое [1]. Шекспир говорил: где мало слов, там вес они имеют.

Также, чтобы научиться грамотно, выразительно, красиво разговаривать, чтобы вас хотелось слушать, нужно учиться умению расслабляться, снимать внешнюю и внутреннюю зажатость, использовать богатый арсенал невербальных (неречевых) форм и методов коммуникаций.

### 3. Значение голоса как звукового оформления речи.

Голос – звуковое оформление речи. Он является основным показателем психологического состояния человека, его настроения. Голосом можно вызывать доверие (недоверие), влиять на настроение слушателей. Голос может нравиться или нет. Хорошо поставленный голос тонизирует нервную систему.

Итак, звуковая сторона речи не менее важна, чем её содержательная часть. Даже малосодержательная речь, произнесённая с чёткой дикцией и с богатыми интонациями, производит ошеломляющий эффект.

Рассмотрим основные составляющие голоса.

- **Дикция** – произношение, манера выговаривать слова. Чем отчётливее человек проговаривает слова, тем выше внешняя культура его речи, а значит – и авторитет. Дикция – показатель общей культуры и социального статуса человека. Под понятием «дикция» подразумевают отчётливое произношение звуков и слов с правильной артикуляцией. Очень полезными для развития хорошего произношения звуков могут быть скороговорки. Слова в скороговорках подобраны таким образом, чтобы научить человека произносить труднопроизносимые звуки быстро и четко. Повторяя одну и ту же фразу скороговорки, сложные звуки поддаются произношению всё легче, и неразборчивая речь становится понятной и членораздельной.

«На дворе трава, на траве - дрова», «Сшит колпак не по – колпаковски. Надо колпак переколпаковать или выколпаковать», «Архип осип, осип Архип», «Шла Саша по шоссе и сосала сушку» и др. Во время произношения таких скороговорок надо успевать, как бы увидеть то, о чём вы говорите. Это ускорит процесс развития дикции.

- **Интонации** (отношение к предмету речи). Существуют свыше 20 интонаций, выражающих чувства – радость, злость, грусть, обиду и т.д. Правило одно: о весёлом – говорить весело; о грустном – с грустными нотками в голосе. Внимание! Интонациям доверяют больше чем содержанию.

Интонации, их разнообразие вызывают доверие, а отсутствие интонаций или малое их количество – недоверие к выступающему.

Интонации несут важную информацию о человеке. Эта особенность была отмечена ещё в древности. Учёный 13 века Абуль Фарадж писал: «Кто разговаривает, постепенно понижая голос – чем-то глубоко опечален; кто говорит слабым голосом – робок как ягнёнок; кто говорит пронзительно и бессвязно – глуп как коза».

Развитие интонаций голоса достигается проговариванием слов, предложений, текстов с различным отношением к содержанию. Например, представить себя ребёнком и произнести: У, какой я большой... и др.

- **Тембр** (звуковая окраска голоса). Определяется обертонами. Это самое сложное в устной речи. Высокий тембр (писклявость) раздражает. Надо тренироваться понижать голос (особенно в ответственных местах речи, при волнении, в критических ситуациях). Тембр способен влиять на чувства людей.

Особую притягательность даже нежность голосу предают низкие тона. Большинство людей мечтают выработать в своём голосе именно нижнее



звучание. Оно делает голос более бархатным, сочным, но это бывает только тогда, когда в голосе также присутствуют средние и высокие обертона, чтобы была возможность говорить на контрасте.

У большинства людей в голосе не хватает именно низких глубоких красок, что особенно положительно воздействует на людей.

Специалисты советуют несколько понижать звучание своего голоса в ответственных местах выступления. Это правильная рекомендация. Но, к сожалению, не объясняют, как это делать. А, ведь, именно от этого зависит практическое умение человека варьировать своим тембром голоса, делать его в ответственных местах пониженным, но, в то же время – естественным, а не искусственно приглушённым, как это часто получается, если человека специально попросить понизить тембр своего голоса. Обучить людей механизму естественного понижения голоса – не простая, но полнее выполнимая задача.

Начинать такое обучение надо с объяснения того, что приятный голос является следствием внутреннего спокойствия человека. Необходимо научить себя самого, быть внутренне спокойным. Только голос спокойного и уверенного в себе человека может звучать приятно и располагать к себе людей.

Существует метод, специально разработанный автором дисциплины, испытанный и доказавший свою эффективность в работе с актёрами, режиссёрами, педагогами и специалистами других сфер деятельности на курсах обучения и специальных тренингах по риторике и культуре речи.

Участникам предлагается просто поздороваться с преподавателем, назвав его по имени и отчеству. Произносится фраза: «Здравствуйте, (например) Пётр Иванович». Необходимо прислушаться к собственному голосу и постараться его запомнить. Далее следует произнести только первое слово: «Здравствуйте», остановиться и вспомнить что-то очень приятное для себя (только пауза не должна превышать 2-3 секунды) Это могут быть: запах цветов, вкус любимого блюда, дорогая сердцу вещь, очень приятное состояние от чего-либо и т.д. После такого воспоминания следует продолжить фразу, произнеся: «Пётр Иванович». Вы увидите, какое поразительное отличие тембрового звучания вашего голоса будет между первой и второй частями фразы. На второй части фразы тембр вашего голоса станет более низким и естественно мягким. После этого следует ускорить процесс: не вспоминать долго о чём-либо, а увидеть, ощутить, почувствовать это фрагментально, после чего – сразу произнести реплику. Тембр голоса обязательно понизится. Затем, тембровый диапазон реплик расширяется. Например, «Больше всего я люблю бывать в лесу осенью, когда так пахнет опавшими листьями...» и т.д.

Главным условием упражнения является контраст между первыми и последующими частями фраз (после фрагментального положительного ощущения от чего-либо).

- **Темп** (скорость произношения слов за единицу измерения) Средний темп – 120 – 150 слов в минуту. Медленнее – усыпляет; быстрее – не осмыслить. Мозг воспринимает до 500 слов в минуту; разница нужна, чтобы успеть осмыслить услышанное.

- **Сила голоса** – это не децибелы, не крик. Она в способности посылать звук своего голоса в заданном направлении. Узконаправленность посылки звука – вот что означает сила голоса в профессиональном понимании. Вы можете кричать, но вас не услышат, или не захотят услышать, так как крик раздражает, ассоциируется со слабостью аргументов и неуравновешенной нервной системой крикуна. Напротив, можно произнести фразу тихо, даже шёпотом, но так, что её услышат на значительном расстоянии. Уметь направлять звук своего голоса – поистине оружие, способное краткосрочно, точно воздействовать на людей [4].

- **Дыхание.** Звук рождается не в глотке, а в груди. 90% людей дышат поверхностно. У них всё напряжение при разговоре ложится только на голосовые связки. Отсюда – лишнее напряжение, как следствие – усталость и невыразительность голоса. Эту нагрузку надо частично переложить на дыхание [3].

#### **4. Интерпретация мимики жестов и поз в деловом общении.**

Существует понятие: язык телодвижений. Если словом можно обмануть, то движения и мимика обусловлены подсознанием. Подделать их практически не возможно (за редчайшим исключением). Женщина посылает убийственный взгляд – слова не нужны; глаза меняют радужный цвет оболочки; скрещенные руки и т.д.

В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов. Основное назначение невербальных средств состоит в дополнении и замещении речи, отражении эмоциональных состояний собеседников [2].

Люди могут обмениваться разными типами информации на разных уровнях понимания. Особое внимание следует обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует. Кроме того, успех любого делового взаимодействия в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80 % коммуникации осуществляется за счет невербальных средств, и только 20–40 % информации передается с помощью вербальных. Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному, каналу общения.

Люди не в полной мере могут контролировать собственные жесты, мимику, позы. Глаза, движения часто выдают человека, являются своего рода каналами утечки информации. С помощью вопросов на уточнение и на понимание можно перепроверить истинность интерпретаций. Этой возможностью в деловом взаимодействии не стоит пренебрегать. Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет

определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, – с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное от вас еще до того, как он выскажется по данному поводу. Все это позволяет сделать вывод о том, что если вы желаете достигнуть определенных результатов во взаимоотношениях с партнерами, собеседниками или просто коллегами, то вам необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т.е. бессловесного общения [2].

Наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая отражается в наших жестах и на нас самих. К тому же, большинство жестов заложены в нас генетически:

1. Ребёнок, обманывая, прикрывает рукой рот. Взрослые делают то же самое, слегка изменив движение.
2. Существуют открытые жесты (их полезно отрабатывать)
3. Значение пространства между людьми: 15 – 45 см.- воспринимается как собственность. 46 см – 1.2 м.- общение на вечеринках, приёмах. Социальная зона – 1.2 м. – 3.6 м. (с посторонними – сантехник и т.д.) Общественная зона – более 3.6 м. – общение с большой группой людей.

Вторжение в собственную (интимную) зону вызывает стресс. Замечено, что в толпе возрастает агрессивность. Следователь специально вторгается в интимную зону того, кого он допрашивает, чтобы воздействовать на психику.

4. Сельским жителям требуется больше личного пространства, поэтому, здороваясь за руку, они стараются не подпускать к себе человека близко.
5. О многом могут сказать ладони человека, и как он здоровается: рука сверху – претензия на власть. Есть способ противодействия: шаг навстречу левой ногой, затем – правой, продвинуться в личную зону, развернуть руку партнёра в положение уступчивого

- Вялость руки – свидетельство бесхарактерности.
- Хруст пальцев – агрессивность.
- Неуверенный в себе человек протягивает руку к себе (спокойно чувствует себя только в личной зоне).
- Двумя руками здороваются близкие люди.
- Прикосновение к лицу – затрагивает интимную зону.

#### 6. Жесты рук:

- Потирание рук – ожидание.
  - Сцепленные пальцы – разочарование.
7. Пальцы шпилем вверх – уверенность.
  8. Руки сзади с обхватом – «взять себя в руки».
  9. Руки с выставленными большими пальцами – властность, превосходство.
  10. Почёсывание шеи – ложь (при лжи часто происходит зуд в мягких тканях)
- Пальцы во рту – требуется поддержка.
  - Операние на руку – негативное отношение.

- Поглаживание подбородка – принятие решения.
- 11. Скрещенные руки – барьер.
- 12. Скрещенные ноги и руки – двойной барьер.
- 13. Прижатые руки – человек имеет отношение к делу.
- 14. Верхом на стуле – стул – символический щит.
- 15. Собрание не существующих ворсинок – не согласен, но не решается сказать.
- 16. Руки за головой и скрещенные ноги – уверенность, превосходство.
- 17. Корпус вперед – желание закончить встречу.
- 18. Большой палец за ремешком – сексуальная поза.
- 19. При деловой беседе надо смотреть на мнимый треугольник на лбу.
- 20. При социальной беседе – смотрят на треугольник от глаз ко рту.
- 21. Прикрытые веки – собеседник надоел.
- 22. Внимание привлекают с помощью, например, ручки.
- 23. Жесты ухаживания – поправление галстука, показ запястий, носки обуви – в сторону интересующего вас человека.
- 24. Курение – проявление внутреннего дисбаланса.
- 25. Прикосновение к человеку, или предмету – заявка на свои права.
- 26. Полное согласие – отзеркаливание жестов.
- 27. Принятие в компанию – открытая треугольная позиция.
- 28. Мгновенное замирание – испуг.
- 29. Подъём головы и взгляд вверх – желание обдумать.
- 30. Улыбка, возможно, лёгкий наклон головы – понимаю. Мне нечего добавить.
- 31. Долгий неподвижный взгляд в глаза – желание подчинить себе.
- 32. Взгляд в сторону – пренебрежение к услышанному.
- 33. Взгляд в пол – страх, желание уйти.
- 34. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов в глаза, отрицательные – снижением.
- 35. Губы в улыбке – радость.
- 36. Плотно сжатые губы – замкнутость.
- 37. Юристы и дикторы отказываются от жестикуляций и мимики, чтобы подсознательно не передавать собственные эмоции.

Прокомментируйте, пожалуйста, предлагаемые для анализа рисунки. Разумеется, нельзя однозначно утверждать, что те или иные жесты и позы однозначно свидетельствуют о состоянии человека. Но если они употребляются человеком систематически – можно с большой долей уверенности интерпретировать их в соответствии приведёнными выше примерами.

Изучите и будьте готовы прокомментировать рисунки в прикрепленном файле по данной теме, к вопросу 4. «Интерпретация мимики жестов и поз в деловом общении».

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Сапегина С.Г. Деловые коммуникации: учеб. пособие / С. Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://management-usfeu.ru/Uploads/Biblioteka/UP%20DK.pdf> . – Дата доступа: 11.10.2019

2. Казакова О.А. Деловая коммуникация: учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Том. политех. ун-та, 2013. – 132 с. – Режим доступа: <https://need4stud.ru/document>. – Дата доступа: 11.10.2019

3. Строганов, А. И. Сценарий и режиссура культурно-досуговых мероприятий в туризме : учеб.-метод. пособие. Ч. 2. Режиссура / А. И. Строганов ; М-во спорта и туризма Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т физ. культуры. - Гриф УМО Респ. Беларусь. - Минск : БГУФК, 2016. - 119 с.

4. - Роль вербального делового общения в туристическом бизнесе / А.И. Строганов // Международная научно-практическая конференция по проблемам физической культуры и спорта государств-участников Содружества Независимых Государств (Минск, 23-24 мая 2012г.): посвящ. 75-летию Бел. гос. ун-та физ. культуры. Ч.4: Современные технологии в сфере туризма, гостеприимства, рекреации и экскурсоведения / М-во спорта и туризма Респ. Беларусь [и др.]; ред. кол.: Т.Д. Полякова [и др.].- Минск, 2012.-С.170-172.



## Тема 7. Служебный этикет

Цель – изучить этические нормы делового общения в сфере туризма и гостеприимства.

Задачи:

- изучить понятие: этикет и его составляющие;
- рассмотреть этику поведения работников туристических предприятий;
- рассмотреть нормы этического поведения работников гостиничных комплексов.

Вопросы:

1. Понятия: этика, этикет; служебный этикет и его значение в деловых коммуникациях;
2. Профессиональная этика сотрудников туристического предприятия;
3. Этика работников индустрии туризма и гостеприимства.

### **1. Понятия: этика, этикет; служебный этикет и его значение в деловых коммуникациях.**

Этика — учение о морали, нравственности, нормах и требованиях, об упорядочении отношений людей друг к другу. Термин “этика” введен Аристотелем как обозначение учения о нравственности. Немецкий философ И. Кант считал, что без этой науки невозможно руководить людьми.

Интерес к этике усиливается в настоящее время в связи с проблемой создания имиджа, образа, живущего в представлениях людей. Этот образ может меняться, корректироваться, но он должен отвечать запросам общества, а значит, предполагает правильное поведение личности в общении с другими людьми. Человек, устраняя из своих действий личные побуждения, стремление к личному счастью, однако, достигает его, отмечал он. Этика поведения работника предполагает способность жертвовать личной выгодой ради организации дела, уметь оценить и просчитать возможные последствия своих действий... Именно этика помогает ответить на вопрос, что должно совершать, а от чего нужно отказаться. Нравственность выступает здесь ценностным выражением действий людей по отношению друг к другу, определяемых обладанием всего, что обеспечивает жизнедеятельность по критериям человечности [1].

Этикет (от фр. «ярлык, этикетка») - установленный порядок, совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обхождения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежда).

В современном понимании этого слова, термин «этикет» впервые был использован на одном из приемов Людовика XIV, когда придворным и приглашенным были преподнесены карточки (этикетки) с перечнем правил поведения при дворе.

В русский язык понятие этикета вошло в XVIII столетии как свод правил, принятых при дворе монархов.

Практическое значение этикета заключается в том, что он дает возможность людям без особых усилий использовать уже готовые формы общепринятой вежливости для общения с различными группами людей и на различных уровнях.

Культура поведения выступает как качество, социально необходимое и ценное в силу её нравственной основы. В широком смысле слова это понятие включает в себя совокупность выработанных и проверенных опытом способов организации повседневной жизни и общения людей и является составной частью общечеловеческой культуры. Этикетные модели общения – безусловное приобретение человеческой культуры. Соблюдение человеком этикетных или протокольных норм в общении, его компетентность в сфере общения, выбор адекватной манеры поведения в различных ситуациях помогут достичь успеха в любой сфере межличностного, группового и массового общения.

Служебный этикет — совокупность правил и норм общепринятых в деловой сфере и международном экономическом сотрудничестве, которые регламентируют нормы делового общения (порядок встреч и проводов делегаций, подписи документов, деловой переписки, проведения мероприятий.)

С понятием делового этикета тесно связано понятие делового протокола. Именно он представляет собой свод правил, которые регламентируют порядок проведения встреч и переговоров, организацию приемов, оформление деловой переписки и т. д. Если нормы делового этикета можно рассматривать как теорию, то деловой протокол является его практической частью.

В туристической деятельности из-за неправильного поведения или невоспитанности сотрудников туристических предприятий не только теряются деньги, но и рушатся карьеры сотрудников. Неуклюжий комплимент, отвалившаяся пуговица, мигающая лампочка, помятый документ способны мгновенно перечеркнуть профессионализм сотрудников, заставить клиента уйти.

Сотруднику туристического предприятия незнание этикета может обойтись и потерей уважения со стороны коллег или лишением премии, например, из-за грубости, а то – и увольнением.

#### Требования служебной этике.

1. Дисциплинированность. Конкретизация этого понятия происходит в зависимости от специфики и содержания труда.

2. Сбережение материальных ресурсов, предоставляемых работнику для осуществления производственной деятельности. Эти ресурсы могут быть самыми разными. Необходимость восполнять утраченные ресурсы тяжким грузом ложится на прибыль и себестоимость продукции, отсюда требование сводить потери к минимуму. В эту норму входит сбережение тепла, зданий, техники, материалов и т. д.

3. Корректность межличностных отношений. Человек в сфере своей трудовой деятельности должен вести себя таким образом, чтобы возникало как можно меньше межличностных конфликтов и чтобы другим людям было комфортно работать рядом с ним при прямом и косвенном межличностном контакте [1].



В современных условиях самой острой необходимостью становится обязательное условие: знать и применять правила делового этикета работниками сферы туризма. Понимая это, например, японские фирмы не жалеют миллионы долларов на обучение своего персонала хорошим манерам. Японцы давно уяснили для себя, что знание этикета и культура поведения являются важнейшими условиями эффективной работы любого предприятия, в том числе – туристического. К сожалению, в нашей стране в этом направлении ещё предстоит очень много работать.

## **2. Профессиональная этика сотрудников туристического предприятия.**

Сотруднику туристического предприятия в целях оптимизации своей деятельности недостаточно быть просто вежливым и доброжелательным. В деловом этикете общие принципы приобретают специфический характер. Это выражается в следующих основных правилах:

1. Будьте пунктуальными и точными во всём. Для сотрудника туристического предприятия очень важно рассчитывать время для выполнения того или иного задания в том числе для обслуживания клиента. К тому же почти всегда оказывается, что на работу требуется больше времени, чем предполагается; и главное, как только сотрудник наконец-то принимается за работу, находится какая-нибудь другая, которая не требует отлагательств. На выполнение заданий надо выделять время с запасом, учитывая проблемы, которые могут возникнуть.

2. Необходимо учитывать не только свои, но и интересы других.

Невозможно достигнуть успехов в своей деятельности, не заботясь о мнениях и интересах партнеров и клиентов. Чаще всего причинами неуспеха в делах туристического предприятия становятся эгоизм, поглощенность исключительно собственной выгодой, стремление навредить конкурентам и даже сослуживцам, чтобы продвинуться по должностной лестнице. Для повышения эффективности деятельности туристического предприятия нужно стремиться всегда терпеливо выслушивать собеседника, учиться уважать чужое мнение и понимать его, избавляться от нетерпимости к инакомыслию.

3. Следует говорить грамотно. От умения общаться часто зависят шансы туристического предприятия заключить тот или иной договор.

Персоналу, работающему с людьми, для того чтобы преуспеть в своей деятельности, необходимо овладеть искусством риторики. Очень важно следить и за своей дикцией, произношением и интонацией, не употреблять жаргонных слов и оскорбительных выражений. Требуется постоянно совершенствовать свою речь, делать ее более выразительной, яркой и эмоциональной.

Особое значение для сотрудников туристического предприятия приобретает умение слушать других и проявлять интерес к услышанному. Всё это не останется незамеченным клиентами, произведет на них благоприятное впечатление и, следовательно, отразится на эффективности деятельности туристического предприятия.

4. Надо сдерживаться в высказываниях. Каждый сотрудник обязан хранить

секреты своего предприятия. Это же относится и к разговорам сослуживцев об их личной жизни.

5. Одевайтесь соответствующе. Одежда не должна резко выделять сотрудника туристического предприятия из числа коллег [3].

### **3. Этика работников индустрии туризма и гостеприимства**

Работники отеля должны быть внешне аккуратными, вежливыми, внимательными и предупредительными в отношении посетителей – это правило, которое следует неукоснительно соблюдать. Но специфика гостиничного дела такова, что добросовестного выполнения своих обязанностей недостаточно. Профессиональное мастерство гостиничных работников определяется высокой культурой обслуживания, куда входит и тактичность, и доброжелательность, и знание психологии, и умение соблюдать нормы международного этикета, и многое другое.

Профессиональная этика – правила поведения, которые определяют конкретный тип нравственных взаимоотношений в той или иной сфере деятельности. Профессиональная этика работников индустрии гостеприимства связана в первую очередь с культурой обслуживания. Целым спектром положительных качеств должны обладать работники сферы гостеприимства. Назовем некоторые из них.

- Деловитость – умение эффективно построить свой график работы и повышать ее качества; важнейшая часть культуры труда. Единство слова и дела и дисциплинированность – соответствие слов персонала и их конкретных дел, пунктуальность, соблюдение трудовой дисциплины и распорядка.

- Сознательность – осознанность действий и навыков, добросовестное выполнение обязанностей.

- Честность – верность принятым обязательствам, убежденность в правоте своего дела, искренность перед другими и самим собой.

- Организованность – четкое выполнение своей работы.

- Уважение – признание достоинства личности, возможно более полное удовлетворение интересов людей, внимательное отношение к чужим убеждениям, чуткость, деликатность, скромность.

- Вежливость – внимательность, внешнее проявление доброжелательности ко всем, готовность оказать услугу тому, кто в ней нуждается, деликатность, такт.

- Приличные манеры – точная мера во внешних формах поведения.

- Выдержка – умение контролировать эмоции, подавлять в себе раздражительность.

- Корректность – уравновешенность, приветливость в напряженной ситуации, если гость высказывает недовольство, отвечать ему спокойно, четко, не повышая голоса; корректность непременно охладит пыл любого слишком эмоционального человека.

- Тактичность - необходимость учета конкретной моральной ситуации. Лучшее выражение тактичности персонала – умение быть незаметным, скрыть

в присутствии гостя свое плохое настроение или занятость. Нетактично при посторонних делать замечания или давать указания подчиненным.

- Терпимость – стремление достичь взаимного понимания и согласования разнородных интересов и точек зрения методами разъяснения и убеждения.

Важно овладеть арсеналом способов и средств привлечения потребителя именно к вашему предприятию. Выслушивать пожелания и принимать заказы на услуги следует с полным осознанием их важности для клиента. Надо уметь ненавязчиво предложить свои услуги, предупредить желание гостя, при этом не спешить давать обещания исполнить ту или иную просьбу, если вы не уверены, что сможете ее выполнить.

Встречая иностранных туристов, нужно проявлять гостеприимство, но делать это с достоинством, уважая нравы и обычаи своей страны. Культура обслуживания – это и безупречная честность и точность, умение ценить время других людей и свое собственное, способность скрыть в присутствии гостей свое плохое настроение или занятость.

Руководитель гостиницы должен выполнять главные требования служебного этикета: определить верный стиль взаимоотношений в коллективе, быть образцом добросовестного отношения к делу.

Совершенствовать культуру обслуживания невозможно без повышения квалификации, овладения передовыми методами труда. Степень подготовки персонала должна соответствовать уровню предоставляемых услуг. Работникам службы приема и размещения гостиниц необходимо знание хотя бы одного иностранного языка.

Не реже одного раза в пять лет проводится переаттестация производственного, обслуживающего, административно-управленческого и технического персонала для подтверждения или повышения квалификационного разряда. Не реже чем через три года должна проводиться профессиональная переподготовка работников туристического предприятия на курсах повышения по специальной программе.

Внешний вид персонала включает форменную одежду, значок с указанием должности, имени и фамилии.

Умение "разгадать" психологию гостей – существенный элемент профессиональной этики.

Важный залог повышения культуры труда – заинтересованность персонала в своей работе.

Работник туркомплекса должен уметь создать атмосферу гостеприимства, доброжелательно выполнять просьбы клиентов, чтобы они еще не раз воспользовались услугами гостиницы. Этот факт будет убедительным доказательством высокого уровня обслуживания.

Чувство такта – это умение вести себя в различной обстановке не только в соответствии с общими правилами поведения, но и так, чтобы удовлетворять эстетическим и этическим требованиям. Тактичный человек старается предупредить ситуации, создающие неловкость. Тактичность требует, чтобы человек воздерживался от вмешательства в чужие дела, если это не угрожает

обществу, ему самому или кому-либо другому. Тактичный человек передвигается и ведет себя скромно, никого не тревожа и не раздражая. Он не подчеркивает своего превосходства или общественного положения. Он не напыщен и не развязен, приспосабливается к любой обстановке, всегда считается с окружающими и ситуацией. Тактичный человек не демонстрирует своей неприязни к тому или иному человеку и не проявляет чрезмерной симпатии, которая может поставить в неловкое положение других. Нетактично подчеркивать свою занятость, усталость, озабоченность, плохое настроение или излишнюю приподнятость чувств.

Вежливость следует рассматривать как форму взаимоотношений с другими людьми, соблюдение принятых в обществе правил приличия, учтивости, почтительности. Она выражает уважение к людям, дает возможность в различных формах показать свое доброе отношение к другому человеку, знакомому и незнакомцу, пожилому и молодому, к руководителю и подчиненному, гостю и сослуживцу. Вежливость проявляется в приветственных словах и жестах, в форме обращения друг к другу, в добрых пожеланиях, предупредительности и умении поступиться своими удобствами и выгодами, оказывая внимание другим и учитывая их интересы, в готовности прийти на помощь, оказать услугу, в уважении к старшим, в тоне речи, в соблюдении принятых правил приличия и т. д.

В связи со спецификой обслуживания в гостинице существуют некоторые исключения из общепринятых форм проявления вежливости. Так, например, швейцары, подносчики багажа не должны при приветствии первыми подавать руку, снимать головной убор, так как он является принадлежностью форменной одежды, подчеркивающей, что в данное время лицо находится при исполнении служебных обязанностей. Швейцары обязаны приветствовать гостя стоя либо поклоном, либо словами приветствия. Подносчик багажа, приветствуя гостя, немедленно предлагает свои услуги поднести его вещи, не дожидаясь просьбы, но не следует, однако, вырывать вещи из рук, забирать и нести их без согласий владельца.

Персонал службы приёма (администраторы, портье, работники, ведущие расчёты с проживающими за услуги) в абсолютном большинстве гостиниц состоит из женщин. Их работа связана с заполнением документов, ведением записей, однако не допускается встречать, приветствовать гостя сидя. Высокая культура обслуживания и гостиничный этикет обязывают вести прием стоя, чем подчеркивается особое внимание к гостю.

Вежливость администратора проявляется во внимании, умении выслушать, оказать услугу, дать необходимую справку. Невнимание к гостю, грубость и резкость в обращении – свидетельство невежества и низкой культуры. Проявлением вежливости является умение администратора гостиницы тактично закончить беседу с гостем, разрешив с ним все вопросы, и лишь после этого обратиться к другому ожидающему. Если этому другому человеку пришлось ждать какое-то время, следует извиниться за задержку. Поскольку часто у стойки (стола) администратора в крупных гостиницах может оказаться одновременно несколько посетителей, необходимо в таких случаях,

чтобы другие работники службы незамедлительно оказывали внимание ожидающему гостю.

Работникам службы размещения надо помнить, что при размещении потребителя гостиничной услуги заполнение всех видов формуляров, листков прибытия возлагается на персонал гостиниц. Клиент их только подписывает.

Наличие карточек, содержащих полную информацию о клиенте, сведения о его первом пребывании в гостинице позволит персоналу лучше принять и обслужить клиента, во многом предупредив пожелания. Одновременно это помогает проводить постоянную работу с клиентом, посылая ему информацию о гостинице (новые услуги и т. д.), поздравления с днем рождения, праздниками.

Обслуживающий персонал на жилых этажах должен встречать прибывшего гостя только стоя, приветствовать его первым и быть готовым в тот же момент проводить в отведенный для него номер. В светлое время суток гостя приглашают пройти в номер первым, представитель гостиницы, если это необходимо, входит вторым. Если в номере темно, работник гостиницы заходит первым, зажигает свет и приглашает гостя. Не нужно долго задерживаться в номере. Следует предложить гостю оказать необходимые услуги, пожелать ему хорошего отдыха и после этого покинуть номер. В период проживания, если гость находится в номере, персонал не должен заходить туда, даже если это связано с плановой уборкой номера. В тех случаях, когда посещение номера вызвано крайней необходимостью (аварией, нарушением правил проживания и т. д.) или просьбой гостя, следует постучать в дверь или позвонить по телефону, спросив разрешения войти. Если ответа не последовало, повторный стук или звонок допустим лишь через несколько минут (3-10 минут) в зависимости от срочности и необходимости.

Вежливость в гостинице предполагает и предупредительность. Горничная на этаже, не дожидаясь просьбы, поможет престарелому или инвалиду, уделит им больше внимания. Если в гостинице по техническим причинам будет отключена вода или отопление, то она заранее предупредит клиентов словесно или через объявление об отсутствии воды на определенный срок. Информирование гостей о практическом решении администрацией гостиницы создавшихся неудобств обязательно. Проживающий либо переводится в другой номер (где есть вода), либо до устранения повреждений вода доставляется в номер персоналом гостиницы в предусмотренных для таких случаев емкостях.

Предупредительный сотрудник службы размещения (или поэтажный обслуживающий персонал) познакомит вновь прибывших клиентов с правилами, напомним о наиболее важных требованиях к гостям, перечислит основные предоставляемые услуги. Служащий, заинтересованный в хорошем обслуживании клиента, заблаговременно спросит об интересующих его услугах: нужно ли погладить, постирать рубашку, необходимо ли заказать билеты на обратный путь, нужен ли завтрак в номер? Предупредительность скажется также и в рекомендации нужной ему услуги или выполнении её.

Умение слушать является одним из главных критериев культуры обслуживания. Администраторы, горничные на этажах должны быть

исключительно внимательны к говорящему клиенту. Слушать – дело сложное, требующее напряжения. Но важно понять, что в установлении доверительного контакта главная роль принадлежит говорящему. Если администратор не умеет слушать, он не сосредоточится на сути разговора, даст субъективную оценку отдельным фактам и проявит раздражительность по поводу сказанного.

Уважение – чувство почтения, основанное на признании достоинств, высоких качеств кого-либо. Об этом нужно постоянно помнить работникам сферы услуг. Людей уважают не только за особый дар или талант, но и за умение работать, за правдивость, за те нравственные качества, которые можно в себе выработать, самим заслужить уважение окружающих.

Большое значение имеет забота о порядке, тишине, соблюдении правил, установленных в гостинице. Работник гостиницы должен уметь в вежливой форме предупредить гостя о недопустимости нарушения порядка, пресечь различные проявления таких нарушений. Уезжая из гостиницы, гости прощаются с персоналом, благодарят за гостеприимство, желают всего доброго. Работники, в свою очередь, обязаны поблагодарить гостя за посещение их гостиницы, пожелать ему доброго пути.

Работнику сферы гостиничного сервиса должна быть свойственна и такая важная черта, как корректность. Как одна из форм взаимоотношений между людьми корректность предполагает умение при любых ситуациях держать себя в соответствии с общепринятыми правилами приличия. В гостинице возможны случаи, когда проживающие в ней граждане могут подчеркивать свое пренебрежительное отношение к обслуживающему персоналу, к горничной, официанту как к зависимой категории людей. Остаться корректным – значит сохранить свое достоинство, подчеркнуть свое моральное превосходство.

Гостиничный работник должен воспитывать в себе сдержанность, умение управлять своими эмоциональными реакциями, не допуская развития отрицательных эмоций под влиянием огромного разнообразия характеров встречающихся людей. Недопустимы проявления усталости, инертности, невнимательности, а также излишней возбужденности и резкости не только в самих выражениях, но и в тоне речи, в движениях, эмоциях, мимике, иронии. Все это может оскорбить и унижить другого человека, а также и достоинство самого работника гостиницы.

Для престижа гостиницы и ресторана очень важна такая форма этикета, как пунктуальность. Все встречи, проводы, заказы транспорта, доставка завтрака, обеда в номер должны делаться вовремя. Чем больше клиентов, тем более точными должны быть служащие гостиницы. Пунктуальный и тактичный служащий заблаговременно уберёт номер, приведёт себя в порядок. Нет более бестактного отношения к клиентам, чем опоздавшая услуга.

В сфере услуг важность этических норм ощущается не только во взаимодействии работников с потребителями, но и работников между собой. Многих указанных выше нравственных принципов и этических норм работник гостиницы должен придерживаться и в отношении с коллегами. Здесь особое значение приобретает нравственный климат, где отсутствуют конфликты и склока, где нет униженных, раздражённых, равнодушных, но все относятся

друг к другу с уважением и вниманием. Исключительно важно создать в коллективе атмосферу взаимопомощи, умение трудиться совместно и в команде. Всё это помогает общей цели: добиться эффективного обслуживания потребителей.

Эстетическая культура работника гостиницы связана с его внешним видом (одеждой, обувью, причёской, аксессуарами). Его внешний вид в целом должен соответствовать служебным целям и согласоваться с интерьером. Поэтому в гостиницах предпочитают одевать работников в униформу, которая разрабатывается специально и не должна выглядеть уныло или стандартно. Элементы эстетики должны также присутствовать в эмблеме гостиницы, отражаться в дизайне оборудования, на упаковке товаров, сопровождающих обслуживание, и т.п. [4].

Служебный этикет в гостиничных комплексах определяется и тем, насколько успешно учитываются особенности национально-психологических типов, которые сохранились в коллективных представлениях о стране, народе, во фразеологических выражениях, содержащих обобщенные черты образа. Например, представления о приведенных ниже странах связываются с определенными понятиями:

— Россия — «загадочная русская душа», богатство русского языка, русское искусство, литература.

— Англия — «страна туманного Альбиона», английский этикет, порядочность, любовь к дому, понимание свободы, спартанское воспитание детей, сознательное самоограничение материальных потребностей.

— Франция — одна из старейших наций в Европе, ораторское искусство, остроумие, французская мода, шарм парижанок.

— Германия — германские рыцари культуры, ученость и романтизм.

— Страны Скандинавии — «снежное королевство пламенных сердец».

— Италия — «страна Апеннинского полуострова», музы зодчества и карнавала, итальянский темперамент.

— Испания — «страна созвучия, гордости и любви», страсть к музыке.

— Индия — «страна чудес», слияние души человека с природой, благородные достижения в искусстве.

— Китай — «жители Поднебесной», страна национальной гордости, культы предков, умения рассчитывать, фанатизма, церемоний.

— Япония — «Страна восходящего солнца», символ прекрасного — цветущая сакура, японская школа управления, роль мужчины и женщины в семье, школы для девочек, воспитание женщины, японское искусство.

— Америка — нация деловых людей, американский деловой стиль, американская культура [1].

Знание национальных и психологических типов разных народов, их традиций, уникальности историко-культурного наследия, их языка, нравов, обычаев, особенностей темперамента, чувств, природы нации, душевного склада необходимо всем работникам гостиниц, поскольку оно способствует эффективному общению, воспитанию уважения культур других народов, преодолению национального эгоизма. Сравнивая национально-

психологические типы других народов с типами собственного народа, мы познаем себя, лучше общаемся друг с другом.

#### СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации [Электронный ресурс] : учебник / Э. М. Лисс, А. С. Ковальчук ; Ростов. междунар. ин-т экономики и управления. - М. : Дашков и К, 2018. - 343 с. - Библиогр.: с. 318-321. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495708](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495708)
2. Сапегина С.Г. Деловые коммуникации: учеб. пособие / С. Г. Сапегина. – Екатеринбург: Урал. гос. лесотехн. ун-т, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://management-usfeu.ru/Uploads/Biblioteka/UP%20DK.pdf> . – Дата доступа: 11.10.2019
3. [StudFiles.net/preview/2824881/page:19/](http://studfiles.net/preview/2824881/page:19/) . – Дата доступа: 11.10.2019
4. [tourlib.net/books\\_tourism/rudenko31.htm](http://tourlib.net/books_tourism/rudenko31.htm)





Рис. 5. Ребенок обманывает



---

Рис. 6. Подросток обманывает



---

Рис. 7. Взрослый обманывает

---



Рис. 51. Прикрытие рта рукой



Рис.52. Прикосновение к носу.

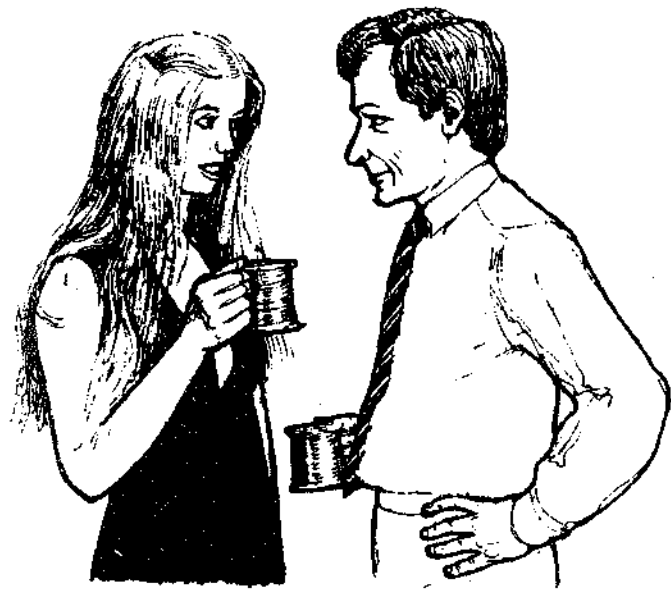
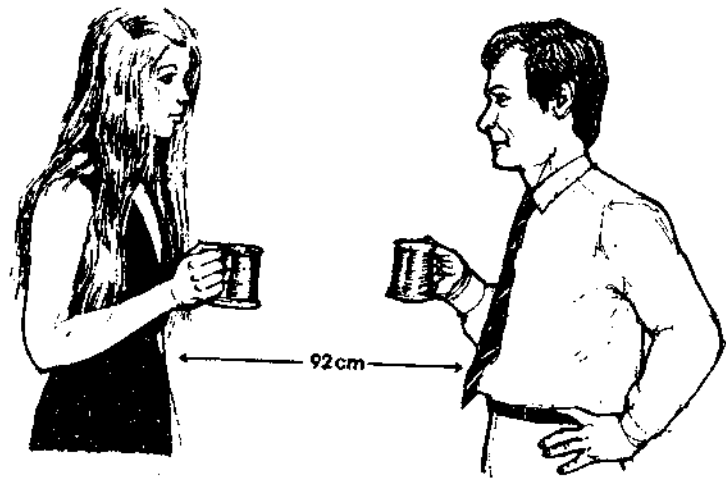
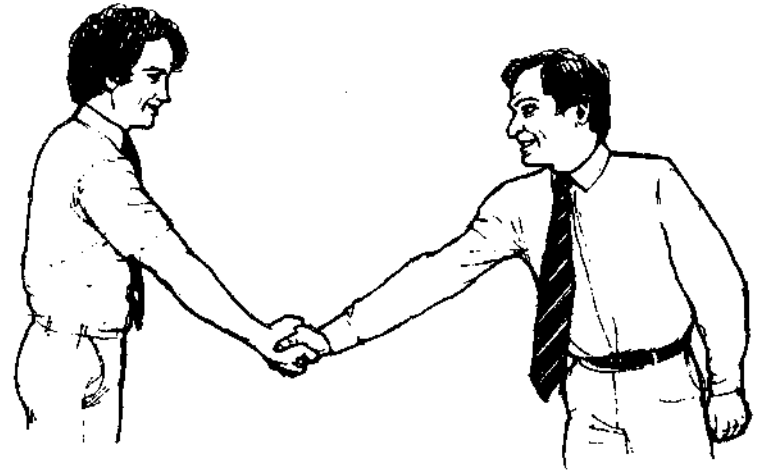


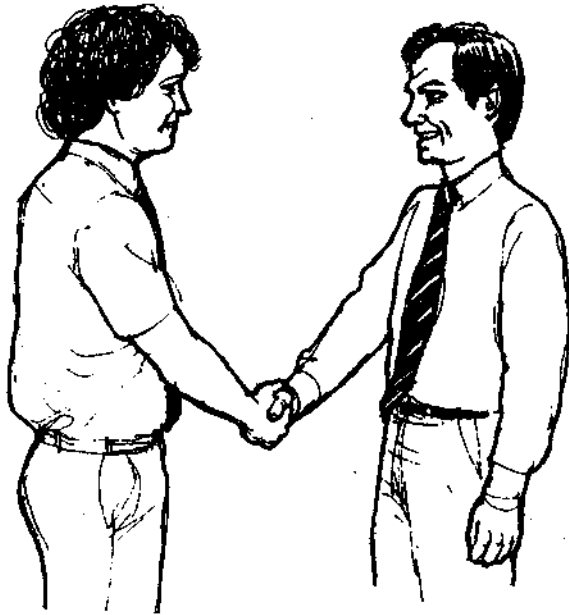
Рис. 9. Приемлемое расстояние для беседы между городскими жителями



---

Рис.12. Два человека из небольшого города

---



---

Рис.11. Два городских жителя обмениваются рукопожатием.

---

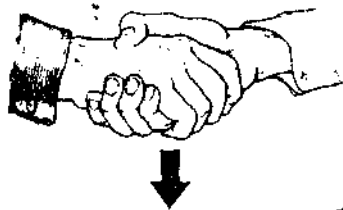


Рис.19 Хозяин  
положения

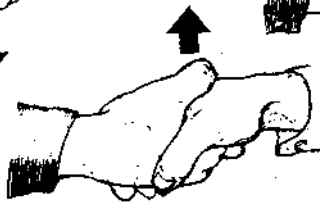


Рис.20 Уступаю  
инициативу

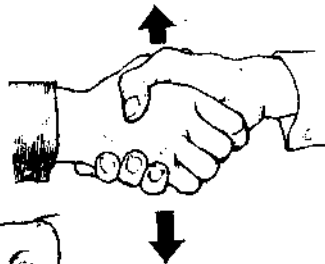


Рис.21 Равноправное  
рукопожатие

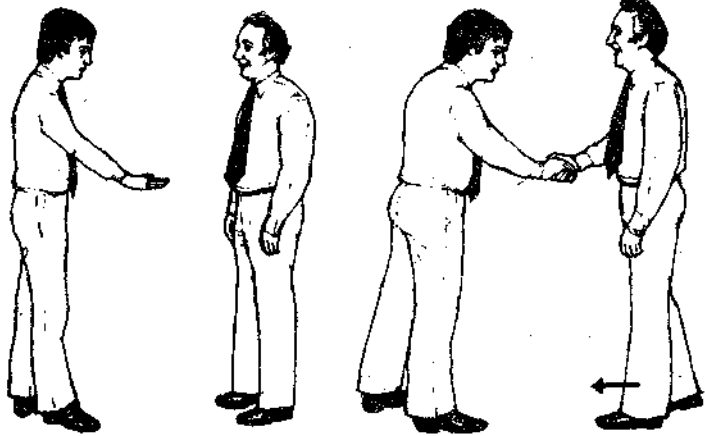


Рис.22. Человеку справа предлагается властный, доминирующий тип рукопожатия.

Рис.23. Он принимает руку и делает шаг вперед левой ногой.

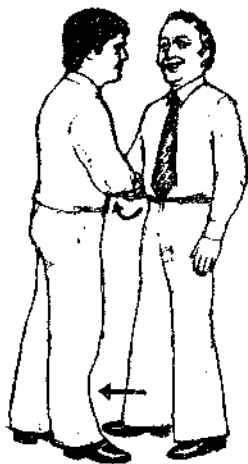


Рис. 24. Затем он делает шаг правой ногой и продвигается в интимную зону другого человека и разворачивает руку в вертикальное положение.



БОЛЕЕ НЕГАТИВНОЕ

Рис.37. Сцепленные пальцы рук в поднятом положении.



рис.38. Среднее положение сцепленных рук

- РАЗОЧАРОВАНИЕ,  
СКРЫТИЕ ОТРИЦ.  
ОТНОШЕНИЯ

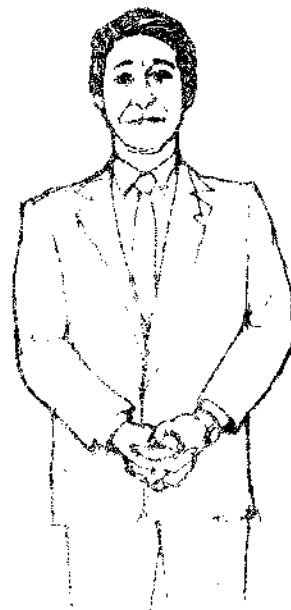


Рис. 39. Нижнее положение сцепленных рук.



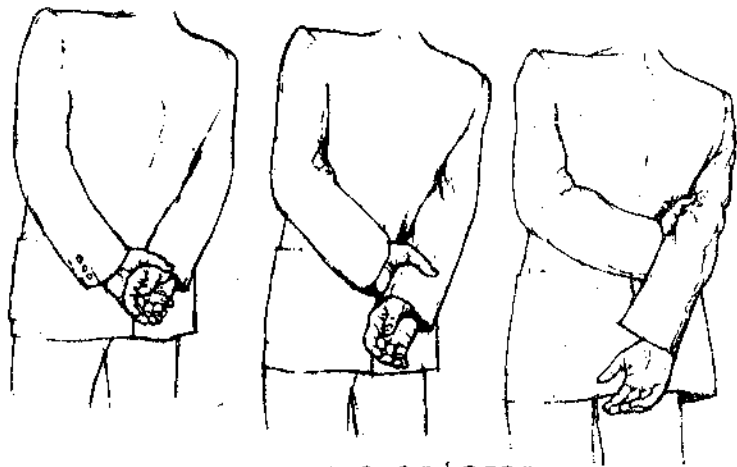


МАРШАЛЪНЪН. ЧУБЕРЕН. ЧЕНБЕК

Рис.40. Руки "шпилем" вверх.



Рис.41. Руки "шпилем" вниз.



РАСТРЕЩЕНО  
 ПЫТАТЕЛЬЯ ВОЯТО ДЕБА Д)

Рис. 42.  
 Жест, выражающий  
 уверенность и  
 превосходство.

Рис.43.  
 Закладывание рук  
 за спину с захва-  
 том запястья

Рис.44.  
 Закладывание рук  
 за спину с захват  
 локтя.



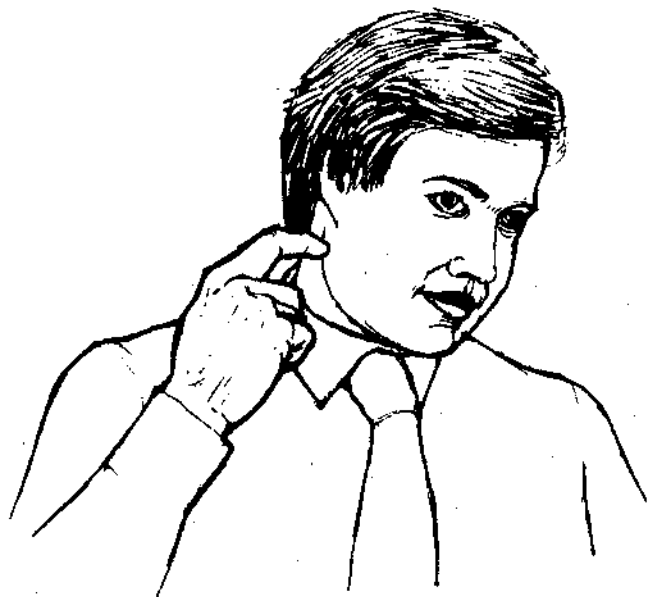
Рис.45. Жест с выставлением больших пальцев рук.



---

Рис. 54. Потирание уха.

---



---

Рис. 55. Почесывание шеи.

---



---

*Рис. 72. Частичный барьер, образуемый руками.*

---

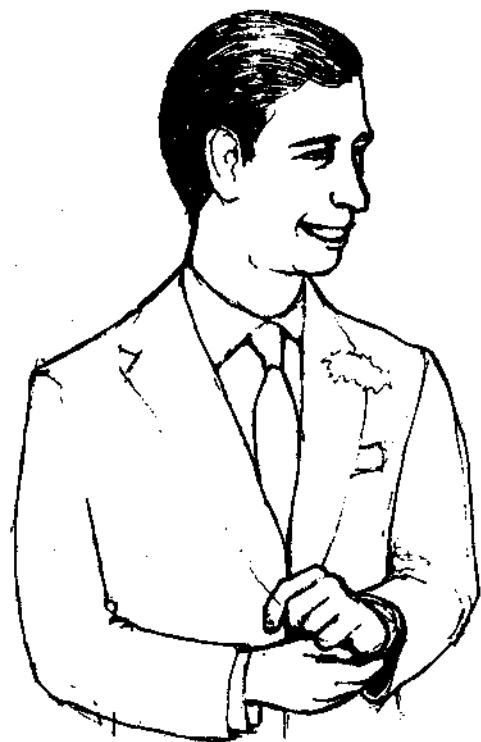


Рис. 73. Замаскированная нервозность.



Рис. 74. В качестве барьера используется дамская сумочка.

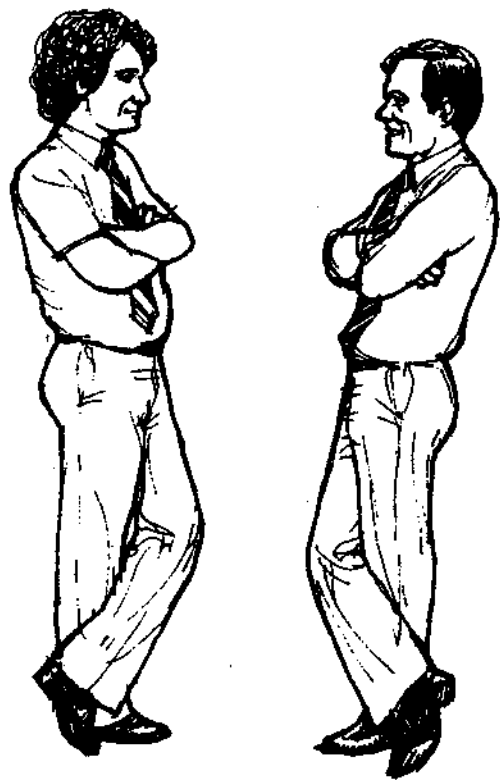


Рис. 81. Зажатое тело и сдержанные отношения.

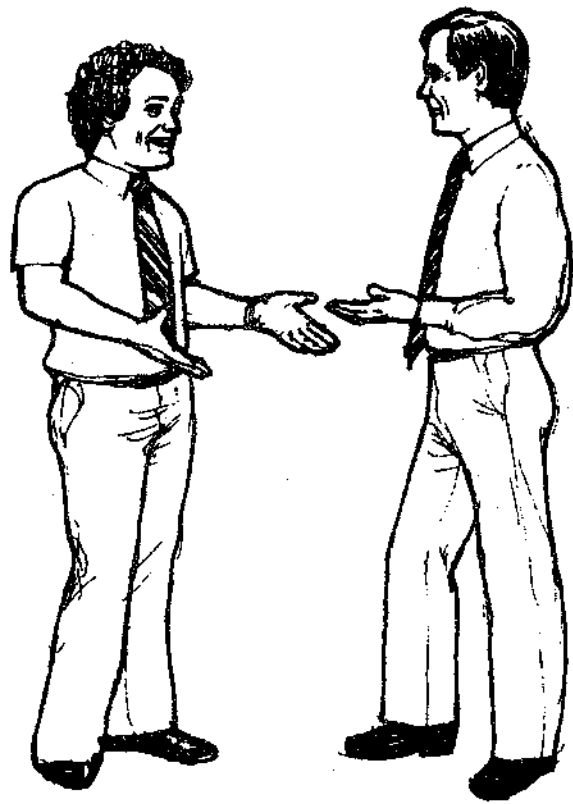
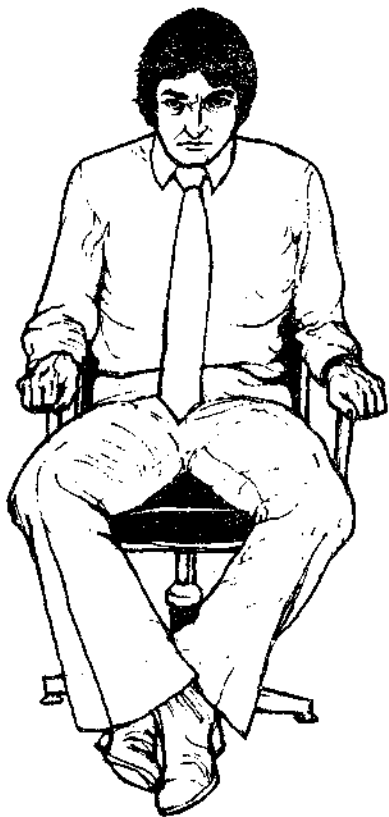


Рис. 82. Открытое тело и открытые отношения.



---

Рис. 84. Мужской вариант прижатия локтей.

---



---

Рис. 85. Женский вариант прижатия локтей.

---

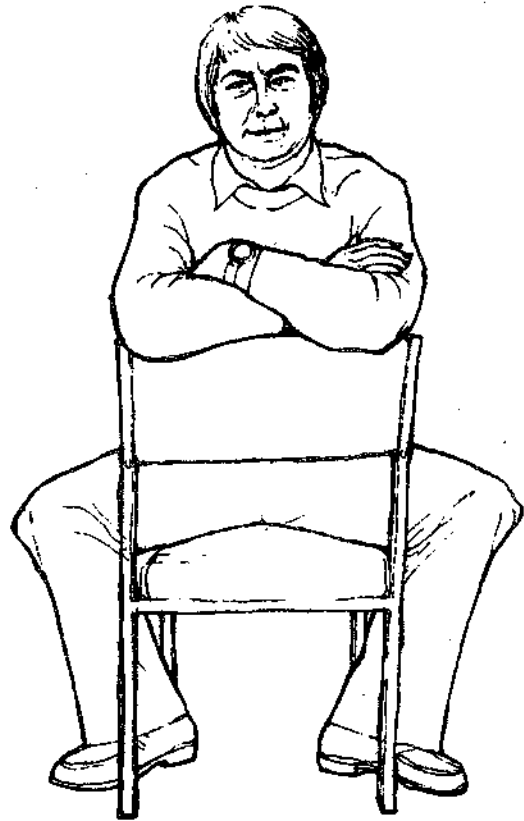
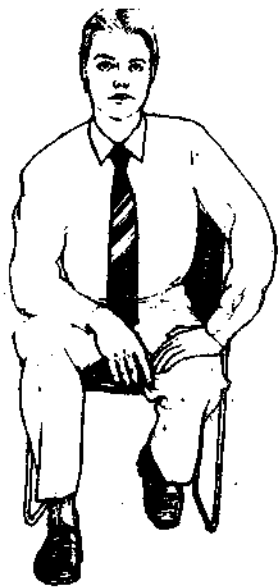


Рис. 88. Любитель сидеть верхом на стуле.



Рис. 89. Собиратель ворсинок с одежды.





---

Рис. 97. Готов к действиям.

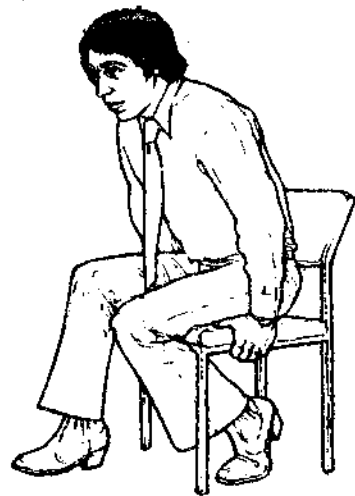
---



---

Рис. 98. Готовность закончить встречу или разговор: руки на коленях.

---



---

Рис. 99. Цель понятна, готов действовать: наклон вперед, руки держатся за стул.

---



---

Рис. 116. Реклама сигарет, использующая серию завлекающих женских жестов.

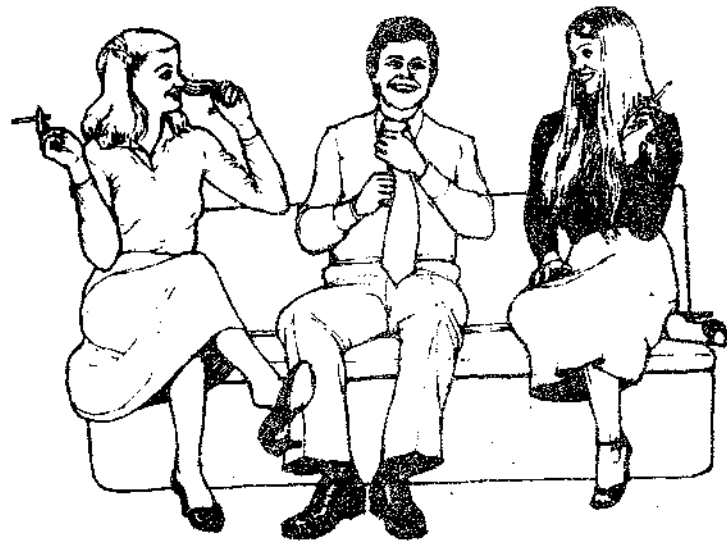
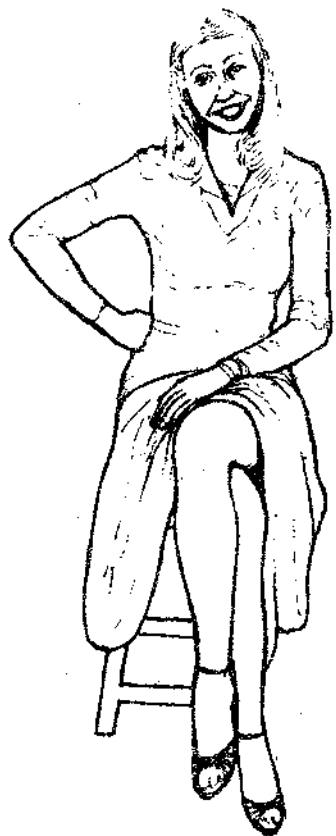
---



---

Рис. 117. Женские жесты прихорашивания.

---



---

**Рис. 121.** Не возвращаясь назад к прочитанному, скажите, сколько завлекающих жестов и сигналов вы видите на рисунке.

---

---

**Рис. 120.** Переплетение ног.

---

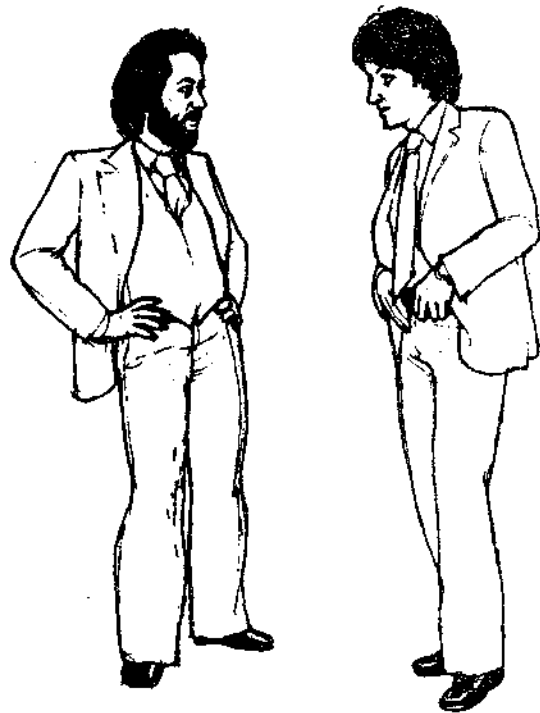
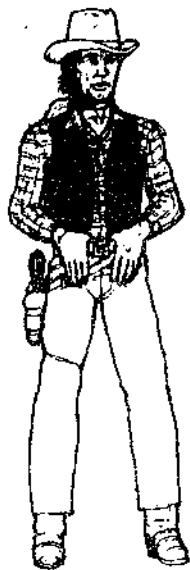
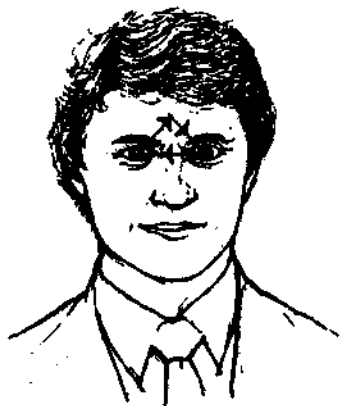


Рис. 100. Пoза ковбoя.

Рис. 101. Сeксуaльнo  
нaстрoеннaя жeнщина.

Рис. 102. Oцeнивaниe друг дpyгa.



---

Рис. 106. Деловой взгляд.

---



---

Рис. 107. Социальный  
взгляд.

---

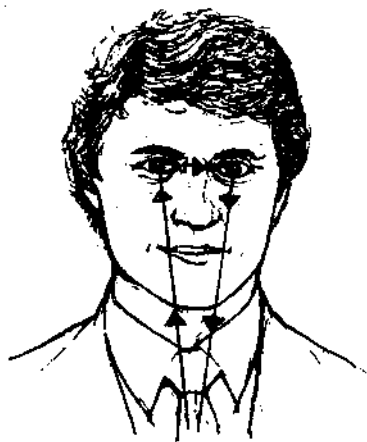


Рис. 108. Интимный взгляд

---



---

**Рис. 109.** *Способ самоизоляции.*

---

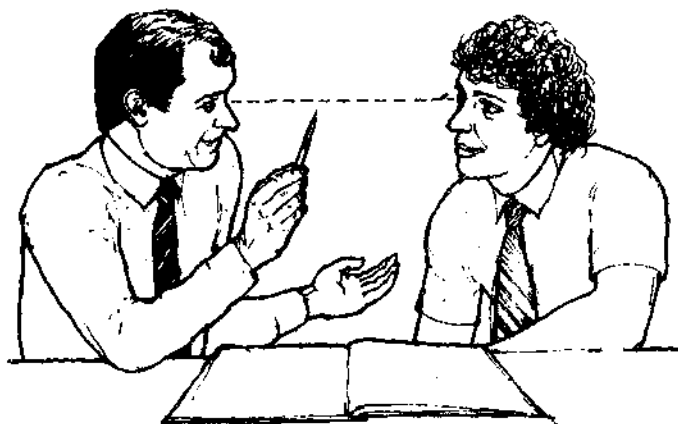
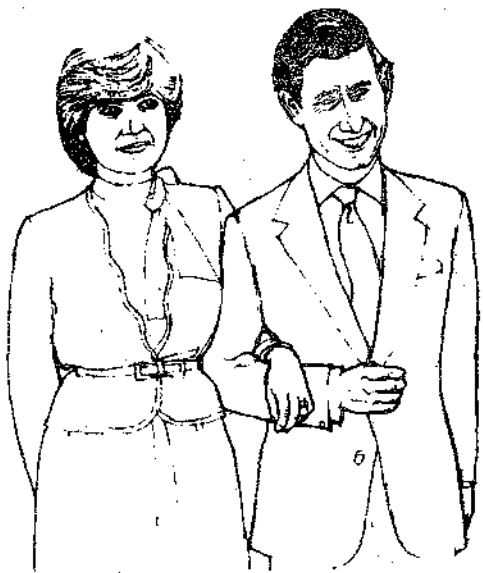


Рис. 110 и 111. Использование ручки для контролирования взгляда собеседника.





---

Рис. 126. Заявляя свои права.

---



---

Рис. 127. Жест, выражающий чувство гордости за свою собственность.

---



Рис. 132. Копирование жестов другого человека для того, чтобы добиться его расположения.

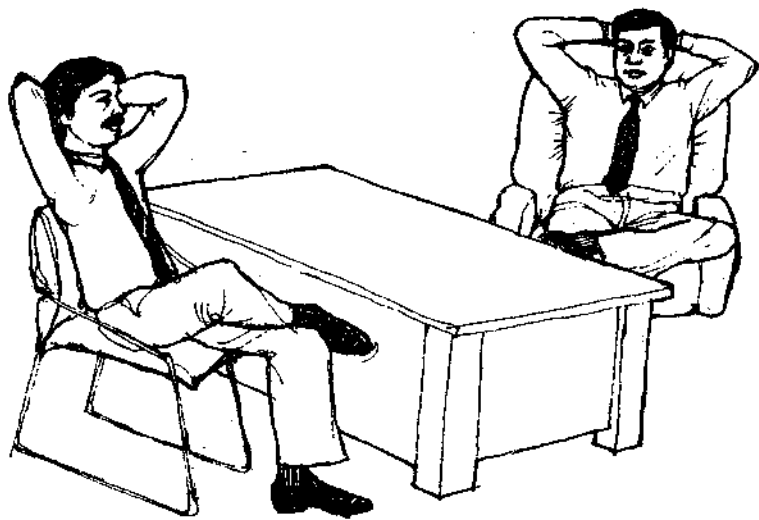


Рис. 133. Невербальный вызов.

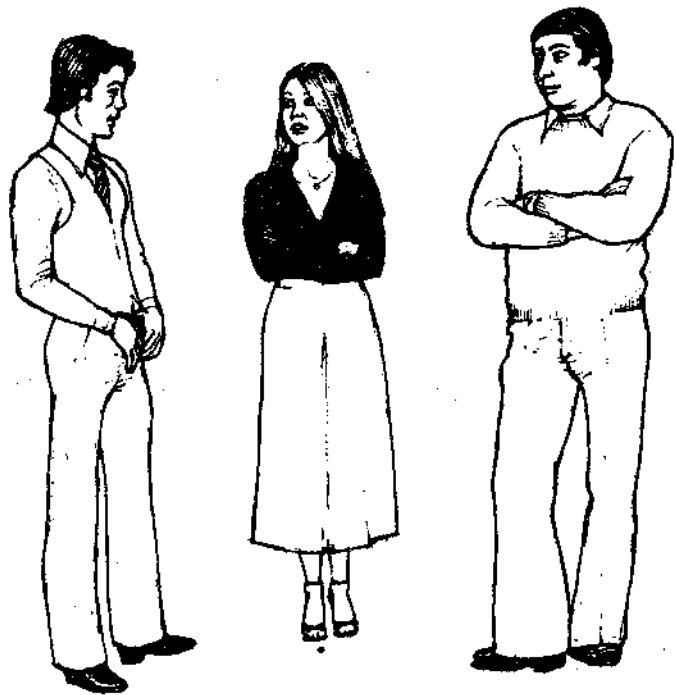


Рис. 176.



Рис. 177.

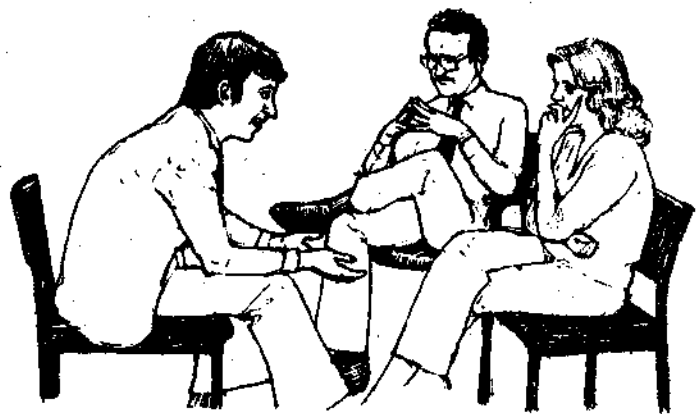


Рис. 174.

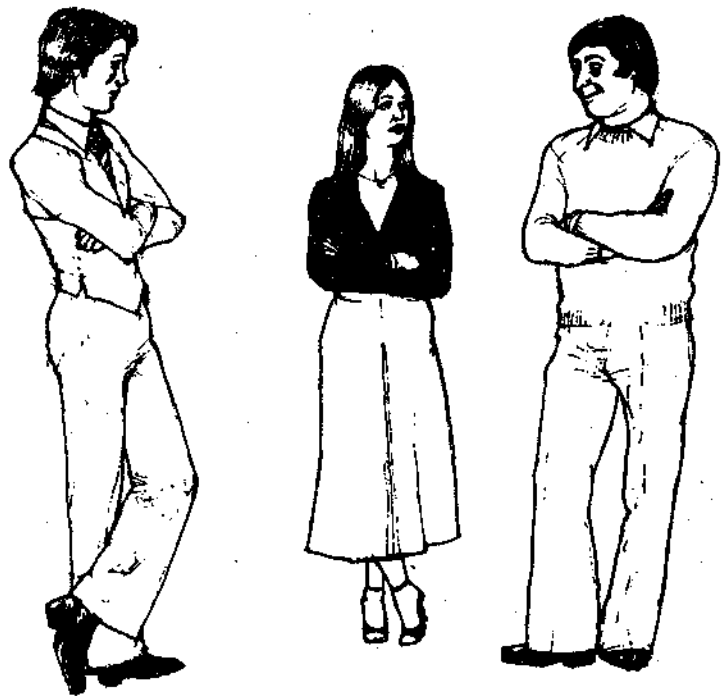
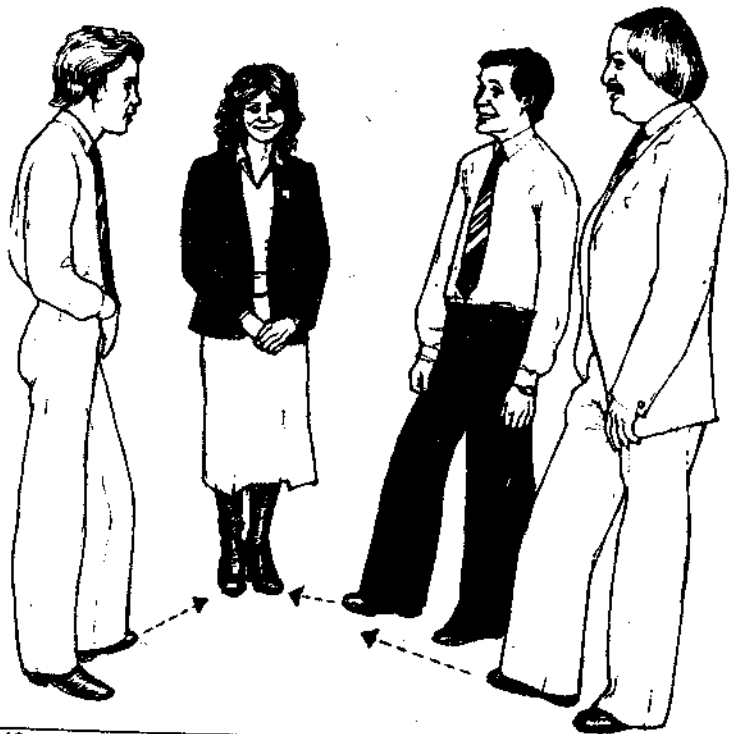


Рис. 175.



**Рис. 142.** По направлению ступней можно догадаться о намерениях этих мужчин.

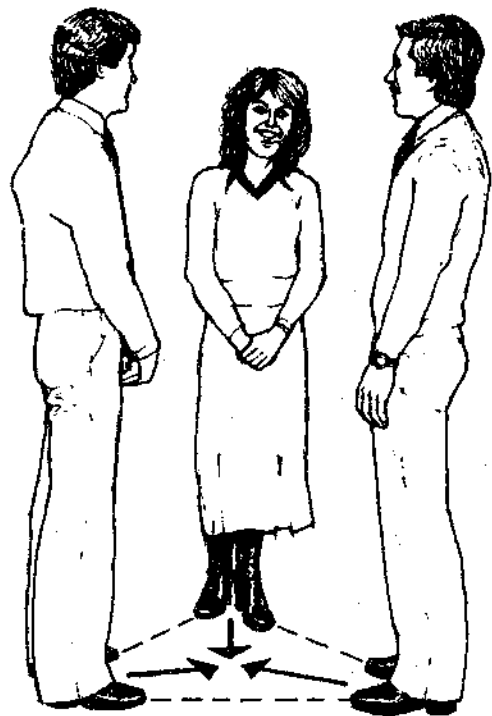


Рис.138. Открытая треугольная позиция, указывающая на ситуацию принятия в компанию третьего человека.

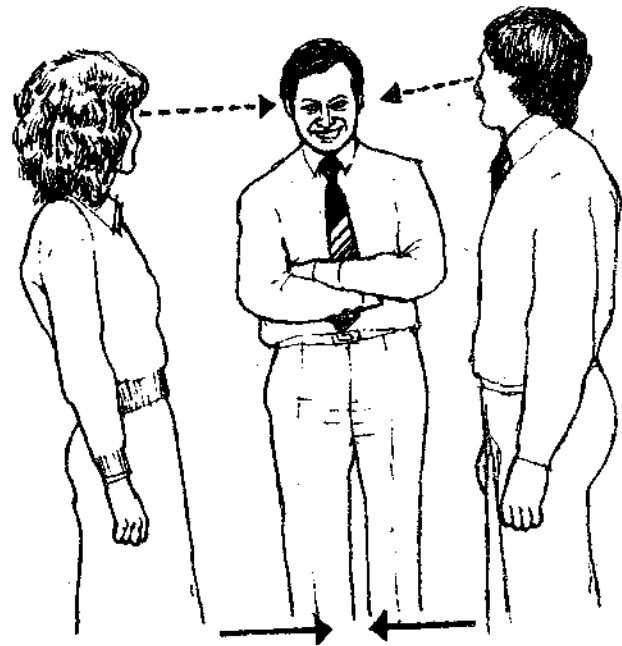


Рис. 139. Третий человек не принят двумя первыми.