

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**І. М. Писаревський,
С. А. Александрова**

ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА
КОМПЕТЕНТНІСТЬ
(В ТУРИЗМІ)

Підручник

Затверджено
Міністерством освіти і науки України

Харків
ХНАМГ
2010

УДК [658:06.08:338.48](075.8)
ББК 65.050.25я73-1+65.433я73-1
ПЗ4

Автори:

Писаревський І. М., д.ек.н., проф. кафедри туризму і готельного господарства Харківської національної академії міського господарства;
Александрова С. А., асистент кафедри туризму і готельного господарства Харківської національної академії міського господарства.

Рецензенти:

Бубенко П. Т., д.ек.н., проф., директор Північно-східного наукового центру НАН і МОН України;
Українська Л. О., д.ек.н., проф. Харківського національного економічного університету.

*Затверджено Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 1.4/18–Г-352 від 27.05.09 р.)*

Писаревський І. М.

ПЗ4 Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник / І. М. Писаревський, С. А. Александрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х: ХНАМГ, 2010. – 230 с.

ISBN 978-966-695-191-8

У підручнику детально розкрито зміст професійно орієнтованої дисципліни «Професійно-комунікативна компетентність».

Метою підручника є систематизоване розкриття питань з організації ефективних професійних комунікацій в туристській індустрії, закономірностей процесу міжособистісної взаємодії, сукупності типів комунікативних ситуацій у професійній діяльності.

Підручник призначений для студентів вищих навчальних закладів, що навчаються за туристськими спеціальностями, а також може бути використаний в системі додаткової професійної освіти.

Становить інтерес для керівників і фахівців підприємств сфери туризму.

УДК [658:06.08:338.48](075.8)
ББК 65.050.25я73-1+65.433я73-1

ISBN 978-966-695-191-8

© І. М. Писаревський,
С. А. Александрова, 2010
© ХНАМГ, 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.....	7
1.1 Спілкування, комунікації та інформація: сутність та співвідношення понять.....	7
1.2 Комунікаційний процес.....	11
1.3 Види комунікацій.....	13
1.4 Канали комунікацій.....	14
1.4.1 Вербальні засоби комунікації.....	14
1.4.2 Невербальні комунікації.....	24
1.5 Комунікативні бар'єри.....	31
1.6 Умови ефективних комунікацій.....	35
Контрольні запитання і завдання.....	46
РОЗДІЛ II. ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ	49
2.1 Комунікації в туристській індустрії. Поняття «суб'єкт» та «об'єкт» професійних комунікацій в туристській індустрії	49
2.2 Функціональна готовність працівників підприємств туристської індустрії до ефективних професійних комунікацій.....	50
2.3 Характерні риси сучасних споживачів послуг туристської індустрії.....	52
2.4 Психологічні особливості працівників підприємств і споживачів послуг туристської індустрії.....	55
Контрольні запитання і завдання.....	68
РОЗДІЛ III. ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ.....	70
3.1 Поняття «професійно-комунікативна компетентність фахівців туристської індустрії».....	70

3.2 Роль професійно-комунікативної компетентності фахівців у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії.....	76
Контрольні запитання і завдання.....	79

РОЗДІЛ IV. ТИПОВІ ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ. ТЕХНІКА ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....81

4.1 Безпосередні комунікації в туристській індустрії.....	81
4.1.1 Техніка успішної роботи зі споживачами в туристській індустрії.....	81
4.1.2 Техніка успішної роботи з діловими партнерами в туристській індустрії	107
4.1.3 Організаційні комунікації в туристській індустрії	130
4.2 Опосередковані комунікації в туристській індустрії	156
4.2.1 Комунікації по телефону в туристській індустрії	156
4.2.2 Комунікації в мережі Інтернет.....	159
4.3 Міжкультурні комунікації в туристській індустрії.....	161
4.4 Конфлікти в туристській індустрії	180
4.5 Стреси в туристській індустрії	197
Контрольні запитання і завдання.....	203

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ.....210

Контрольні запитання і завдання.....	220
--------------------------------------	-----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....222

ВСТУП

Проблема підготовки фахівців, конкурентоздатних як на вітчизняному, так і на ще більш вимогливому світовому ринку праці є однією з найбільш актуальних у сучасній вищій школі України. Значною мірою це стосується підготовки фахівців сфери туристської індустрії. Цей факт пов'язаний з тим, що, по-перше, молода туристська галузь потребує кваліфікованих фахівців. По-друге, згідно із законодавством України вона, як одна з пріоритетних, вимагає підвищення вимог до її працівників. По-третє, надзвичайна вимогливість самої сфери діяльності, для досягнення успіху в якій необхідно володіти багатьма здібностями, навичками, уміннями, працездатністю і певним талантом.

Об'єктом діяльності туристської індустрії є система дій, спрямована на формування, просування й реалізацію туристського продукту, готельно-ресторанних послуг, екскурсійного, санаторно-курортного й спеціалізованого обслуговування. Її суб'єкти забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів. Це та галузь діяльності, фахівці якої мають володіти, поряд із професійними знаннями, вміннями і навичками ще й комунікативною грамотністю, культурою й компетентністю як у рамках рідної культури, так і в міжкультурному спілкуванні. Ділові зустрічі, участь у виставках, конференціях, симпозіумах, робота з туристами як гідів, керуючих й аніматорів у готелях, на базах відпочинку і в санаторіях потребують від працівників не тільки загальних і спеціальних знань, професійної грамотності, а й вміння організовувати та вести ефективні комунікації.

Від того, наскільки вміло організовані комунікації, залежать:

- задоволеність споживачів послуг підприємств туристської індустрії;
- ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами й співробітниками;
- результативність переговорів;
- задоволеність працівників підприємств туристської індустрії своєю працею;
- морально-психологічний клімат у колективі;

- взаємини з іншими підприємствами й організаціями, а також з державними органами тощо.

Саме високий рівень професійно-комунікативної компетентності є однією з провідних якостей майбутніх фахівців сфери туристської індустрії, що зумовлюють їхню конкурентоздатність та професійну успішність.

Поряд із цим, як свідчить практика, професійно-комунікативна підготовка є одним з найбільш «вузьких» місць у загальній системі підготовки фахівців туристської індустрії. Тому метою підручника є систематизоване розкриття питань з організації ефективних професійних комунікацій в туристській індустрії, закономірностей процесу міжособистісної взаємодії, сукупності типів комунікативних ситуацій у професійній діяльності, формування і розвиток у студентів професійно-комунікативної компетентності, оволодіння ними теоретичними основами, системами норм і цінностей професійної комунікації, набуття практичних навичок ведення ефективних міжособистісних комунікацій у сфері туризму.

Викладений матеріал підготовлений на основі висновків та рекомендацій психологічної, педагогічної та управлінської наук.

Кожна тема закінчується контрольними питаннями, практичними завданнями й списком рекомендованої літератури.

РОЗДІЛ I. КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

1.1 Спілкування, комунікації та інформація: сутність і співвідношення понять

Найчастіше категорія «*комунікація*» (від лат. *communicatio, communico* – загальне; те, що зв'язує) ототожнюється з категорією «*спілкування*». Нероздільність цих понять простежується і в мовах інших народів. Так, переклад з багатьох інших мов поняття «*communication*» означає спілкування. Але деякі вчені дотримуються протилежної точки зору щодо співвідношення вищезазначених категорій. Так, початок розмежування понять спілкування та комунікації належить Є. Жаркову. На його думку, «комунікація відноситься до галузі передачі й прийому інформації, спілкування — до процесів самоорганізації. Будь-яка комунікація є спілкуванням, але не кожне спілкування — комунікацією, тобто існує низка ситуацій, коли спілкування індивідів проходить без комунікативних зв'язків. Тоді процес являє собою просто психічну діяльність, спрямовану саму на себе».

У психологічній і соціологічній літературі спілкування і комунікація розглядаються як пересічні, але несинонімічні поняття. Тут термін «комунікація», що з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст., використовується для позначення засобів зв'язку будь-яких об'єктів матеріального й духовного світу, процесу передачі інформації від людини до людини, а також передачі й обміну інформацією в суспільстві з метою впливу на соціальні процеси. Спілкування ж розглядається як міжособистісна взаємодія людей при обміні інформацією пізнавального або афективно-оцінного характеру. Серед *основних функцій спілкування* також виділяються контактна, метою якої є задоволення потреби людини в контакті з оточуючими, і впливова, що проявляється в постійному прагненні людини певним чином впливати на партнера. Таким чином спілкування означає вплив, обмін думками, поглядами, впливами, а також узгодження або конфлікт.

Існує точка зору, що базовою категорією є комунікація, яка відбувається між людьми у формі спілкування як обміну знаковими повідомленнями. Але є й протилежне трактування співвідношення понять «спілкування» і «комунікація», у якому основною категорією вважається спілкування, а в структурі останнього виділяються *комунікація* (обмін інформацією), *інтерація* (організація взаємодії і впливу), *перцепція* (почуттєве сприйняття як основа взаєморозуміння). При цьому комунікація виступає посередником між індивідуальною і суспільно значущою інформацією. Так в обох випадках, незважаючи на зовнішні розходження, основна увага приділяється механізму, який переводить індивідуальний процес передачі й сприйняття інформації в соціально значущий процес персонального й масового впливу.

Таким чином, поняття «спілкування» і «комунікація» мають як загальні, так і відмінні ознаки. Загальними є їхня співвіднесеність із процесами обміну й передачі інформації, зв'язок з мовою як засобом передачі інформації. Відмінні ознаки обумовлені розходженням в обсязі змісту цих понять. Це пов'язане з тим, що вони використовуються в різних науках, які на перший план висувують різні аспекти цих понять. За спілкуванням в основному закріплюються характеристики міжособистісної взаємодії, а за комунікацією - додаткове значення — інформаційний обмін у суспільстві. На цій підставі *спілкування* являє собою соціально обумовлений процес обміну думками й почуттями між людьми в різних сферах їх пізнавально-трудової й творчої діяльності, що реалізується головним чином за допомогою вербальних засобів комунікації. *Комунікація* — це соціально обумовлений процес передачі й сприйняття інформації як у міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою вербальних і невербальних комунікативних засобів. При цьому комунікація і передача інформації не є синонімічними поняттями, оскільки *інформація* є тільки частиною комунікаційного процесу. Комунікація, як більш широке поняття, включає й саму інформацію, та спосіб її передачі. Комунікативні процеси між людьми відрізняються від чисто інформаційних процесів у технічних пристроях тим, що інформація в

спілкуванні не лише передається від джерела до одержувача або назад, а відбувається саме обмін нею. Причому люди не тільки обмінюються відомою інформацією, але можуть її видозмінювати й створювати нову.

Ділове спілкування у сфері туристської індустрії - це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, значущої для учасників спілкування, тому далі терміни «комунікація» і «ділове спілкування» будуть уживатися як синонімічні.

Спілкування може бути *міжособистісним і функціонально-рольовим (формальним)*. Перше пов'язане з особистісними змістами, станами, переживаннями, коли кожний з партнерів сприймає один одного в якості унікальної й неповторної індивідуальності, коли сама взаємодія виступає самоцінністю.

Для *функціонально-рольового (формального)* спілкування характерна взаємодія індивідів не тільки як особистостей, а, насамперед, як носіїв певних функцій. До формального відноситься ділове спілкування, яке відрізняється від міжособистісного тим, що в його процесі ставляться мета й конкретні завдання, які вимагають певного рішення.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі й з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом будь-якого продукту або ділового ефекту.

Особливості ділового спілкування полягають у тому, що:

- партнер у діловому спілкуванні завжди виступає як особистість, яка є значущою для суб'єкта;
- людей, які спілкуються, відрізняє взаєморозуміння в питаннях справи;
- основне завдання ділового спілкування - продуктивне співробітництво, воно не має самодостатнього значення, не є самоціллю, а є засобом для досягнення інших цілей.

До основних намірів співрозмовників у діловому спілкуванні можна віднести такі:

- дати (одержати) потрібну інформацію або обмінятися нею;

- домовитися по темі питання, що цікавить співрозмовників;
- переконати партнера в правильності прийнятого рішення, вигідності обраного способу дії тощо;
- установити контакт, ділові відносини, дотримуючись при цьому певних статусу і ролі.

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

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

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

Основні **функції комунікації**:

- **інформаційна функція** - комунікація відіграє роль посередника. Вона являє собою обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями, що відбувається між комунікантами. Інформаційний обмін може відбуватися як заради досягнення якоїсь практичної мети, рішення певної проблеми, так і заради самого процесу комунікації, підтримки відносин між людьми;

- *соціальна функція* полягає у формуванні й розвитку культурних навичок взаємин людей;
- *експресивна функція* означає прагнення партнерів з комунікації висловити й зрозуміти емоційні переживання один одного;
- *прагматична функція* дозволяє регламентувати поведження й діяльність учасників комунікації, координувати їхні спільні дії;
- *інтерпретативна функція* слугує насамперед для розуміння свого партнера по комунікації, його намірів, установок, переживань, станів.

1.2 Комунікаційний процес

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

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

- *відправник інформації (джерело, комунікатор)* — той, хто складає повідомлення; ним може бути як людина, так і організація, але повідомлення завжди складають люди;
- *кодування* — перетворення повідомлення в символічну форму;
- *повідомлення* — інформація, ідея, заради якої здійснюється комунікація; воно складається із символів, може бути усним, письмовим або візуальним;
- *канал* — шлях фізичної передачі повідомлення, засіб, за допомогою якого воно передається (може бути міжособистісним і масовим);
- *декодування* — розшифровка повідомлення, яка в результаті різних перешкод може бути більш-менш адекватною;
- *одержувач (реципієнт)* - об'єкт, якому передається повідомлення (людина, організація);
- *зворотний зв'язок* — це повідомлення, яке адресоване іншій людині про те, як її сприймають, що відчувають у зв'язку із взаємодією з нею, які почуття викликають її дії.

Комунікаційний процес розбивають на такі *етапи* (рис. 1.1):

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

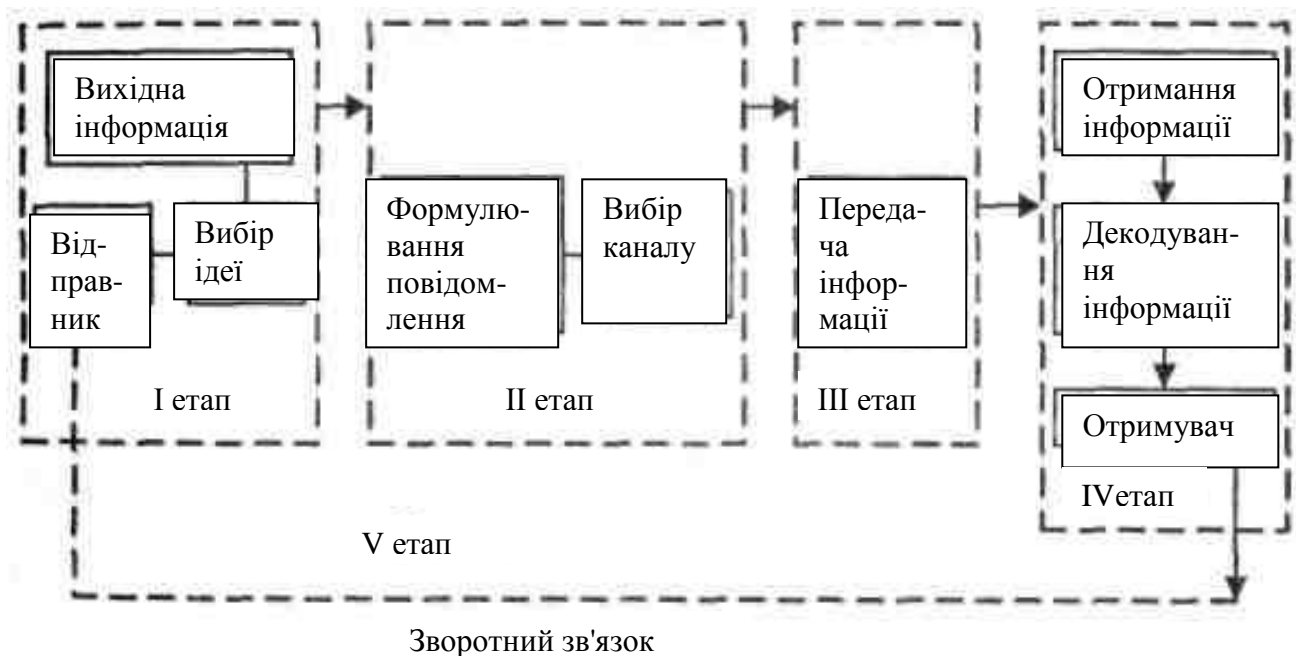


Рис. 1.1 - Етапи процесу обміну інформацією

Істотну роль у процесі комунікації відіграють психологічні та соціальні характеристики акту спілкування.

До *психологічних компонентів* акту комунікації відносять:

- *комунікативний намір* — бажання вступити в спілкування з іншою людиною;
- *задум повідомлення* — інформація у вихідному вигляді, яку автор хоче передати одержувачу, проект, ідея майбутнього повідомлення;

- *цілі повідомлення* звичайно поділяють на дві групи: найближчі й більш віддалені (довгострокові). Серед найближчих цілей звичайно виділяють інтелектуальні, які пов'язані з одержанням інформації, з'ясуванням позицій і думок, роз'ясненням і критикою.

За найближчими цілями часто приховується цільовий підтекст, що поглиблює і ускладнює повідомлення. Це вже більш віддалені цілі комунікації. Так, людина, яка підтримує не дуже цікаву для неї розмову, може переслідувати більш віддалену мету встановлення гарних відносин зі своїм партнером.

До **соціальних компонентів** комунікативного акту відносяться:

- *статусна роль*, яка вказує на поведження, що запропоноване людині її соціальним положенням (вік, стать, посада тощо) або статусом;
- *ситуативні ролі* виявляються в процесі комунікації;
- *стильові характеристики* учасників комунікативного акту проявляються в особливостях їхнього мовного стилю, комунікативних стратегіях і тактиках, які ними використовуються.

1.3 Види комунікацій

Види комунікацій дозволяють визначати специфіку, грамотно використовувати жанр, комунікативні засоби й технології, одержувати планований результат, більш ефективно готуватися до тієї або іншої комунікативної діяльності, розробляти сценарії вербального й невербального поведження в конкретній ситуації ділового спілкування і враховувати особливості ділового партнера.

Комунікації можуть бути:

- *безпосередні (контактні)* – контакт «віч-на-віч»;
- *опосередковані* - ті, що несуть основне інформаційне навантаження через посередників, наприклад, по телефону, факсу, Інтернету тощо.

За характером сприйняття інформації комунікації діляться на *прямі*, або

цільові (коли мета повідомлення закладена в його тексті), *непрямі* (коли інформація закладена «між рядків») і *змішані*.

Розрізняють багато видів ділової комунікації, характеристику основних з них наведено у табл. 1.1.

Поряд із відзначеними виділяють ще **комунікації**:

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

1.4 Канали комунікацій

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

Встановлено, що при першій зустрічі вплив різних засобів на формування установки (відношення до людини) таке: 55% належить невербальним сигналам співрозмовника; 38% - паралінгвістичним і тільки 7% - змісту мови.

1.4.1 Вербальні засоби комунікації

До **вербальних засобів комунікації** відносяться:

- письмова мова;
- усне мовлення;
- слухання;
- читання.

Таблиця 1.1 - Основні види ділової комунікації та їх характеристика

Вид комунікації	Мета	Умови організації комунікації	Комунікативні форми	Комунікативні засоби й технології	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6
Пізнавальна	розширити інформаційний фонд партнера, передати необхідну інформацію, прокоментувати інноваційні відомості	врахування пізнавальних можливостей конкретних ділових партнерів, їхніх індивідуальних установок на одержання нової інформації й інтелектуальних можливостей для її переробки, розуміння й сприйняття	лекції й семінари, доповіді й повідомлення, бесіди й консультації, звіти, а також письмові роботи, що дозволяють оцінити ступінь засвоєння теорії, перегляд навчальних програм	коментар, аргументація й доказ; характеристика причинно-наслідкових зв'язків, порівняльний аналіз; інтерпретація нової лексики, резюмування, використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали, мовна культура й ораторська майстерність	освоєння нової інформації й застосування її в практичній діяльності, впровадження інновацій і саморозвиток
Переконуюча	викликати в ділового партнера певні почуття і сформувати ціннісні орієнтації й установки; переконати в правомірності стратегій взаємодії; зробити своїм однодумцем	опора на сприйнятливість партнера, його особистісну мотивацію й інтелектуально-емоційну культуру	переконуюча мова, що закликає до дії, прес-конференція, дискусія, суперечка, переговори, напуття, комплімент, бесіда, презентація, “круглий стіл”	аргументація, демонстрація й доказ; роз'яснення й порівняльний аналіз; факти, цифри й приклади, що демонструють переваги; опора на емоційний настрій партнера й включення його кінестетичного каналу за допомогою вербальних і невербальних ключів доступу; урахування контраргументів партнера; психологічні прийоми приєднання, створення атмосфери довіри	залучення партнера до своєї позиції, зміна особистісних установок, поглядів, переконань, переорієнтація цілей

Продовження табл. 1.1					
1	2	3	4	5	6
Експресивна	сформувати в партнера психоемоційний настрій, передати почуття, переживання, спонукати до необхідної дії	опора на емоційну сферу партнера, використання художньо-естетичних засобів впливу на всі сенсорні канали партнера	презентації; бесіди й збори; мітинги; розповіді про ситуацію, про фірму, про людину; брифінги; “мозковий штурм”, демонстрації відео-, кінофрагментів; аналіз можливих наслідків; заклики	аудио-, відео- і художні засоби; стислість мовних конструкцій; емоційна, образна лексика; акторська майстерність: посмішка, голос, погляд; яскравість жестів, міміки; демонстрація конгруентності; опора на актуальні потреби слухачів; щирість почуттів, що демонструються	зміна настрою партнера, провокування необхідних почуттів (жалю, співпереживання), залучення в конкретні акції й дії
Суггестивна	вплинути на ділового партнера для зміни його мотивації, ціннісних орієнтацій і установок, поведження й відношення	суггестивність партнера, його недостатня інформованість, недостатня критичність розуму, високий авторитет суггестора (того, хто здійснює вселяння), створення атмосфери довіри	бесіди, мітинги, прес-конференції, брифінги, дебати, реклама, збори, консультації, тренінг	роз'яснення установок, що вселяються; керування емоційною напругою; вселяння через прийоми: ідентифікація, посилення на авторитет, персоніфікація; попередження, погроза, шантаж, психологічний терор й інші прийоми маніпулювання; психологічне приєднання	зміна поведження партнера, зміна установок, ціннісних орієнтацій
Ритуальна	закріпити й підтримувати конвенціональні відносини в діловому світі; зберігати ритуальні традиції підприємства, створювати нові	ритуальний (церемоніальний) характер акцій, художньо оформлене просторове середовище; дотримання конвенцій; орієнтування на національні, професійні традиції й норми спілкування	урочиста, рамкова, жалобна мови, ритуальні акти, церемонії, обряди; свята, ушановування; презентації й урочисті збори	використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали учасників; включення учасників в активну масову діяльність; неординарність сюжетів при збереженні традицій	формування почуття патріотизму й національної гордості; збереження традицій, закріплення нових ритуалів

Усна й письмова мова необхідні для створення тексту (процес передачі інформації), а слухання й читання - для сприйняття тексту, закладеної в ньому інформації.

Одним з основних засобів передачі інформації є **мовлення**. У мовленні реалізується та через нього за допомогою висловлень виконується комунікативна функція мови.

Серед основних **функцій мови** в процесі комунікації можна виділити такі:

- **комунікативна** (функція обміну інформацією);
- **конструктивна** (формулювання думок);
- **апелятивна** (вплив на адресата);
- **емотивна** (безпосередня емоційна реакція на ситуацію);
- **фатична** (обмін ритуальними (етикетними) формулами);
- **метамовна** (функція тлумачення).

Функцію, яку виконує мова в процесі комунікації, визначає вид висловлення і відбір слів. Залежно від цілей, які переслідують учасники комунікації, виділяють такі **типи висловлень** - повідомлення, думка, судження, рекомендація, порада, критичне зауваження, комплімент, пропозиція, висновок, резюме, питання, відповідь.

Мовлення поділяється на зовнішнє й внутрішнє. **Внутрішнє мовлення** розуміється як спілкування індивіду із самим собою. Але таке спілкування не є комунікацією, тому що не відбувається обміну інформацією. **Зовнішнє мовлення** містить у собі діалог, монолог, усну й письмову мову. Основою для вивчення процесу комунікації є проблема діалогу.

Діалог – вид мовлення, що характеризується залежністю від обстановки розмови, обумовленістю попередніми висловленнями.

Виділяють такі **види діалогу**:

- **інформативний** (процес передачі інформації);
- **маніпулятивний** (приховане керування співрозмовником). Мовними засобами маніпуляції є: емоційний вплив, використання суспільних норм і уявлень, лінгвістична підміна інформації;

- *полемічний*;

- *фатичний* (підтримка контакту).

Мовлення, як засіб спілкування, одночасно виступає і як джерело інформації і як спосіб впливу на співрозмовника.

У структуру мовного спілкування входять:

1. Значення і зміст слів, фраз. Відіграє важливу роль точність застосування слів, їх виразність і доступність, правильність побудови фраз і їх дохідливість, правильність вимови звуків, слів, виразність і зміст інтонацій.

2. Мовні звукові явища: темп мови (швидкий, середній, уповільнений), модуляція висоти голосу (плавна, різка), тональність голосу (висока, низька), ритм (рівномірний, переривчастий), тембр (розкотистий, хрипкий, скрипливий), інтонація, дикція. Найбільш привабливою у спілкуванні є плавна, спокійна, розмірена манера мовлення.

3. Виразні якості голосу: характерні специфічні звуки, що виникають при спілкуванні: сміх, плач, шепіт, подихи тощо; розділові звуки - кашель; нульові звуки - паузи, а також звуки назалізації - « хм-хм», « е-е-е» та ін.

Основні вимоги до ділової розмови - правильність, точність, ясність, стислість і доступність мови.

Для ділової розмови велике значення має **техніка мовлення**, складовими частинами якої є постановка мовного подиху, дикція й орфоепія (правильна літературна вимова). Сутність техніки мовлення - у координації подиху, голосу, артикуляції при дотриманні норм вимови. Така організація забезпечує певні якості голосу - звучність, темп, тембр, висоту, чіткість дикції.

Закони підготовки та проголошення публічних промов з метою впливу на аудиторію вивчає наука про красномовство – **риторика**.

Риторика припускає урахування **факторів, що істотно впливають на дієвість спілкування**, серед них:

- склад аудиторії (культурно-освітні, національні, вікові й професійні особливості);

- зміст і характер виступу;

- об'єктивна самооцінка доповідачем власних індивідуально-ділових якостей, компетенції в тих питаннях, з якими він виступає перед аудиторією.

Принципи мовного впливу:

- *принцип асоціативності* пов'язаний з викликом співпереживань і міркувань у слухачів шляхом звертання до їх емоційної і раціональної пам'яті за допомогою таких прийомів, як аналогія, посилення на прецеденти, образність висловлень;

- *принцип експресивності* виявляється в емоційно напруженому мовленні того, хто виступає, його міміці, жестах і позі, що свідчать про міру самовіддачі;

- *принцип інтенсивності* характеризується темпом подачі інформації. Різна інформація і різні люди мають потребу в диференційованому темпі викладу й засвоєння мови. Потрібно враховувати темперамент людей, їхню підготовленість до сприйняття конкретного виду інформації.

Існує цілий ораторський інструментарій, елементами якого є ***комунікаційні ефекти:***

- *ефект візуального іміджу*. Як правило, перше враження про людину складається за його зовнішнім виглядом (естетика одягу, міміка, почуття такту, манери тощо), що накладає відбиток на подальші взаємини;

- *ефект перших фраз* закріплює або коректує перше враження про людину. У перших фразах має бути зосереджена цікава інформація, з елементами оригінальності, що відразу привертає до себе увагу;

- *ефект аргументації*. Мовлення має бути обґрунтованим, переконливим, логічним, що сприяє осмисленню інформації;

- *ефект порціонного надання інформації* заснований на заздалегідь продуманому розподілі по всьому простору мови нових думок і аргументів, періодичної інтерпретації того, що раніше було мовлено;

- *ефект художньої виразності* — грамотна побудова пропозицій, правильні наголоси, використання метафор, гіпербол тощо;

- *ефект релаксації* – своєчасний жарт, дотепне зауваження.

Письмова мова вимагає більш системного, логічно зв'язаного викладу. У письмовій мові все має бути зрозуміло з її значеннєвого змісту, контексту.

Письмова мова вимагає особливої продуманості, плановості, усвідомленості. Той, хто пише, має самостійно визначити побудову свого мовлення так, щоб воно було зрозуміле для того, хто буде читати повідомлення.

Головна мета ділового листа, як і будь-якого іншого акту спілкування, - роз'яснити, переконати, довести й примусити до дій.

Фахівці з переписки поділяють **кореспонденцію** на шість видів - торговельні угоди, угоди й інша подібна кореспонденція; листи-відповіді із вдячністю; поздоровлення; вибачення; вимоги й запити; співчуття.

Ці шість видів листів, у свою чергу, поділяють на дві категорії: формальні й неформальні.

Кожний діловий лист має бути строго індивідуальним в залежності від адресата, конкретної ситуації, особистості й посади того, хто його складає. Однак існують **загальні вимоги до ділового листа**:

- він має бути не довгим (1-1,5 сторінок машинописного тексту);
- він має бути чітким і зрозумілим;
- необхідно уникати в діловому листі багатоскладових, незрозумілих (іноземних, специфічних спеціальних) слів і висловлень.

Неможливість передати ті позитивні емоції, які передають у спілкуванні через невербальні канали, у діловому листуванні часто компенсують якістю паперу, на якому написаний лист, чіткістю думок, привабливим розміщенням тексту на аркуші.

У практиці ділового спілкування поширені такі **види письмових документів**:

1. *Особистий (не приватний) лист* - викладення поточних ділових проблем. Цей документ складають від першої особи, друкують на звичайному аркуші паперу. Якщо лист підписує керівник фірми, його можна оформити на фірмовому бланку. У правому верхньому куті аркуша розміщують назву міста, звідки відсилають листа, дату його написання. Текст друкують через два- три

інтервали. Починають лист вітанням, форма якого залежить від змісту листа й характеру відносин між партнерами.

Основна текстова частина листа має бути максимально діловою, містити точні терміни, визначення.

У лівому нижньому куті першої сторінки, незалежно від загальної кількості сторінок, записують реквізити адресата: спочатку прізвище й ініціали, далі посаду, потім назву міста. Кожний реквізит пишуть з нового рядка з великої букви.

Закінчують особистий діловий лист спеціальною формулою ввічливості: "З повагою". Далі пишуть прізвище того, хто писав лист, печатку на підпис не ставлять.

2. *Службові листи* - їхній текст має бути простим і розкривати тільки одне питання. Текст листа майже завжди складається з двох частин. У першій частині викладають прохання, пропозиції, зауваження, у другій – мотиви. Листи з простими темами можуть складатися тільки з однієї частини.

За характером інформації листи поділяють на такі групи:

- *супровідне* - інформує адресата про документи, які йому відправляють;

- *лист-запрошення* відсилають з метою пропозиції адресату взяти участь в якомусь заході;

- *лист-повідомлення* направляється конкретному адресатові й, як правило, є реакцією на якесь питання;

- *рекламний лист* повідомляє адресата про якийсь захід або факт;

- *лист-підтвердження* відсилають на знак підтвердження того, що відбулося, - факту, дії, телефонної розмови;

- *лист-нагадування* сповіщає про наближення якогось строку виконання обов'язків або заходу;

- *гарантійний лист* - документ, в якому обіцяють виконання викладених у ньому зобов'язань;

- *комерційний лист* оформлюють завжди на фірмовому бланку, містить комерційну інформацію;

- *ініціативний лист* - це лист, що вимагає відповіді. В основному такі листи містять якісь прохання, пропозиції, питання;

- *лист-відповідь* має залежний від ініціативного листа характер.

При **оформленні ділових листів** рекомендується ліворуч залишати поле розміром не менше 1/5 ширини аркуша, а праворуч – 1см. Якщо лист не вміщується на одному аркуші, допускається оформлення його на декількох сторінках, але їх необхідно нумерувати.

Документи, що адресовані іноземним партнерам, які знаходяться в нашій країні, пишуть українською мовою. Листування із закордонними партнерами може здійснюватися як іноземною мовою, так і українською.

Використання мови партнера є ознакою поваги до нього, але якщо рівень володіння іноземною мовою не високий, то краще використовувати українську.

Існують *терміни реагування на ділові листи*. Так, на телеграфний запит слід відповісти не пізніше, ніж через три дні з моменту одержання телеграми, на лист - не пізніше, ніж через десять днів. Якщо запит вимагає детального вивчення питання і підготовки, то протягом трьох днів сповіщають адресата, що лист або телеграма отримані і над проблемою працюють. Остаточну відповідь необхідно дати не пізніше ніж через місяць.

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

Виділяють такі **види слухання**:

- *нерефлексивне, пасивне* слухання (уміння “правильно мовчати”) – мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальній зосередженості на ній. При цьому доцільно подавати невербальні сигнали, що підтверджують увагу й включеність у процес комунікації.

Пасивне слухання в діловій розмові найбільш ефективне в таких випадках:

- у напруженій ситуації, коли співрозмовник починає активно проявляти свої почуття і прагне висловити власну точку зору;
 - коли співрозмовник зазнає труднощів з висловленням своїх турбот і проблем або, навпаки, радощів;
 - при бесідах з підлеглими;
- *активне рефлексивне* слухання – осмислене висловлення, перевірка й уточнення розуміння, з'ясування ступеня його відповідності тому, що сказано. Такий вид слухання найбільш ефективний при діловому спілкуванні.

Рефлексивне слухання являє собою процес декодування змісту повідомлень. З'ясувати реальне значення повідомлення допомагають рефлексивні відповіді, серед яких виділяють:

- *з'ясування* - звертання до мовця за уточненнями;
- *перепразування* — власне формулювання повідомлення мовця для перевірки його точності;
- *відбиття почуттів* - акцент робиться на відбитті тим, хто слухає емоційного стану мовця;
- *резюмування* – підведення підсумків основних ідей і почуттів мовця.

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

Розповсюдженим є “*агресивне*” слухання – наслідок прагнення якомога швидше висловити власні погляди і судження, не беручи до уваги позицію партнера. “*Вибіркове*” слухання дає можливість зосередитися лише на деяких деталях повідомлення, найбільш важливих або цікавих для реципієнта. При цьому не складається загальна картина, вона залишається мозаїчною.

1.4.2 Невербальні комунікації

Невербальна комунікація здійснюється в процесі мовного спілкування поряд з вербальною і становить другий, відносно слова, інформаційний канал у системі спілкування.

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

Невербальні повідомлення передають інформацію:

- про особистість комунікатора (темперамент, емоційний стан у момент комунікації, особистісні властивості й якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, самооцінку та ін.);

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

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

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

Невербальна комунікація має низку особливостей, серед яких :

- полісенсорна природа невербальної комунікації, тобто реалізація її одночасно через різні органи почуттів (слух, зір та ін.);

- еволюційно історична стародавність у порівнянні з вербальною комунікацією;

- незалежність від семантики мови (слова можуть означати одне, а інтонація голосу - інше);

- значна мимовільність і підсвідомість;

- незалежність від мовних бар'єрів;

- особливості акустичних засобів кодування;
- особливості психофізіологічних механізмів сприйняття.

У соціально-психологічних дослідженнях розроблені різні *класифікації невербальних засобів спілкування*, до яких відносять всі рухи тіла, інтонаційні характеристики голосу, тактильний вплив, просторову організацію спілкування.

Розрізняють такі *невербальні засоби спілкування*:

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

Особлива роль у передачі інформації приділяється **міміці** — рухам м'язів обличчя. Мімічні вирази несуть більше 70% інформації, у той час як відсутність можливості їх спостерігати приводять до втрати 10-15% інформації.

Головною характеристикою міміки є її цілісність і динамічність. Це означає, що в мімічному вираженні шести основних емоційних станів (гніву, радості, страху, страждання, подиву й відрази) всі рухи м'язів обличчя скоординовані. Всі люди незалежно від національності й культури, в якій вони виростили, з достатньою точністю і погодженістю інтерпретують деякі мімічні конфігурації як демонстрацію відповідних емоцій.

З мімікою тісно пов'язаний **погляд**, або **візуальний контакт**, наявність якого свідчить про прихильність до спілкування (якщо візуальний контакт слабкий або відсутній, це свідчить про те, що до нас або до того, що ми говоримо й робимо, ставляться погано, а якщо він стійкий, то це або виклик співрозмовнику або гарне ставлення до нього).

За допомогою очей передаються найбільш точні сигнали про стан людини, оскільки розширення і звуження зіниць не піддається свідомому контролю. При постійному освітленні зіниці можуть розширюватися або звужуватися залежно від настрою. Якщо людина збуджена або зацікавлена чимсь або перебуває в піднятому настрої, її зіниці розширюються в чотири рази проти нормального стану і, навпаки, при сердитому, похмурому настрої зіниці звужуються.

Поза — це положення людського тіла, типове для певної культури, елементарна одиниця просторового поведіння людини. Загальна кількість різних стійких положень, які здатне прийняти людське тіло, близько 1000, з них внаслідок культурної традиції кожного народу деякі пози забороняються, а інші - закріплюються.

При спілкуванні прийнято виділяти **три групи поз**:

- *включення або виключення із ситуації* (відкритість або закритість для контакту). Закритість досягається схрещуванням рук, сплетеними в замок пальцями, що фіксують коліно в позі «нога на ногу», відхилення спини назад та ін. При готовності до спілкування людина посміхається, голова й тіло повернені до партнера, тулуб нахилений уперед;

- *домінування або залежність*. Домінування проявляється в «нависанні» над партнером з комунікації, поплескуванні його по плечі. Залежність - погляд знизу нагору, сутулість;

- *протистояння або гармонія*. Протистояння проявляється в такій позі: стиснуті кулаки, виставлене вперед плече, руки на боках. Гармонічна поза завжди синхронізована з позою партнера, відкрита й вільна.

"*Закриті*" пози сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики (людина намагається закрити передню частину тіла й зайняти якнайменше місця в просторі; "наполеонівська" поза стоячи (руки схрещені на грудях) і сидячи (обидві руки впираються в підборіддя) тощо).

"*Відкриті*" пози сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту (стоячи: руки розкриті долонями нагору; сидячи: руки розкинуті, ноги витягнуті).

Пози роздуму (поза роденовського мислителя), *поза критичної оцінки* (рука під підборіддя, вказівний палець витягнутий до скроні). Якщо людина зацікавлена в спілкуванні, то вона буде орієнтуватися на співрозмовника й нахилитися в його сторону, якщо не дуже зацікавлена, навпаки, орієнтуватися убік і відкидатися назад. Людина, яка бажає заявити про себе буде стояти прямо, у напруженому стані, з розгорнутими плечима, іноді впершись руками в

стегна; людина ж, якій не потрібно підкреслювати свої статус і положення, буде розслаблена, спокійна, перебувати у вільній невимушеній позі.

Жести - різноманітні рухи руками й головою. При комунікації важлива, насамперед, кількість жестикуляції, адже зі зростанням емоційної збудженості людини, її схвильованості, бажання досягти більш повного розуміння росте й інтенсивність жестикуляції.

Конкретний зміст окремих жестів різний у різних культурах. Однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

- *комунікативні* (жести вітання, прощання, привернення уваги, заборон, задоволення, негативні тощо);
- *модальні*, тобто ті, що висловлюють оцінку й відношення (жести схвалення, незадоволення, довіри й недовіри, розгубленості тощо);
- *описові* жести, що мають зміст тільки в контексті мовного висловлення.

Найбагатший «алфавіт» жестів можна розбити на п'ять груп:

1. Жести-ілюстратори — це жести повідомлення: покажчики («перст, що вказує»), піктографи, тобто образні картини зображення («от такого розміру й конфігурацій»); кінетографи — рухи тілом; жести-«біти» (жести-«відмахування»); ідеографи, тобто своєрідні рухи руками, що з'єднують предмети, що уявляються разом.

2. Жести-регулятори — це жести, що виражають відношення мовця до чого-небудь (посмішка, кивок, напрямок погляду, цілеспрямовані рухи руками).

3. Жести-емблеми — своєрідні замітники слів або фраз у спілкуванні.

4. Жести-адаптори — це специфічні звички людини, що пов'язані з рухами рук: почісування, посмикування вуха; торкання, похлопування партнера; перебирання окремих предметів, що перебувають під рукою (олівець, гудзик тощо).

5. Жести-афектори — жести, що виражають через рухи тіла й м'язи особи певні емоції.

Існують і **мікрожести**: рухи очей, почервоніння щік, збільшена кількість миготінь за хвилину, посмикування губ та ін.

При спілкуванні часто виникають такі **види жестів**:

— *жести оцінки* — почісування підборіддя, витягування вказівного пальця уздовж щоки, проходжування та ін.;

— *жести впевненості* — з'єднання пальців у купол піраміди; розгойдування на стільці;

— *жести нервозності й невпевненості* — переплетені пальці рук; пощипування долоні; постукування по столу пальцями; рушання спинки стільця перед тим, як на нього сісти й ін.;

— *жести самоконтролю* — руки зведені за спину, одна при цьому стискає іншу;

— *жести очікування* — потирання долонь, повільне витирання вологих долонь об тканину;

— *жести заперечення* — схрещені руки на грудях; відхилений назад тулуб, торкання кінчика носа й ін.;

— *жести розташування* — прикладання руки до грудей, переривчастий дотик до співрозмовника та ін.;

— *жести домінування* — жести, пов'язані з виставлянням великих пальців, різкі змахи зверху вниз тощо;

— *жести нещирості* — «прикриття рукою рота», «дотик до носа», поворот корпусу убік від співрозмовника, погляд «що бігає» й ін.

Знаки щирості й захоплення:

- схвальний погляд, для якого характерна теплота, захоплення поведженням співрозмовника, добра посмішка, торкання рукава або плеча співрозмовника;

- розкриті, звернені до партнера руки;

- "розкріпачення" офіційної пози, зміна постави (розслаблення, нахил вперед назустріч співрозмовникові), жвавість, зацікавленість у погляді;

- руки, прикладені до грудей;

- жест дотику (їм звичайно закінчують, переривають бесіду або заспокоюють партнера).

Оцінні жести й пози:

- замислення, поза "рука в щоки", свідчить про активну розумову діяльність партнера;

- жест сумніву, незгоди, бажання завершити бесіду - поворот голови вбік і вниз, очі опущені;

- характер рухів рук, пальців.

Про недовіру партнеру свідчать жести - прикриття рота лівою рукою, почісування партнером кінчика носа, щільно зчеплені руки;

- до жестів довіри відноситься "купол" - пальці з'єднані у вигляді храму.

Цей жест свідчить про те, що людина дуже впевнена в тому, що говорить;

- протирання скла окулярів або покусування їхніх дужок - своєрідна пауза для міркування;

- ходіння по кімнаті - міркування над складною проблемою.

Знаки оборони:

- холодний погляд, «фальшива посмішка» свідчать про стан, коли партнер ще володіє собою, але ледь стримується;

- нахилена голова й підняті плечі - характерна постава незгоди й обурення (часто при цьому малюють на папері стрілки, квадрати, кола);

- руки, схрещені на грудях, насуплені брови, стиснуті губи, різка жестикуляція, нетерпляче погойдування голови зі сторони убік найчастіше свідчать про неприйняття пропозиції.

У процесі спілкування важливо звертати увагу на відповідність жестів мовним висловленням (*конгруентність*). Протиріччя між ними є першим сигналом неправди.

Хода людини, тобто стиль пересування допомагає розпізнати її емоційний стан (найважча хода при гніві, найлегша — при радості, млява, пригноблена хода - при стражданнях, сама більша довжина кроку — при гордості).

2. Просодичні й екстралінгвістичні явища (характеристики голосу).

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

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

Ентузіазм, радість і недовіра, як правило, передаються високим голосом, гнів і страх - теж досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності, сили й висоти звуків. Горе, сум, втому звичайно передають м'яким і приглушеним голосом зі зниженням інтонації у кінці фрази.

Швидкість мовлення також відбиває почуття: швидке мовлення свідчить про схвильованість або стурбованість; повільне – про пригноблений стан, горе, втому.

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

Рукостискання діляться на три типи: домінуюче (рука зверху, долоня розгорнута вниз), покірне (рука знизу, долоня розгорнута нагору) і рівноправне.

Поплескування по плечу можливо лише за умови близьких відносин, рівності соціального стану осіб, які спілкуються.

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

Виділяють такі **зони дистанції в людському контакті**:

- *інтимна* відстань (від 0 до 45 см) — спілкування найближчих людей;
- *персональна* (від 45 до 120 см) — спілкування зі знайомими людьми;
- *соціальна* (від 120 до 400 см) — переважно при спілкуванні із чужими людьми й при офіційному спілкуванні;
- *публічна* (від 400 до 750 см) — при виступі перед аудиторією.

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

1.5 Комуникативні бар'єри

Ситуації непорозуміння реципієнта й комунікатора називають *комуникативними бар'єрами*. Процес комунікації здійснюється і при наявності цих бар'єрів, але через них акт комунікації значно ускладнюється.

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

- наявність заздалегідь заданих установок, оцінок, переконань, які сформовані в співрозмовника задовго до того, як реально почався процес сприйняття й оцінювання іншої людини;

- наявність вже сформованих стереотипів, відповідно до яких співрозмовника заздалегідь відносять до певної категорії й формується установка, що спрямовує увагу на пошук пов'язаних з нею рис;

- прагнення зробити передчасні висновки про особистість людини, що оцінюється до того, як про неї отримана достовірна інформація;

- беззвітне структурування особистості іншої людини проявляється в тому, що логічно поєднуються в цілісний образ тільки окремі особистісні риси, і тоді всяке поняття, що не вписується в цей образ, відкидається;

- ефект «ореола» проявляється в тому, що первісне відношення до певної риси особистості поширюється на весь образ людини, а потім загальне враження про людину переноситься на оцінку його окремих якостей. Якщо загальне враження про людину сприятливе, то його позитивні риси переоцінюються, а недоліки або не зауважуються, або виправдуються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні його вчинки не зауважуються або витлумачуються перекручено, негативно;

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

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

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

Відокремлюють *бар'єри*:

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

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

Політичні бар'єри виникають при різних ідеологіях та різних уявленнях про структуру й зміст влади.

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

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

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

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

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

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

- *фонетичний бар'єр* – перешкоди, що пов'язані з особливостями

мовлення (дикція, інтонація, логічні наголоси тощо).

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

До **основних причин незадовільного рівня ділових та професійних комунікативних актів** відносять:

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

- при отриманні інформації: повідомлення прочитане не повністю, недостовірно зрозуміле, одержувач поставився упереджено;

- причини, які пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями: неуважність, нервозність, агресивність тощо;

- причини, які пов'язані з особливостями колективної (групової) динаміки: суперництво, індивідуалізм, недовіра, авторитарність тощо;

- причини, які пов'язані з організацією самої комунікації: недостатньо розвинена структура комунікацій, структура комунікацій не адекватна тому завданню, яке розв'язується, існування декількох структур (формальної і неформальної).

Найпоширеніші бар'єри спілкування, що виникають при вступі в контакт партнерів ділового спілкування:

- *естетичний бар'єр* - перше враження про людину складається по її зовнішньому вигляді, манері поведінки, одягу;

- *інтелектуальні бар'єри* - пов'язані з різними типами інтелекту партнерів;

- *мотиваційні бар'єри* - пов'язані з відсутністю інтересу до висловлень партнера, коли одна людина для іншої стає лише засобом досягнення власних

цілей;

- *моральні бар'єри* - підлість, не порядність, хамство;
- *емоційні бар'єри* .

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

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

Серед **типових помилок слухання** можна виділити такі:

- *перебивання* співрозмовника під час його повідомлення;
- *поспішні висновки* змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію, що відразу ж створює перешкоди для конструктивного спілкування;
- *поспішні заперечення* часто виникають при незгоді з висловленнями мовця;
- *непрошені поради* звичайно дають люди, які не здатні надати реальну допомогу.

Основні **бар'єри, що перешкоджають ефективному слуханню** в діловій комунікації:

- фізичний дискомфорт (спека, холод, втома, голод або головний біль);
- переривання (телефонні дзвінки, гул вентиляторів та інші зовнішні впливи);
- зайнятість думками про інші речі (про інші зустрічі, невідкладні справи й термінові повідомлення);
- заздалегідь підготовлені відповіді;

- очікування нудьги від спілкування з певними людьми;
- розмови про самого себе (надмірна заклопотаність самим собою і власними проблемами);
- персоналізація (припущення, що співрозмовник говорить про вас, хоча це й не так);
- відношення до співрозмовника (почуття симпатії або ворожості);
- вибіркоче слухання.

Комунікативні бар'єри переборюються шляхом:

- установлення зворотного зв'язка;
- розвитку чутливості до одержувача інформації, уміння передбачати, які він зробить висновки;
- ефективного, уважного слухання;
- нормальної швидкості передачі інформації (120 - 150 слів за хвилину).

1.6 Умови ефективності комунікацій

На етапах кодування, передачі й декодування інформації можливо виникнення перешкод. При кодуванні перешкоди виникають через обмежену кількість символів, неточності в самому посланні. Під час передачі повідомлення перешкоди носять в основному технічний характер (погана чутність, видимість і т.п.). При декодуванні одержувач повідомлення в силу власного життєвого досвіду, соціального стану й інших причин може приписати символам, використаним у повідомленні, інше значення, ніж відправник, і в силу цього зрозуміти послання не так, як хотів би відправник. Тому зростання ефективності комунікації тісно пов'язана зі зменшенням перешкод. З метою мінімізації технічних перешкод при передачі повідомлення потрібно прагнути до максимального спрощення мови послання. Але уніфікувати процеси сприйняття інформації, що носять індивідуальний характер, повністю неможливо. Тому ефективність комунікації ніколи не буде

абсолютною.

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

Для організації ефективного спілкування повідомлення має привернути увагу, утримувати інтерес, викликати бажання і домагатися відповідних дій. У зв'язку з цим оформлення повідомлення вимагає вирішення проблем:

- що говорити (зміст послання);
- як логічно це сказати (структура послання);
- як сказати символічно (формат послання);
- хто має це говорити (джерело послання).

Пропонуючи повідомлення, слід враховувати рівень розвитку особистості, її вікові особливості, інтереси, світогляд тощо.

Щоб текст сприймався як єдине комунікативне ціле, він повинен мати комунікативну спрямованість, логічність, цілісність і, насамперед, інформативність. Остання є однією з умов ефективності його значеннєвого сприйняття, що пов'язане з фактором «цікавості», вмотивованості повідомлення для реципієнта.

Для досягнення високої ефективності комунікації важливо **міжособистісне сприйняття**, тобто цілісне відбиття зовнішнього вигляду й поведінки іншої людини, її розуміння й оцінка. Воно може бути *адекватним* (тобто відповідним дійсності) або *перекрученим*.

Як правило на формування думки про іншу людину впливає перше враження про неї. Встановлено, що при першій зустрічі найбільший вплив на вироблення **установки** (відношення до іншої людини) належить невербальним та паралінгвістичним сигналам, однак абсолютна більшість людей, готуючись вплинути на рішення або відношення, думають насамперед про слова, які вони скажуть.

В остаточному підсумку, успіх комунікації визначається низкою показників, серед яких найважливішими є:

- *прагматичний аспект* - ефективність комунікації визначається досягненням поставленої мети й успішністю подолання перешкод, що виникли

в ході її досягнення;

- *соціально-психологічний аспект* - найважливішою є задоволеність від самого процесу спілкування (в ході спілкування не виникає почуття досади, напруженості, скутості, внутрішніх перешкод, стислості, тривалих пауз, устанавлюються психологічний контакт і довірчі відносини з партнером). Іншими словами, це суб'єктивне відчуття, пов'язане з почуттям повноцінності й стабільності міжособистісних відносин при відсутності страхів, підозрливості та почуття самотності.

Успіх комунікації проявляється також у досягненні й збереженні контакту з партнером з метою стабілізації міжособистісних відносин, їхньої узгодженості й взаємної пристосованості. У цьому випадку успішний підсумок розуміється не стільки як конкретний кінцевий результат, а скоріше як процес, в який обидва партнери мають зробити рівний внесок.

Таким чином, успіх комунікації є інтегральною характеристикою комунікативного поводження людини.

Форми й результати процесу комунікації значною мірою визначаються характеристиками особистостей, що беруть у ній участь. У свою чергу, ці характеристики визначаються нормами й цінностями тієї культури, представником якої є певна людина.

Крім формально-особистісних характеристик істотно впливають на комунікацію *індивідуальні психологічні риси характеру людини*:

- *товариськість* — потреба людини в спілкуванні з іншими особами та контактах з ними, прагнення до цих контактів, їхня інтенсивність і легкість; характеризується вмінням не розгубитися в момент спілкування, встановлювати дружні стосунки, брати на себе ініціативу в контакті;

- *контактність* - здатність вступати в психологічний контакт, формувати в ході взаємодії довірчі, засновані на взаємній згоді, відносини;

- *комунікативна сумісність* являє собою готовність і вміння співпрацювати, створювати невимушену атмосферу взаємної задоволеності спілкуванням, забезпечувати позитивний клімат;

- *адаптивність* у спілкуванні являє собою готовність до перегляду звичних уявлень і рішень, здатність гнучко реагувати на мінливі обставини;

- *самоконтроль* — це самоспостереження й самоаналіз у ситуації спілкування, які проводяться з метою досягнення соціальної адекватності;

- *самосвідомість особистості* — стійка властивість індивіда спрямовувати увагу на свої власні внутрішні або зовнішні дії і вчинки. Самосвідомість має три аспекти: особиста самосвідомість (увага до своїх думок і почуттів), публічна самосвідомість (знання про себе як про соціального суб'єкта, про сприйняття себе іншими людьми), соціальна тривожність (дискомфорт у присутності інших людей);

- *розуміння у спілкуванні, або комунікативне розуміння* — відносно постійна, типова для кожної особистості орієнтація на певний спосіб спілкування в різноманітних ситуаціях, здатність зрозуміти співрозмовника;

- *локус контролю* — особистісна характеристика індивіда, що свідчить про те, наскільки людина сприймає себе відповідальною за все, що з нею відбувається.

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

Інтерпретація змісту повідомлення, його розуміння і подача залежать від **стилю спілкування**, який являє собою спосіб передачі інформації у процесі комунікації. Виділяють десять основних комунікативних стилів:

- *домінантний* - прагнення знизити роль іншого в спілкуванні;
- *драматичний* - перебільшене емоційне офарблення повідомлення;
- *спірний* - агресивний стиль або той, який щось доводить;
- *заспокійливий* - зниження тривожності в спілкуванні;
- *вражаючий* - прагнення вразити співрозмовника;
- *точний* - прагнення до точності й акуратності повідомлення;

- *уважний* - виявлення інтересу до співрозмовника й того, що він говорить;
- *натхненний* - часте використання невербальних засобів спілкування (міміки, жестів тощо);
- *дружній* - прагнення заохочувати співрозмовника до подальшого спілкування;
- *відкритий* - прагнення висловлювати свої думки, почуття, емоції.

Засобами досягнення ефективної комунікації є **характеристики людського голосу**:

- *Швидкість мовлення.* Жвава манера говорити, швидкий темп мовлення свідчать про імпульсивність співрозмовника, його впевненість у власних силах; спокійна повільна манера мовлення вказує на незворушність, розважливість, обґрунтованість мовця. Помітні коливання швидкості мовлення виявляють недостатню урівноваженість, непевність, легку збудливість людини.

- *Гучність.* Більша гучність мовлення властива, як правило, щирим спонуканням або зарозумілості й самовдоволенню; мала гучність свідчить про стриманість, скромність, такт або недостачу життєвої сили, слабкість людини. Помітні зміни в гучності свідчать про емоційність і хвилювання співрозмовника.

- *Артикуляція.* Ясна й чітка вимова слів свідчить про внутрішню дисципліну мовця, його потребу в ясності; неясна, розпливчаста вимова - про поступливість, непевність, млявість волі.

- *Висота голосу.* Фальцет найчастіше властивий людині, у якої мислення й мовлення більше ґрунтуються на інтелекті. Грудний голос є ознакою підвищеної природної емоційності. Високий пронизливий голос є ознакою страху й хвилювання.

- *Режим мовлення.* Ритмічне говоріння означає багатство почуттів, урівноваженість, гарний настрій. Строго циклічне говоріння характеризує сильне усвідомлення пережитого, напругу волі, дисципліну, педантичність. Уривчаста манера мовлення свідчить про наявність тверезого, доцільного

мислення.

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

Взаєморозуміння підвищується за допомогою:

- уточнення;
- перефразовування;
- резюмування.

Із цією метою використовують також різноманітні запитання.

Значення запитань у ділових комунікаціях:

- запитання - зручна форма спонукання;
 - за допомогою запитань залучається увага партнера;
 - запитання несуть певну інформацію;
 - за допомогою запитання можна наводити партнера на потрібну відповідь, спрямовувати процес передачі інформації в необхідне русло;
 - відразу після сприйняття партнером запитання його невербальна поведінка свідчить про відношення людини до теми питання і до того, хто поставив це запитання;
 - запитання допомагають розговорити партнера;
 - за допомогою запитань можна перехопити й утримати ініціативу в бесіді;
 - можливо активізувати співрозмовника, щоб від монологу перейти до більш ефективного діалогу;
 - співрозмовник може виявити себе, показати, що він знає, і самому надати потрібну інформацію;
 - правильно сформульоване запитання дозволяє дипломатично виправити помилку в аргументації або поведженні;
 - запитання створюють основу для довірчих взаємин.
- Існують різні **види запитань**, серед яких основними є:
- *інформаційні* – для збору необхідних відомостей;

- *контрольні* – для перевірки, чи стежить партнер за вашою думкою;
- *для орієнтації* – чи дотримується партнер раніше висловленої ним думки;
- *підтверджувальні* – щоб вийти на взаєморозуміння, домогтися схвалення;
- *ознайомлювальні* – для ознайомлення із цілями, думкою партнера;
- *однополюсні* – повторення питання партнера в знак того, що ви зрозуміли про що йде мова й щоб він це зрозумів, і для виграшу часу;
- *зустрічні* – при правильній постановці ведуть до звуження розмови й підводять партнера до згоди;
- *альтернативні* – надають можливість вибору;
- *напрямні* – застосовуються, якщо партнер ухиляється від теми;
- *провокаційні* – з метою встановлення дійсної мети партнера, розуміння чи вірно він розуміє ситуацію;
- *вступні* – ті, що дозволяють зацікавити партнера, розташувати до себе, можуть містити вказівки на можливе рішення проблем партнера;
- *ті, що закривають спілкування* – для підведення підсумків ділової взаємодії.

Закриті (навідні) запитання - ті, на які можна відповісти дуже коротко. Запитання, що припускають відповіді «так», «ні», запитання типу «скільки?» і «що саме?».

Відкриті запитання – часто починаються зі слів «що», «чому», «як». Вони виявляють ключові факти в ситуації.

З метою забезпечення ефективності комунікації важливо не тільки вміти правильно задавати запитання, але й відповідати на них:

1. Перш ніж відповідати на запитання бажано зробити паузу (не менш восьми секунд).
2. Якщо запитання виявилось складним за змістом (тобто складається з декількох простих), то спочатку необхідно поділити його на складові частини.
3. На складні проблемні запитання слід відповідати лише у випадку, коли

є продуманий варіант вирішення цієї проблеми.

4. Якщо запитання складне за змістом, то необхідно:

- а) попросити повторити запитання;
- б) перефразувати запитання;
- в) попросити кілька хвилин на міркування;
- г) привести аналогічний приклад із власного досвіду.

5. Якщо той, хто запитує використовує у своєму запитанні негативні, некоректні слова або пропозиції, не слід повторювати їх при відповіді.

6. На провокаційні запитання краще не відповідати, слід перевести розмову на того, хто запитує або на характер запитання.

7. Чим емоційніше запитання, тим спокійнішою і коротшою має бути відповідь.

8. Якщо було поставлене запитання відкритого типу, уточніть, яка конкретно інформація цікавить партнера.

9. Якщо при відповіді вас неправильно зрозуміли, необхідно переформулювати свою думку.

У процесі комунікації можуть виникати складності, що пов'язані з **некоректними запитаннями**, до яких відносять запитання, що вторгаються в комерційні таємниці, особисту сферу життя; ті, що принижують гідність особистості та погано сформульовані запитання.

Стратегії відходу від відповіді на некоректне запитання:

- відповідь запитанням на запитання;
- переадресація, відправлення до більш компетентної особи;
- ігнорування;
- звести розмову на іншу тему;
- «термінова справа»;
- демонстрація повного нерозуміння ситуації;
- негативна оцінка самого запитання;
- гумор, іронія, сарказм;
- прийом бумеранга («поворотного удару») - теза або аргументи, які

висловлені одним з партнерів, спрямовуються проти нього ж, тільки сила «удару» в багато разів збільшується.

До *прийомів, що стимулюють спілкування* можна віднести:

- відкритість для переконливих аргументів;
- умовність прийняття доказів опонента (наприклад, «Припустимо, що ви праві...»);
- звернення за порадою;
- залучення співрозмовника до спільного прийняття рішення;
- настроювання на хвилю опонента;
- використання «методу Сократа» (з початку бесіди не давайте співрозмовникові приводу сказати «ні»);
- ухиляння від категоричності у висловленнях;
- використання «позитивних» запитань;
- використання в спілкуванні «Ви-підходу»;
- використання стратегії «Ви-висловлення».

Для досягнення ефективності ділових комунікацій важливо додержуватися *психологічної культури розмови*. Остання являє собою єдність знань, що відбивають закономірності психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях, що дозволяє створити сприятливий психологічний клімат ділової бесіди й процесу комерційних переговорів, створити гарне враження про себе, використовувати прийоми розрядки негативних емоцій і самозаспокоєння, захищатися від некоректних співрозмовників і партнерів, ставити запитання та відповідати на них, спростовувати доводи опонента й уважно його вислуховувати, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

З метою створення *сприятливого психологічного клімату* не слід прагнути до досягнення однобічних вигід для себе; потрібно так вести розмову,

щоб партнер сам висловив те, що ви хотіли б почути від нього (треба прийняти його точку зору й спробувати побачити речі під його кутом зору).

У техніці, що забезпечує створення сприятливого психологічного клімату, дуже важливе місце приділяється довірчому взаєморозумінню, яке у діловому спілкуванні створюється виконанням таких поведінкових дій:

1. Скороченням фізичної та соціальної дистанції. Починаючи з першого контакту слід привітати співрозмовника щирою посмішкою, доброзичливим поглядом, міцним рукоштовпанням, підвестись йому назустріч, звертатися до нього тільки за іменем та по батькові.

2. Постійним демонструванням бажання зрозуміти позицію співрозмовника. Усвідомте, що він хоче, а потім викладайте свої доводи й пропозиції з позиції його інтересів, розкривайте їхню користь саме для нього. При цьому орієнтуйтеся на бажаний для співрозмовника результат.

3. Намаганням виявляти позитивні якості співрозмовника, припущенням тільки його гарних намірів і виявленням зацікавленості у перспективах подальших ділових взаємин.

4. Передачею власних почуттів, врахуванням емоційного стану співрозмовника.

5. Підкреслюванням рівності позицій, пошуком єдності в інтересах і думках, впевненим, спокійним і доброзичливим поведінням, але без небажаних вчинків.

6. Емоційною підтримкою розмови (активне й уважне слухання, легкі кивки головою тощо).

При веденні ділової комунікації слід пам'ятати про **фактори, які забезпечують будь-якій людині гарне психологічне самопочуття:**

- посмішка;
- погляд очі в очі;
- зосередження уваги на співрозмовнику;
- установка контакту за допомогою міміки й жестів;
- підстроювання до співрозмовника (ведення бесіди з тією ж швидкістю, у

тому ж голосовому реєстрі, що й співрозмовник);

- позитивні відгуки про особистість співрозмовника, його дії і позиції, прояв симпатії й поваги;

- демонстрація доброзичливості, урівноваженості;

- спокійне й невимушене поведження;

- охайний і відпочилий зовнішній вигляд.

Щоб створити в процесі ділової розмови гарне враження про себе, слід:

- поводитися природно;

- постійно висловлювати щирий інтерес до інших людей;

- підтримувати моменти спільності;

- висловлювати щире схвалення;

- доречно використовувати компліменти.

У діловій розмові **комплімент** (слова й висловлювання, що містять невелике перебільшення позитивних якостей людини) налагоджує партнера на взаємну симпатію, довіру й приємні відносини, створює почуття надійності, бажання відповісти взаємністю, формує гарне враження про співрозмовника. Комплімент допомагає зняти опір опонента, набудовує його на згоду й співробітництво, створює неусвідомлене бажання йти на поступки.

Компліменти бувають таких видів:

- коли ми хвалимо не саму людину, а те, що їй дороге;

- коли ми даємо співрозмовникові маленький «мінус», а потім великий «плюс»;

- коли ми порівнюємо співрозмовника із чимось для нас дуже дорогим;

- комплімент на фоні антикомпліменту самому собі.

При застосовуванні компліментів слід додержуватися таких правил:

- вимовляти компліменти впевненим тоном, не бентежачись, але й не поблажливо. Слова мають сполучатися з тоном голосу, мімікою й позою;

- вимовляючи комплімент, слід прогнозувати реакцію партнера, адже комплімент може викликати й роздратування, якщо він недоречний;

- не потрібно вимовляти суперечливих компліментів, що мають

прихований підтекст;

- комплімент має відбивати тільки позитивні якості без подвійного змісту, коли якість можна оцінити і як позитивну, і як негативну;

- відбита в компліменті позитивна якість повинна мати лише невелике перебільшення, адже в іншому випадку комплімент перетворюється на знущання;

- не можна робити комплімент щодо тих якостей, від яких людина прагне позбутися;

- комплімент не повинен давати рекомендацій і повчати;

- до компліменту не можна робити добавок, які стають для нього «ложкою дьогтю».

Контрольні запитання і завдання:

1. Розкрийте сутність понять «комунікація», «спілкування», «інформація» та їх співвідношення.
2. У чому полягає специфіка й особливості ділового спілкування?
3. Надайте визначення понять «професійні комунікації» і «ділові комунікації». Наведіть їх приклади в сфері туризму.
4. Охарактеризуйте основні функції комунікації.
5. Які елементи необхідні для здійснення процесу комунікації?
6. З яких етапів складається процес обміну інформацією?
7. Які види комунікації вам відомі? Охарактеризуйте їх.
8. Які існують канали комунікації? Що до них відноситься?
9. Які функції виконує мова в процесі комунікації?
10. Розкрийте особливості письмової мови, основні вимоги до ділового листа.
11. Які існують види слухання? У яких ситуаціях кожен з них є найбільш ефективним?
12. Які розрізняють невербальні засоби спілкування? Охарактеризуйте

кожен з них.

13. Що називають комунікативними бар'єрами і які основні причини їх виникнення?

14. Яку комунікацію можна назвати ефективною?

15. Які фактори впливають на ефективність комунікації?

16. Складіть кросворд з професійних термінів.

17. Користуючись досвідом професійного спілкування або додатковою літературою, визначте, які комунікативні бар'єри виникають найчастіше в процесі професійної діяльності в туристській індустрії, які їх причини.

18. Сформулюйте правила, які допоможуть запобігти виникненню комунікативних бар'єрів або усунути їх, якщо вони виникли.

19. Складіть будь-який діловий лист, дотримуючись правил його оформлення й написання.

20. Складіть компліменти всіх видів товаришу або вигаданому співрозмовнику, дотримуючись основних правил їх застосування.

21. Замініть категоричні твердження на більш "м'які" висловлення:

Категоричні твердження	Некатегоричні твердження
Ви завжди спізнюєтеся	
Ви завжди суперечите мені	
Ти ніколи не доводиш свої плани до кінця	
Ти ніколи не дослуховуєш мене до кінця	
Ви завжди виправдовуєтеся	
Ти ніколи не робиш нічого вчасно	
Ви завжди на щось скаржитеся	

22. Користуючись наведеними прикладами замініть негативні запитання на позитивні, “я-підхід” на “ми-підхід”, “ви-висловлення” на “ми-висловлення” у запропонованих нижче таблицях:

Негативна постановка питання	Позитивна постановка питання
Чи не складно вам це зробити?	Адже Ви зможете це зробити? Ви мені допоможете?
У вас немає такої послуги?	
Ви не знаходите, що це вигідна пропозиція?	
У вас не знайдеться для мене п'ять хвилин?	
Ви не зателефонуєте мені сьогодні ввечері?	
Ви не допоможете мені в цьому питанні?	

Я-підхід	Ви-підхід
Я вважаю, що ви неправі	Ви не знаходите, що в цьому питанні ми обоє частково неправі?
Я стверджую, що даний проект недосконалий	
Я хочу бачити вас о 18 годині	
Я хочу, щоб ви виконали це завдання	
Я доведу вам зараз	
Я вважаю, що ви повинні вибачитися	

Ви-висловлення	Ми-висловлення
Ви дійсно зацікавлені в обговоренні цього питання	Ми з вами, безумовно, зацікавлені в обговоренні цього питання
Ви наш одностудець	

Література: 13,15,20,21,25,25,29,33-35,40,41,43,45,52-55,61,64,68,77,83-85,91.

РОЗДІЛ II. ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ

2.1 Комунікації в туристській індустрії. Поняття «суб'єкт» та «об'єкт» професійних комунікацій в туристській індустрії

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

Ділові комунікації в індустрії туризму пов'язані з основними типами взаємодії:

- *комунікації зі споживачами* - до, під час реалізації, надання й після надання послуг;
- *комунікації з діловими партнерами* – ділові переговори, бесіди, презентації тощо;
- *комунікації організаційні* - між працівниками однієї організації.

Враховуючи такі характерні риси туристського ринку як інтернаціоналізм та постійне динамічне його удосконалення, виникнення нових тенденцій у світі і, як наслідок, необхідність ознайомлення й перейняття міжнародного досвіду, праця в туристській індустрії пов'язана з *міжкультурними комунікаціями* як взаємодією з представниками інших культур. Міжкультурні комунікації проходять у вигляді: ділових переговорів з іноземними туристськими операторами, з постачальниками послуг (іноземними готелями, закладами ресторанного господарства), презентацій свого туристського продукту на міжнародному рівні, реклами, реалізації запропонованого пакету послуг іноземним туристам, перейняття сучасного світового досвіду та багато іншого.

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

Суб'єкт ділового спілкування, як правило, одночасно є і його об'єктом (об'єктом пізнання для того, з ким спілкується). Таким чином той самий учасник комунікативного акту розглядається або як суб'єкт, або як об'єкт професійного й ділового спілкування.

При цьому активний учасник (суб'єкт спілкування) може по різному ставитися до іншого учасника:

- як до суб'єкта (суб'єкт-суб'єктне спілкування) - коли він цікавий йому як рівноправний партнер, особистість й індивідуальність;
- як до об'єкта або засобу задоволення власних потреб та інтересів (суб'єкт-об'єктне спілкування).

2.2 Функціональна готовність працівників підприємств туристської індустрії до ефективних професійних комунікацій

Визначаючи *комунікативну компетентність* як сукупність знань, умінь, навичок в області організації взаємодії та у самій взаємодії в діловій сфері, унікальне поєднання теорії та практики спілкування.

Вважається, що *комунікативно компетентна особистість усвідомлює* такі власні аспекти:

- потреби й ціннісні орієнтації, техніку особистої роботи;
- перцептивні уміння, тобто здатність сприймати все, що оточує без суб'єктивних перекручувань, без прояву стійких упереджень відносно певних проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- можливості у розумінні норм і цінностей інших соціальних груп та культур;

- почуття й психічні стани у зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища;
- способи персоналізації зовнішнього середовища, тобто ті причини й фактори, відповідно яким по відношенню до певних елементів зовнішнього середовища проявляється почуття хазяїна;
- рівень економічної культури, що має прояв у відношенні до елементів середовища перебування.

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

Так, працівник підприємства туристської індустрії, який відрізняється високим рівнем функціональної готовності до ефективних ділових комунікацій:

- є патріотом своєї організації;
- відрізняється здатністю швидко настроюватися на обговорення проблем, що виникають, і, при необхідності, перемикається на інші теми;
- детально продумує стратегію й тактику комунікативних контактів;
- націлений на досягнення максимально можливих результатів у ході професійного й ділового спілкування й успішно це реалізує;
- професійно розуміється в предметі питань, що обговорюються, завжди говорить по суті, висуває реальні й перспективні пропозиції;
- відчуває й об'єктивно оцінює ситуацію, оперативно реагує на її зміни;
- має високий рівень професійно-комунікативної компетентності, що дозволяє йому знаходити найбільш правильні рішення в ході обговорення проблем;

- не втрачає самовладання в критичних ситуаціях;
- здатний протягом тривалого часу вести ефективне професійне й ділове спілкування в умовах великої інтелектуальної й емоційної напруги;
- швидко вловлює думки, розуміє своїх співрозмовників з півслова;
- поважає себе, але при цьому цілком критично ставиться до власних висловлень, вчинків, досягнень;
- у ході спілкування ніколи не допускає виникнення ситуацій, при яких втрачається почуття гідності;
- намагається не вступати у вербальні суперечки, але в принципових питаннях відстоює власну позицію до кінця;
- приємний, не нав'язливий співрозмовник;
- уміє зберігати таємницю й не говорить нічого зайвого, що могло б завдати шкоди організації або колегам по роботі;
- має переважно гарний настрій, не скаржиться на життя, не дорікає у своїх проблемах оточуючих людей;
- людина з гумором, упевнена в собі, незлопам'ятна, вміє пробачати помилки іншим.

2.3 Характерні риси сучасних споживачів послуг туристської індустрії

За останні десятиріччя спостерігаються такі *тенденції розвитку попиту на турпослуги* як:

- гедонізм - припускає попит на задоволення й зміну вражень, причому найбільшу значущість здобуває процес, а не об'єкт одержання задоволення;
- екстраверсія - спрямованість у зовнішній світ;
- спілкування з людьми, нові соціальні контакти й знайомства;
- зростання активності людей, значний зріст добробуту певної частини суспільства, насичення ринку різноманітними товарами й послугами, що

викликало нові, більш складні й витончені мотиваційні критерії споживання.

Змінилася й психологія сучасного споживача турпослуг. Серед найбільш суттєвих змін можна виділити такі:

- ускладнення сприйняття світу: світ розглядається як складна взаємозалежна система, де кожний елемент є частиною цілого й пов'язаний з ним, а ціле є невіддільним від складових його компонентів, які взаємозалежні між собою;

- голографічне, комплексне бачення світу, коли проекція здобуває форму голограми - динамічного процесу інтерференційного сприйняття явища, де інформація про ціле розосереджена по всьому зображенню, кожна крапка якого містить, у свою чергу, частину інформації про ціле;

- перехід у сприйнятті від визначеності до невизначеності: механістична модель світу припускає його передбачуваність, нове ж бачення світу припускає, що абсолютно точні прогнози є принципово неможливими;

- зміна уявлення про такі явища як ріст і перетворення, що розглядаються через диверсифікованість, відкритість, комплексність, взаємозумовленість і невизначеність;

- перехід до перспективної форми мислення (існують різні картини навколишнього світу й жодна з них не є ідеальною).

Сучасного споживача турпослуг відрізняють такі ***психолого-поведінкові особливості***:

- інформованість, високий рівень освіченості;
- висока вимогливість до комфорту, якості, ціни послуг, критичність;
- незалежність і розкутість;
- індивідуалізм;
- екологізм свідомості;
- спонтанність прийняття рішень;
- мобільність;
- фізична й розумова активність на відпочинку, самостійність;
- прагнення одержувати максимум вражень, зручності й комфорту.

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

- *невередливі* – ця категорія споживачів прагне придбати тури за середніми цінами, зі стандартними, середніми умовами. Вони, як правило, не вимагають якихось спеціальних заходів. При виборі готельних послуг вони найбільше зацікавлені в чистих, комфортабельних номерах зі спокійними обставинами за середніми цінами;

- *чутливі до ціни* - її представники готові відмовитися від багатьох зручностей з метою заощадження коштів. В більшості вони обмежені в коштах. Ці люди більш товариські, для них дуже важлива наявність знижок, безкоштовних послуг;

- *високозабезпечені екстраверти* - обирають найкраще обслуговування - найбільш дорогі ексклюзивні тури, фешенебельні готелі, віддають перевагу рекреаційним послугам, ресторанам з вишуканим декором і чудовою кухнею. Можливість приємно провести час для них важливіше, ніж зекономлені гроші.

Вибір подорожі в значній мірі залежить від віку й самостійності в ухваленні рішення або можливості впливати на його вибір. Так:

- *діти дошкільного віку* подорожують з батьками, рішення самостійно не приймають, але опосередковано дуже впливають на вибір батьками виду відпочинку;

- *школярі* фінансово залежні, мають обмежену самостійність, найчастіше обирають відпочинок у складі груп, відрізняються високою допитливістю. Орієнтуються на пізнавальний і активний відпочинок;

- *молодь, студенти*, як правило, мають високу вимогливість до задоволення пізнавальних потреб, активного відпочинку, з яскраво вираженими пригодницькими мотивами. До створення родини воліють побачити світ;

- *туристи 25-35 років* (звичайно сімейні). Як правило, на відпочинок виділяють мало часу й коштів;

- *туристи 35-50 років* віддають перевагу менш пізнавальному, більш спокійному відпочинку, частіше без дітей і без партнера. Як правило,

забезпечені, знають ціну грошам і розвагам. Основний мотив - за свої гроші одержати відпочинок, відповідний вкладеним коштам і життєвому досвіду;

- *туристи від 50 років і більше* віддають перевагу пізнавальному відпочинку, як правило поза сезоном, пов'язаному з лікуванням, оздоровленням. Основна мотивація - можливість спокійного відпочинку, виняткова мотивація - «встигнути побачити».

Значно розрізняються вимоги до відпочинку **чоловіків і жінок**.

Жінки, як правило, висувають підвищені вимоги до безпеки, комфорту й послуг, зручності, до наявності додаткових послуг.

2.4 Психологічні особливості працівників підприємств і споживачів послуг туристської індустрії

Для забезпечення ефективності всіх типів комунікацій у туристській індустрії важливими є вміння визначити психологічні особливості співрозмовника й врахувати їх у процесі комунікації, адаптувати свої відношення, поведінку до партнера.

Існує безліч **типологізацій особистостей**, серед яких найбільш важливими є такі:

1. Тип статури людини:

- *ендоморфний (пікнічеський)* - це схильні до повноти люди. Вони, як правило, більш товариські, схильні до комфорту, мінливі в настроях;

- *мезоморфні (атлетичні)* - люди стрункі, сильні, з мускулистою статуєю. Характеризуються високим життєвим тонусом, прагненням до пригод;

- *ектоморфні (астенічні)* - високі, худі, тендітні фігури. Як правило стримані, мовчазні, спокійні.

2. Репрезентативні системи, тобто ті шляхи, за допомогою яких ми одержуємо, зберігаємо й кодуємо інформацію у своєму мозку (картинки, звуки, відчуття, заходи та смаки):

- *Візуальна система* - візуали можуть створювати ясні уявні образи й думати головним чином картинками.

Людина з **візуальною репрезентативною системою**, збираючись щось сказати, перебирає й переглядає в пам'яті картинки, щоб визначити, що відбувається. У мові людей-візуалів переважають слова візуального змісту: бачити, ясно, барвистий, я бачу, що ви маєте на увазі, дивитися, картина, фокус, уява, прозріння, сцена, сліпий, візуалізувати, перспектива, блищати, відбивати, прояснювати, розглядати, фокусувати, передбачати, ілюзія, ілюструвати, зауважувати, вид, погляд, точка зору, кут зору, показувати, з'явитися, анонс, бачити, огляд, зір, видовище, спостерігати, неясний, темний, ясно, мрячно, розпливчасто, очевидно тощо. Темп мови в них вище, ніж у людей з іншими репрезентативними системами.

- *Аудіальна система* - аудіали сприймають звуки. Людина з аудіальною репрезентативною системою, збираючись щось сказати, прислуховується до свого внутрішнього голосу. У мові людей-аудіалів переважають слова: я слухаю вас, давайте обговоримо, інтонація, говорити, акцентувати, голосний, тон, резонувати, звук, монотонний, глухий, дзвінок, просити, наголос, виразний, чути, дискусія, заявляти, зауважувати, слухай, замовкнути, неговіркий, вокальний, лунати, голос, говорить, тиша, дисонанс, співзвучний, пронизливий, тихий, німий тощо.

- *Кінестетична система* - кінестетики засновують свої дії здебільшого на своїх відчуттях стосовно ситуації. Люди з кінестичною репрезентативною системою перш ніж сказати, прислухаються до своїх внутрішніх почуттів. У мові кінестетиків переважають слова: стосуватися, торкати, відчутний, хворобливий, важкий, відчуваю проблему, важко на душі, вистачати, вручати, контактувати, штовхати, терти, твердий, теплий, холодний, взятися, здавати, стиснути, відчутний, напруження, тримати, зачіпати тощо.

- *Нюхова й смакова системи*. Ключові слова - запашний, ароматний, димний, свіжий, смачний, соковитий, присмак, гіркий, смак тощо.

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

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

3. Класифікуючи співробітників туристського підприємства можна відокремити такі типи:

- *колективісти* - товариські працівники, які активно підтримують суспільні починання;

- *індивідуалісти* - ті, що тяжіють до персональної відповідальності, самостійності;

- *претензійністи* — працівники, яким властиві марнославство, уразливість, прагнення перебувати в центрі уваги;

- *наслідувачі* - співробітники, які імітують манери інших людей й уникають ускладнень;

- *пасивні* - слабовольні працівники, які не проявляють ініціативи;

- *ізолювані* - працівники з нестерпним характером.

При цьому часто доводиться зіштовхуватися з так званими «**важкими людьми**», серед яких виділяють такі типи:

— *агресист* - грубий і безцеремонний, дратується, якщо його не слухають (часто за агресивністю приховується страх розкриття некомпетентності);

— *скаржник* — людина, яка охоплена якоюсь ідеєю, обвинувачує інших у невдачах і помилках, але сама нічого не робить для вирішення проблеми;

— *розгнівана дитина* — людина за своєю природою не зла, але вибух емоцій відбиває її бажання взяти ситуацію під свій контроль;

— *максималіст* — людина, яка бажає чогось без зволікання, навіть

якщо в цьому немає необхідності;

– *мовчун* — тримає все в собі, не говорить про свої образи, а потім раптово зриває злість на комусь;

– *таємний месник* — людина, що заподіює неприємності за допомогою якихось махінацій, вважаючи, що хтось вчинив неправильно, а вона відновлює справедливість;

– *помилковий альтруїст* — нібито робить добро, але в глибині душі жалкує про це, що може виявитися у вигляді саботажу, вимоги компенсації тощо.

4. Психогеометричні характеристики особистості (табл. 2.1):

Разом з тим слід пам'ятати, що в реальній практиці людської взаємодії чисті типи людей зустрічаються рідко. Здебільшого люди представляють змішані типи, наприклад діади: трикутник із зигзагом (сам генерує ідеї й сам їх реалізує), або квадрат з колом (організований, педантичний, але людяний), або тріади (наприклад, провідна фігура - трикутник, супровідна - квадрат і деякі елементи кола).

5. За поведінням в діловій бесіді прийнято виділяти такі типи:

- *нігіліст* - часто виходить за професійні рамки розмови, нетерплячий, нестриманий, збуджений, при викладі своїх позицій начебто провокує партнера на незгоду з його повідомленнями. У спілкуванні з таким партнером необхідні стриманість, холонокровність, спокій;

- *всезнайка* - вважає, що він знає все краще за інших, з приводу всього сказаного прагне висловити свої думки. Його необхідно час від часу стримувати й просити дати можливість висловити думки й позиції інших партнерів;

- *базіка* - часто без причини відволікає увагу на другорядні речі або взагалі міняє тему розмови, нетактовно перебиває в розмові інших. При взаємодії з людьми такого типу краще обрати тактичне стримування їхнього прагнення відійти від проблеми, час від часу зупиняти їх й спрямовувати увагу до теми розмови;

Таблиця 2.1 - Психогеометричні характеристики особистості

Квадрат	Трикутник	Прямокутник	Коло	Зигзаг
1	2	3	4	5
Зовнішній вигляд чоловіка				
Консервативний, охайний, коротко підстрижений, чисто виголений	Модний, шикарний, у дорогих речах, доглянутий	Неохайний, не в тон ситуації, що міняється	Неофіційний, моложавий, невишуканий, часто без краватки	Розпатланий, неохайний, демонстративний, іноді супермодний
Зовнішній вигляд жінки				
Стриманий, строгий, неяскаврий, охайний	Модний, елегантний, дорогі речі, доглянутий	Навіжений (крайності), недбалий, не в тон ситуації	Неофіційний, невишуканий, "пишний"	Різноманітний, недбалий, екстравагантний, іноді супермодний
Робоче місце				
Кожна річ на своєму місці, казенний вид	Порядок, символи статусу й успіху	Безладдя	Затишна, домашня обстановка	Безладдя, занедбаність або театральне демонстративне оформлення
Мова				
Логічна, послідовна, ясна, докладна, повільна, монотонна, суха, високий голос, мовні штампи, точна професійна термінологія	Логічна, ясна, коротка, орієнтована на суть проблеми, упевнена владна, емоційна, швидка, чітка, невисокий голосний голос, жаргон, гостроти, прислів'я (іноді лайливі вислови)	Непевнена, неясна, плутана, емоційна, аритмічна, коливання гучності і висоти тону, високий голос, багато вигуків "слова-паразити", запитання	Непослідовна, відхилена від головної теми, емоційна, заспокійлива, рівна, скоріше повільна, "густий", скоріше низький голос, захоплені оцінки, компліменти, "ми" переважніше "я"	Непослідовна, образна, емоційна, запальна, швидка, багаті голосові варіації, захоплені оцінки, багата лексика, жаргон, гостроти
Мова тіла				
Скована, напружена поза Розраховані руху, точні, скупі жести, повільна, солідна хода, неупереджена особа, нещирий сміх	Розкута поза, плавні й упевнені рухи, широкі й виразні жести, упевнена й енергійна хода, непроникна маска, стислі губи, владне рукостискання, пронизливий погляд	Незграбна, різкі, уривчасті, нервові рухи неупевнені, незакінчені жести, неупевнена хода, погляд, що бігає, хихикання, швидко червоніє	Розслаблена поза, вільні, плавні рухи, доброзичлива посмішка, часті кивки головою у знак підтримки, мінімальна соціальна дистанція, життєрадісна хода, підкреслене доброзичливе вітання	Розкуті, швидко мінливі пози, швидкі рухи, жвава жестикуляція, стрімка хода, жива міміка, манірність, погляд, який «все баче»

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Основні психологічні характери стику поведінки				
<p>Організованість, пунктуальність, строге дотримання правил, планування, аналітичність, уважність до деталей, орієнтація на факти, пристрасть до письмової мови, акуратність, раціональність, обережність, сухість, холодність, практичність, ощадливість, завзятість, наполегливість, головне - робота, а люди й спілкування с ними - другорядне, твердість у рішеннях, працьовитість, зібраність, дисциплінованість, професійна ерудиція, вузьке коло друзів і знайомих, пристрасть до колекціонування, прагнення до спокійного відпочинку</p>	<p>Прагнення до влади, честолюбство, висока зарозумілість, установка на перемогу часто за всяку ціну, прагматизм, здатність усе підкоряти меті, орієнтація на суть проблеми, рішучість, схильність до ризику, неприборкана енергія, сміливість, чинність почуттів, висока працездатність, буйні розваги, прагматичність, нетерплячість, дотепність, нетерпимість до нерішучих людей, категоричність у судженнях, невміння визнавати свої помилки, широке коло спілкування, вузьке коло близьких друзів</p>	<p>Непослідовність, мінливість невизначеність, непевність, збудженість, допитливість, сміливий, оригінальний погляд на речі, схильність до експериментування, до ризику, нерозсудливість, низька самооцінка, довірливість, імпульсивність, нервозність, дратівливість, різкі коливання настрою, уникання конфліктів, безпам'ятність, схильність втрачати речі, заплутаність у проблемах, невизначеність у відношенні себе на даний момент часу, непунктуальність, постійне відновлення кола друзів, імітація поведінки інших людей («примірювання ролей»)</p>	<p>Висока потреба в спілкуванні, доброзичливість, великодушність, дбайливість, щедрість, відданість до нав'язливості, здатність до співпереживання до понадцікавості, спокій, поступливість, схильність до самозвинувачення, довірливість, нерішучість, відсутність схильності до формалізму, віра у людей, у їхні позитивні сторони, слабкий «політик», здатність умовляти, переконувати інших, вселяти їм свої думки, сентиментальність відсутність заздрості, користі, схильність до суспільної діяльності, широке коло друзів і знайомих, демократизм</p>	<p>Прагнення до змін, високий творчий потенціал, інтерес більше до можливості, чим до реальності, життя в ілюзорному світі, гарна інтуїція, одержимість своїми ідеями, мрійність, спрямованість у майбутнє, позитивна установка до всього нового, філософія бунтаря, генератор нових ідей, захопленість, ентузіазм, ексцентричність, непрактичність, безпосередність, імпульсивність, мінливість настрою, поведінки й відносин, недисциплінованість, прагнення працювати самому, замкнутість, нелюдимість, відраза до паперової роботи, дотепність, наївність, чесність і відкритість, прагнення говорити правду в очі, незважаючи на обличчя, безалаберність у фінансових питаннях, недбалість, невелике коло друзів</p>

- *боягуз* - відрізняється непевністю у викладі думок, більше мовчить, боїться сказати щось не те. Такому співрозмовникові необхідно поставити кілька простих запитань, розговорити його, намагатися розвивати його думку;

- *неприсутній, замкнутий* - часто вважає, що бесіда не варта його уваги й розумових зусиль. Такого можна розговорити проханням поділитися своїм досвідом.

- *важливий птах* - не терпить ніякої критики у свою адресу. Такого варто стримувати з приводу критики позицій інших, а діалог будувати за схемою: "так, але";

- *почемучка* - ставить запитання з будь-якого приводу. Його прості запитання необхідно адресувати присутнім, на невідкладні інформативні запитання відповідати, а складні адресувати йому самому;

- *позитивна людина* - здатна вислухати партнера, увічлива, намагається формулювати свої думки зрозуміло, тактовно.

6. На характер спілкування впливає *темперамент людини*. Темперамент являє собою сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму її поведінки: емоційність, урівноваженість або неуврівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, сила почуттів. Основні властивості темпераменту наведені в табл. 2.2.

Холеричний темперамент характеризується підвищеною збудженістю й неуврівноваженістю. У холериків стійкі психічні реакції, він непосидючий, метушливий, квалливий, для нього характерна різкість і прямолінійність, він упертий, швидкий, спритний у суперечці, але при цьому не уразливий і незлопам'ятний. У відносинах з людьми йому властиві перепади від симпатії до антипатії. Холерики легкі в спілкуванні, вони експресивні, виразні в рухах, їх мова емоційна. Оточуючим вони здаються яскравими натурами, але їхній настрій не буває постійним. Холерик схильний до конфліктів, не вміє слухати інших, схильний до ризику, погано працює з неживими предметами, не підходить для рутинної роботи з паперами, персональними комп'ютерами, погано працює в тривалих ділових переговорах. При певному збігу обставин людина холеричного типу здатна виявити велику силу волі, динамічність.

Таблиця 2.2 - Типи темпераменту та їх властивості

Властивості	Темперамент			
	холеричний	сангвіністичний	флегматичний	меланхолійний
Урівноваженість	слабка	висока	дуже висока	дуже низька
Настрій	нестійкий	стійкий	стійкий	нестійкий
Емоції	сильні, короткочасні	слабкі, короткочасні	слабкі, тривалі	сильні, тривалі
Мовлення	голосне, нерівне	голосне, плавне	тихе, плавне	тихе, нерівне
Терпіння	низьке	помірне	високе	низьке
Адаптація	гарна	відмінна	повільна	складна
Контактність	висока	помірна	невисока	низька
Відношення до критики	агресивне	спокійне	байдуже	уразливе
Відношення до нового	позитивне	байдужне	негативне	невизначене
Поводження в складних ситуаціях	неощадливе	розважливе	холоднокровне	розгублене
Самооцінка	значно завищена	трохи завищена	реальна	занижена
Схильність впливу	помірна	слабка	слабка	висока

Сангвінічний темперамент також відрізняється великою динамікою й активністю, найлегший із всіх типів у спілкуванні, сангвініки добре пристосовуються до зміни обстановки. Вони товариські, комунікабельні, легко переживають неприємності, уміють слухати інших людей. Товариськість і безконфліктність сангвініків створює умови доброзичливого клімату. Сангвінік починає справу із захопленням, але не доводить її до кінця, нестійкий у симпатіях і антипатіях, швидкий у прийнятті рішень, легко пристосовується до ділової ситуації, що змінюється.

Флегматичний тип має характерну ознаку – низький рівень збудливості та чутливості. Ці люди спокійні, витримані, у рухах злегка обмежені. У них не буває різких перепадів настрою. Відзначаються також завзятістю в досягненні мети. Щоб одержати позитивний результат, їх не потрібно квапити. Головна

якість - орієнтація на неживі предмети, самого себе. Він спокійний та холонокровний, послідовний і докладний у справах, терплячий, стійкий у симпатіях та антипатіях, байдужий до похвали. При цьому його реакція на ділову ситуацію, що змінюється, часто запізнюється, йому важко встановити зворотний емоційний зв'язок зі співрозмовником й, отже, спілкуватися, вести діловий діалог. Він прагматик, адже співрозмовник цікавий йому тільки в тому випадку, якщо він зацікавлений у ньому.

Меланхолічний тип характеризується підвищеною чутливістю й збудливістю, що негативно позначається на діловому спілкуванні. Люди цього типу часто відчувають перебільшений страх у небезпечних ситуаціях. Вони часто усамітнюються. Меланхолік сором'язливий, недовірливий, уразливий, не вірить у власні сили, схильний до підозри. Поряд із цими якостями спілкування з іншими людьми для них характерні скритність, прагнення замкнутися в собі; схильність до образного, а не понятійного мислення, що ускладнює аналіз ділової ситуації.

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

Інтроверта можна охарактеризувати як людину, поглиблену в себе, у свої думки, переживання, тобто зосереджену на власному внутрішньому світі. Її духовне життя може бути емоційним й багатим, але зовні це непомітно. Інтроверт відчуває спокій і впевненість на самоті, не шукає широкого кола спілкування. Комунікативні здатності в інтроверта розвинені слабо, тому в компаніях і на публічних виступах він почуває себе невпевнено.

Для працівника - інтроверта характерні старанність у дослідженнях, точність у презентаціях і знання товарів, продуктів або послуг, що пропонуються його компанією. Він краще організований, знає, де й у який час буде перебувати, схильний планувати свій час, а потім дотримуватися складеного графіка. У більшості випадків він краще вмє слухати й постійно вчиться визначати потреби покупця.

Екстраверт не любить самотності, завжди прагне спілкуватися. Ці люди легко знайомляться, мають широкі зв'язки, але характер їхнього спілкування не відрізняється глибиною. Для них важливу роль відіграє сам контакт з людьми. Екстраверт - це людина, яка найчастіше створює про себе гарне перше враження. Він уміє подобатися оточуючим й швидко входить у контакт із людьми. Однак часто успіх екстраверта залежить від сили його особистості. Вдало приймає участь при укладенні швидких разових угод, але йому складно планомірно працювати. Тому, наприклад, при тривалій роботі з постійним покупцем виникають певні труднощі.

У чистому виді інтроверти й екстраверти в житті зустрічаються не часто. Частіше - *нормоверти*, які під впливом обставин і життєвого досвіду здобувають характерні ознаки інтровертів або екстравертів.

8. Стійку орієнтацію поведіння людини створює ***спрямованість особистості***. Можна виділити три типи спрямованості особистості:

- *спрямованість на взаємодію, або на спілкування* - людина прагне співробітничати з колегами, клієнтами, партнерами, підтримувати з ними гарні відносини, спільно вирішувати конкретні проблеми не залежно від їхнього змісту, мети діяльності й власної ролі в ній;

- *спрямованість на завдання (ділова)* припускає, що людина наголошує на досягненні мети, для неї більш важливим виявляється те, що, а не як, вона робить;

- *спрямованість на себе (особиста спрямованість)* полягає в прагненні в першу чергу вирішувати власні проблеми, домагатися особистого благополуччя, престижу й при можливості робити це за рахунок інших. У колективі такі особи намагаються перекласти роботу на інших, а у випадку індивідуальної діяльності створюють лише видимість роботи.

9. ***За цільовими установками***, які складаються із трьох компонентів психіки – допитливості, емоційності, практичності, відокремлюють такі типи людей:

- *мислитель* - розвинена установка в спілкуванні на вивчення світу й себе.

Для цього типу головне - одержати від партнера нову інформацію, і цю потребу необхідно обов'язково задовольнити, щоб виник позитивний емоційний контакт;

- *співрозмовник* - установка людини на одержання задоволення від обміну почуттями, емоціями;

- *практик* - у спілкуванні прагне до вирішення своїх конкретних проблем.

10. За здатністю виходити на контакт виділяють такі типи людей:

- *черепахи* - ховають свої почуття й переживання під "панциром", вони не здатні на їхній бурхливий прояв. Тому їх не слід викликати на відвертість;

- *хамелеони* - "тримають ніс за вітром", вони швидко підстроюються до співрозмовника: співчують, обурюються, підлещуються залежно від обставин;

- *леви* - перебувають у постійному русі, діях, їхній внутрішній світ не обмежується переліком службових справ, відчувають свою ділову перевагу й пишаються цим;

- *дикобрази* - завжди стривожені, ворожі, вони як би постійно очікують неприємностей від оточення. Їх не потрібно турбувати негативними прогнозами розвитку подій;

- *безбарвні* - розчиняються в навколишньому середовищі, вони нічим не примітні.

11. У діловому спілкуванні кінцевою метою є розробка взаємоприйнятого всіма партнерами рішення на основі глибокого аналізу суті проблемної ситуації. У зв'язку з цим інтерес викликає класифікація людей **за характером пізнавальної діяльності, способами й причинами ухвалення рішення.** За такими ознаками психологи поділяють людей на типи:

- *емоційний тип* спирається в поведженні на власне минуле. Він невпевнено відчуває себе в нових умовах, намагається уникнути рішень, які розривають його зв'язок з минулим. У молодості такі люди здатні до ризику, а починаючи із середнього віку стають консерваторами. Для них значними є лише ті події, які залишають яскравий відбиток у пам'яті. Емоційні люди важко

змінюють свою думку про іншу людину. Вони розглядають події лише з позицій особистісної оцінки: що, кому, коли, хто зробив;

- *аналітичний тип* визначається байдужим відношенням до оточення, подій. Але це на перший погляд. Події глибоко цікавлять цих людей, але тільки як строго логічний процес. Вони живуть за власно створеними графікам і стежать до якої системи відносяться вчинки інших людей. Вони неквапливі в діях. Перш ніж діяти, мають подумати. Унаслідок цього аналітичний тип частіше бездіяльний у кризових ситуаціях. Однак, якщо криза заглиблюється, збільшується їхнє бажання перебороти її. Жоден тип не здатний так, як вони, планувати майбутню діяльність. Люди цього типу відстоюють план дуже активно, якщо він розроблений ними. Мовлення - спосіб їхньої боротьби. При не дуже розвиненому інтелекті вони перетворюються в догматиків, здобувають риси самовпевненості, пихатості, заумності;

- *чутливий тип* сприймає дійсність не спираючись ні на минуле ні на майбутнє, вдало справляється з кризовими ситуаціями й несподіванками;

- *інтуїтивний тип* часто створює враження людини легковажної, нереалістичної. У цих людей постійно виникають різні ідеї, які вони негайно намагаються реалізувати. Вони, як правило, дуже не пунктуальні. Легко надихають інших пророкуванням майбутнього, гарні агітатори. Якщо вони розумні і врівноважені - добре передбачають майбутнє. Якщо їхній інтелект невисокий, вони здатні сильно нашкодити оточуючим. Свої переконання такі люди відстоюють жагуче. Життя часто стомлює їх, вони мало ним дорожать, у спілкуванні вони поспішні.

12. Корисна для роботи із клієнтами класифікація ґрунтується на **показниках соціальної поведінки**: сприйнятливості й рішучості. *Сприйнятливість* - зусилля, які люди застосовують для того, щоб контролювати свої почуття стосовно інших людей. *Рішучість* - зусилля, які люди застосовують для того, щоб вплинути на думки й дії інших.

Комбінації цих двох показників дають такі види соціальної поведінки:

- *аналітики* - люди, які добре контролюють свої почуття стосовно інших і при цьому дуже кооперативні;

- *доглядачі* - люди, які теж контролюють свої почуття, але прагнуть при цьому впливати на інших і домогтися визнання;

- *експресивні люди* - люди, які відкрито виражають свої почуття стосовно інших й використовують це для того, щоб вплинути на них;

- *допитливі люди* - люди, які практично не контролюють свої почуття, як і експресивні люди, але на відміну від них, співпрацюють й не хочуть бути домінуючими у відносинах.

13. Характеристики особистості, які створюють передумову поведінки, що відповідає вимогам клієнтів:

- *сумлінні люди* - надійні, ті, що завзято працюють, дисципліновані, пунктуальні, акуратні в роботі й честолюбні;

- *зговірливі люди* - дружелюбні, співчутливі, чуйні й доброзичливі;

- *емоційно стабільні люди* - впевнені в собі, врівноважені, розслаблені, самодостатні, рішучі, добре переносять стрес.

14. За статтю (табл.2.3).

15. Важливими є знання «рольової теорії» особистості, адже вся інформація, що одержувалася людиною на несвідомому рівні аналізується з позицій **«Я»: дитячого, батьківського й дорослого.**

У дитинстві людина вчиться основним почуттям, тобто формується емоційна сфера, в «дитячому Я» складаються основи емоційних спонтанних дій, а також реакцій всього подальшого життя, особливо із приводу власної гідності, симпатій, антипатій, любові, ненависті, радості, суму, страху, довіри тощо.

«Батьківське Я» формується в перші роки життя (до 10-12 років) і є продуктом виховання. У цей період засвоюються цінності, заповіді й заборони, які людина пам'ятає все життя.

У «дорослому Я» переважають закони логічного мислення, розум,

система знань, аналітичний підхід до процесів і явищ навколишньої дійсності. У будь-якому діловому спілкуванні можна вступати в контакт тільки з тим «дорослим Я» партнера, що в нього накопичене.

Таблиця 2.3 - Психологічні розходження між чоловіками й жінками

Характеристика	Чоловіки	Жінки
Спосіб подолання перешкод	інтелект, сила	хитрість, спритність
Орієнтованість на проблеми	перспективна	поточна
Потреба в емоційних стимулах	знижена	підвищена
Основа рішень	безстрашність	чуттєвість
Характер	замкнутий	відкритий
Відношення до оточуючого світу	реалістичне, критичне	ідеалізоване, інтуїтивне
Поводження	стримане	емоційне
Переважаючий тип мислення	словесно-логічний	наочно-діючий
Об'єкт уваги	зміст	форма
Реакція на критику	знижена	підвищена
Спостережливість і точність	ділова	особиста
Орієнтованість	прямолінійна	гнучка
Відношення до інших	розслаблююче	збудливе
Дія словесного заохочення	агресивна	спокійна

Контрольні запитання і завдання:

1. Які існують основні типи ділових комунікацій? Наведіть приклади.
2. Наведіть приклади міжкультурних комунікацій в сфері туризму.
3. Розкрийте сутність понять «суб'єкт комунікації» та «об'єкт комунікації».
4. Дайте визначення поняття «функціональна готовність працівника турпідприємства до ефективних ділових комунікацій».
5. Охарактеризуйте працівника турпідприємства, який відрізняється високим рівнем функціональної готовності до ефективних ділових комунікацій.
6. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку попиту на турпослуги.
7. Які психолого-поведінкові особливості характерні для сучасних

споживачів турпродукту?

8. Розкрийте залежність вибору подорожі туристами від їх віку.

9. Перелічіть і охарактеризуйте основні типологізації особистості.

10. Яким чином впливає на процес міжособистісної комунікації тип темпераменту людини?

11. Розробіть програму та інструментарій дослідження функціональної готовності працівників туристських підприємств до ефективних професійних комунікацій.

12. Визначте, які психологічні особливості можна визначити за зовнішнім виглядом, мовленням, поведінкою. Складіть відповідну схему.

13. Розробіть рекомендації щодо спілкування із особистостями запропонованих типологій. Складіть відповідний допоміжний матеріал (картки) для користування у практичній професійній діяльності.

14. Проведіть експеримент з визначення типів особистості (у процесі проходження практики або товаришів, друзів, родичів).

Література: 10,11,18,20,56,60,63,69,70,71,73,76,81,82,86,89,95,99,100..

РОЗДІЛ III. ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

3.1 Поняття «професійно-комунікативна компетентність фахівців туристської індустрії»

У сучасному суспільстві спостерігається зростання потреби в широко освічених людях, замість поняття «професіоналізм» все частіше використовуються поняття «освіченість» та «компетентність». Адже при всій важливості професіоналізму, він припускає лише володіння тими або іншими конкретними технологіями. Чим вище ступінь професіоналізму, тим він є вузьким. Компетентність (від лат. *competentia* - приналежність по праву, відповідність) являє собою більш широке поняття, це якість людини, яка володіє всебічними професійними знаннями і думка якої в певній сфері чи питанні є вагомою та авторитетною. Компетентність припускає наявність у індивіда сукупності знань, умінь, навичок, певних особистісних характеристик і якостей.

Спеціалісти туристської індустрії, як і будь-якої сфери діяльності, мають володіти передусім загальною компетентністю, необхідною для існування в соціумі, для рішення проблем в будь-яких ситуаціях, навіть не пов'язаних з конкретною професійною діяльністю. *Загальна компетентність* - здатність особистості до аналізу, синтезу, загальні знання, здатність до самостійного навчання, співпраці й комунікації, цілеспрямованість, лідерські риси, організованість і здатність до планування.

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

Основу професійно-практичної діяльності фахівців підприємств туристської індустрії становлять *відносини системи* «людина-людина», що

висуває до працівників певні комунікативні вимоги. Серед них: прагнення до спілкування, вміння легко вступати в контакт із незнайомими індивідами, стійке гарне самопочуття при роботі з людьми, доброзичливість, чуйність, витримка, вміння стримувати емоції, здатність аналізувати поведінку оточуючих індивідів і свою власну, розуміти їх наміри та настрої, здатність розбиратися у взаєминах людей, вміння влагоджувати розбіжності між ними й організовувати взаємодію, здатність ставити себе на місце іншої людини, знаходити спільну мову з різними індивідами, володіння мовленням, мімікою, жестами, вміння переконувати людей, акуратність, пунктуальність, зібраність, знання психології людей.

Багато досліджень підтверджують, що для задоволеності клієнтів першорядне значення має поведження співробітників, які безпосередньо працюють в контакті із ними. У середньому тільки 9% клієнтів змінюють агентство через ціни, 14% - через якість надаваних турпродуктів і 67% клієнтів причиною зміни фірми називають манеру поведження співробітників. Тобто найчастіше клієнти незадоволені недружелюбністю персоналу, низькою якістю консультаційних послуг, незадовільним обслуговуванням.

Для ефективної роботи з клієнтами фахівцеві потрібно досконало знати весь спектр послуг, володіти технікою виявлення потреб клієнта, знати критерії й стратегії купівлі, методи презентацій і демонстрацій, техніку подолання заперечень, систему залучення покупців.

Важливим є демонструвати своєю поведінкою персональний інтерес до кожного клієнта й викликати щиру зацікавленість у нього. При цьому фахівцеві необхідно знати як підсилити позитивний ефект чи знизити можливі негативні реакції.

Персонал контактних служб підприємства туристської індустрії має відповідати таким найважливішим вимогам, як:

- бездоганне поведження (ввічливість, тактовність, уважність, люб'язність відносно відвідувачів у межах своїх посадових обов'язків);
- знання етики й психології спілкування;

- комунікабельність (здатність персоналу створювати атмосферу гостинності, уникати конфліктних ситуацій);
- знання іноземних мов;
- охайний і привабливий зовнішній вигляд (відповідні зачіска, одяг, манікюр, макіяж, прикраси);
- обмеження віку.

Співробітник контактної зони повинен уміти входити в контакт зі споживачем, бути здатним ненав'язливо з'ясувати його бажання, запити й пропонувати потрібний товар або послугу. Працівник має вміти зрозуміти психологічний настрій клієнта, підлаштуватися до нього, без слів розуміти його потреби, викликати довіру, ненав'язливо переконати, тобто вміти спілкуватися. Демонструючи пропозицію, слід акцентувати увагу на її достоїнствах й точних характеристиках. При цьому важливо не нав'язувати свою оцінку, але й не відмовлятися від поради в тих випадках, коли клієнт її очікує. Працівник повинен залишатися доброзичливим і стриманим протягом усього періоду контакту з клієнтом, навіть якщо той не наважиться на придбання товару або послуги. Співробітники фірми мають поставитися до такого клієнта як до потенційного покупця.

Для повноцінного спілкування фахівець туристської індустрії повинен уміти швидко й правильно орієнтуватися в умовах спілкування, чітко планувати свою мову, обирати зміст акту спілкування, знаходити адекватні засоби для передачі цього змісту, вміти забезпечити зворотний зв'язок, управляти ситуацією і в короткий період часу спілкування із клієнтом створювати в нього сприятливе враження від туристської організації в цілому.

Таким чином, для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, окрім технологічної підготовки, знань в галузі туристського бізнесу фахівцям необхідно володіти професійно-комунікативною компетентністю.

Професійно-комунікативна компетентність фахівців туристської індустрії вимагає наявності комунікативно – важливих знань, умінь і певних якостей особистості.

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

До *комунікативних умінь* слід віднести:

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

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

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

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

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

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

До найбільш важливих *особистісних якостей*, що впливають на рівень комунікативної компетентності особистості, відносяться:

- *Емпатія*, яка є засобом стримання негативних відносин у взаємодії з оточуючими і складається зі здатності особистості розпізнавати емоційний стан іншого індивіду, реагувати на його переживання і відбирати адекватну

емпатійну відповідь.

Для успішної діяльності на підприємствах туристської індустрії, що базується на постійній взаємодії зі своїми споживачами, значно зростає важливість наявності у працівників високого рівня емпатії. Споживання туристського продукту найчастіше пов'язано з відпочинком, що значною мірою підвищує значення цієї якості, адже саме емпатія сприяє більш ефективному порозумінню співрозмовників, позитивному настрою на комунікативний акт, сприяє прагненню персоналу до задоволення потреб споживача, його здатності розуміти скарги або ситуації незадоволення клієнта і відповідно запобігати їх виникненню або своєчасно реагувати. Ця якість сприяє розвитку спостережливості за поведінкою і взаємодією особистостей, дозволяє фахівцям більш оперативно робити висновок про особливості споживачів, раніше, ніж з'явиться об'єктивна інформація про їх емоційний стан, прогнозувати ситуацію і поведінку споживача, ділового партнера.

Особистості з високим рівнем розвитку емпатії найчастіше прагнуть поліпшити стан партнера, оптимізувати контакт з ним. Найвищий рівень емпатії характеризується зацікавленістю, чуйністю, острахом образити інших, стійким позитивним відношенням до оточуючих, прагненням реально допомагати у проблемних ситуаціях. Індивіди з низьким рівнем емпатії, як правило, навпаки, прагнуть використати співрозмовника за власною метою. До проявів нижчого рівня емпатії психологи відносять ігнорування, роздратованість, ворожість при сприйнятті переживань партнера, відсутність чуйності, егоцентризм.

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

У процесі комунікації толерантність може мати прояв у виборі позитивного тону висловлення, тактовності, неприпустимості застосування агресивних інтонацій і висловлень у будь-яких ситуаціях, застосуванні лише конструктивної критики, тобто наданні характеристики дії, а не конкретних фактів, явищ і людей, відсутності жорстокості в поведінці, безконфліктності.

Для туристської діяльності толерантність є дуже важливою, адже для

організації і ведення ефективних комунікацій у процесі взаємодії зі споживачами, діловими партнерами, співробітниками слід з терпінням відноситись до думок, поведінки, вірувань, психологічних, гендерних, вікових, національних особливостей кожного з них. Окрім цього, слід зазначити, що діяльність у сфері туризму має пряме відношення до міжнародного співробітництва, що являє собою взаємодію, при якій необхідно шанувати самотні особливості народів й основні інтереси держав.

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

Безперечно, якості, до яких можна віднести чесність, справедливість, почуття гідності, миролюбність, працелюбність, милосердя, доброзичливість, добросовісність, чемність, відповідальність, тактовність, здатність протистояти проявам порушення норм моралі тощо значно сприяють підвищенню ефективності міжособистісної взаємодії.

Моральні якості працівника туристської індустрії розглядаються як один з провідних елементів його професійної придатності, адже його діяльність пов'язана з вторгненням у внутрішній світ людини й моральна відповідальність здобуває тут вирішальне значення.

- *Комунікабельність* як здатність легко й швидко встановлювати контакти з іншими людьми і відчувати задоволення від цього. Саме така умова, коли комунікативним процесом задоволені обидві сторони, що взаємодіють, забезпечує ефективність комунікативного акту.

- *Емоційна стійкість і стресостійкість.* В умовах постійних емоційних навантажень, які постійно супроводжують діяльність у сфері туристської індустрії, саме емоційна стійкість, стресостійкість сприяють готовності

адекватно діяти в складних, іноді екстремальних емоційних умовах, переносити їх без негативного впливу або зведення його до мінімального на власне здоров'я, оточуючих людей, керувати власними емоціями, протидіяти стресу в ситуаціях значних психофізичних навантажень.

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

3.2 Роль професійно-комунікативної компетентності фахівців у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії

У сучасних умовах туристська індустрія є однією з провідних галузей світової економіки, вона значною мірою впливає на розвиток міст, регіонів, країн. Динамічно розвивається ця галузь і в Україні, поступово просуваючись у світове конкурентне середовище. Така ситуація значно загострює конкурентну боротьбу між суб'єктами туристської індустрії і потребує підвищення їх конкурентоспроможності. **Конкурентоспроможність** визначається як узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що зумовлюється: ефективністю використання ресурсного потенціалу; здатністю в існуючих умовах надавати туристичні послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів у порівнянні з конкурентами; можливістю адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища і вчасно реагувати на зміни конкурентного ринку.

З постійним ростом конкуренції на більшості українських ринків підприємці вже не можуть орієнтуватися тільки на їх ріст й постійне залучення нових клієнтів. Все більшого значення набуває утримання вже існуючих клієнтів, досягнення лояльності покупців.

В умовах конкуренції клієнт має можливість вибору і високий рівень обслуговування - безсумнівна конкурентна перевага для компанії. Тому однією з основних конкурентних переваг для підприємств туристської індустрії є надання послуг більш високої якості ніж конкуренти.

Головним критерієм якості туристського продукту є потреби туристів, очікування та ступінь їхнього задоволення.

Очікування споживачів складаються на основі їх досвіду й інформації, яку вони одержують із засобів масової інформації й за допомогою особистого спілкування. Виходячи із цього споживачі порівнюють своє уявлення про отриману послугу з власними очікуваннями. Якщо уявлення про послугу не відповідають очікуванням, клієнти втрачають інтерес до організації, якщо ж відповідають або перевершують - то вони, як правило, знову звертаються до цього виробника послуг.

Сучасний клієнт добре обізнаний про альтернативні стандарти послуг, що пропонуються: підвищилися і його очікування, тому він став більш критично ставитися до якості послуг. Останню значною мірою визначає якість обслуговування. Обслуговувати споживача необхідно так, щоб він, навіть перебуваючи в поганому настрої, не зміг знайти приводу для невдоволення. Запорукою комерційного успіху є вміння визначити будь-яке можливе бажання потенційного клієнта.

Поділяючи **якість** на *технологічну*, тобто те, з чим залишається споживач після взаємодії з персоналом, і якість *функціональну*, що являє собою процес надання товару чи послуги, протягом якого споживачі проходять багато етапів взаємодії з працівниками, Ф. Котлер, відмічаючи важливість саме функціональної якості, зазначав: «висока і бездоганна професійна якість може значно покращити, наприклад, враження від кімнати, яка не повністю відповідає очікуванням споживача. Навпаки, заселення у найкращій номер готелю не зможе виправити незадовільну функціональну якість та почуття незадоволеності, яке виникає, як наслідок, у клієнта. Ніяка реклама, якою би витонченою вона не була, не зможе змінити того іміджу, який в дійсності

склався у споживачів в результаті їх спілкування з персоналом в процесі обслуговування».

Висока функціональна якість значно збільшує кількість реальних і потенційних покупців. Вона є вирішальним фактором для визначення споживача у виборі конкретного підприємства туристської індустрії. Ступінь задоволеності клієнта, відповідності його очікуванням впливає не лише на його рішення вдруге звернутися за послугами, а й на розповсюдження позитивної інформації серед людей, що оточують споживача.

Якість процесу надання послуги є нестабільною, адже вона значною мірою залежить від професійної компетентності, особистісних якостей тих, хто їх надає й щирого бажання догодити споживачеві.

Фахівець має володіти вмінням забезпечити максимальну якість обслуговування, тобто продемонструвати не тільки свої професійні знання, уміння й навички, але через фактори міжособистісного спілкування створити сприятливу атмосферу, що згладжувала б навіть недоліки сервісу, тобто технологічної якості. Як наслідок, правильній поведінці персоналу в сфері туризму слід приділяти значну увагу, адже саме від неї залежить сприйняття ситуації споживачем, те, які будуть подальші дії останнього.

Підвищені вимоги до персоналу підприємств туристської індустрії обумовлюються специфікою останньої. Характерними рисами є те, що послуги, на відміну від матеріальних товарів, є невідчутними; вони є невіддільними від споживачів; нездатними до зберігання; процеси виробництва та споживання є нерозривними. Окрім цього для послуг характерна невизначеність, тому на перший план висуваються зовнішні ознаки послуг, серед яких персонал займає провідне місце.

Індивідуальний характер туристського обслуговування зумовлює тривалу взаємодію персоналу з клієнтом. При цьому постійно виникають нестандартні ситуації, які потребують миттєвого творчого рішення й ведення процесу комунікації без попередньої підготовки.

Ще однією характерною особливістю туристського ринку є його

динамічна мінливість - постійне виникнення нових тенденцій, засобів підприємництва, технологій обслуговування споживачів. Він швидко змінюється і вдосконалюється, тим самим підвищуючи вимоги до фахівців.

Все це дає підґрунтя розглядати персонал як «найважливіше конкурентне багатство» підприємств туристської індустрії і констатувати підвищені вимоги до професійної підготовки працівників, їх конкурентоспроможності. Остання є сукупністю особистих та професійних якостей персоналу, що дозволяють швидко сприймати і аналізувати ситуацію, приймати оптимальні рішення й ефективно виконувати функціональні обов'язки.

Таким чином, конкурентні переваги підприємства забезпечують, поряд із матеріальними активами, якісні характеристики його діяльності, серед яких визначальне місце належить досвіду, кваліфікації, компетентності персоналу.

Підприємство, що не має компетентних кадрів, в умовах ринку не витримує конкуренції, тому що саме люди, їхнє бажання й уміння зрозуміти гостя забезпечують якість послуг.

Контрольні запитання і завдання:

1. Розкрийте сутність понять «загальна компетентність» та «професійна компетентність».
2. Охарактеризуйте основні вимоги до представників професій типу «людина-людина».
3. Чим пояснюються підвищені вимоги до персоналу підприємств туристської індустрії?
4. Перелічіть основні вимоги до персоналу контактної зони.
5. Дайте визначення професійно-комунікативної компетентності фахівців туристської індустрії.
6. Які комунікативні знання, уміння й особистісні якості є найважливішими для фахівців підприємств туристської індустрії?
7. Якими комунікативними вміннями мають володіти фахівці підприємств туристської індустрії? Охарактеризуйте кожне з них.

8. Які комунікативно важливі особистісні якості мають бути притаманні фахівцям підприємств туристської індустрії? Чому?

9. Як професійно-комунікативна компетентність персоналу впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств туристської індустрії?

10. Розкрийте сутність функціональної та технологічної якості послуг.

11. Розробіть модель (еталон) професійно-компетентного працівника будь-якого підприємства туристської індустрії за схемою: компетентність, риси характеру, інші особистісні якості, здатності.

12. Оцініть власний рівень професійно-комунікативної компетентності, простеживши за характером спілкування з оточуючими людьми, визначте недоліки, які слід усунути.

13. Складіть анкети для опитування працівників підприємств туристської індустрії та споживачів з метою визначення їхньої думки щодо комунікативно-важливих знань, умінь, особистісних якостей необхідних працівникам підприємств туристської індустрії.

14. Визначте низку загальних професійних вимог, з одного боку, на основі вивчення літератури, кваліфікаційних вимог до фахівців підприємств туристської індустрії, з іншого – на основі аналізу типових ситуацій взаємодії в туризмі («фахівець-фахівець», «фахівець-споживач», «фахівець-колектив», «керівник-колектив», «керівник-підлеглий», «партнер-партнер» тощо).

15. Визначте основні складові загальної і професійної компетентності фахівців підприємств туристської індустрії.

16. Наведіть ознаки й значення високого рівня професійно-комунікативної компетентності фахівців підприємств туристської індустрії і негативні наслідки низького, недостатнього рівня як для підприємства в цілому, так і для особистості зокрема.

Література: 1-9,14,16,20-22,31,36,37,46,48,49,51,57-61,66,72,76,87,94-97.

РОЗДІЛ IV. ТИПОВІ ПРОФЕСІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ТУРИСТСЬКІЙ ІНДУСТРІЇ. ТЕХНІКА ВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

4.1 Безпосередні комунікації в туристській індустрії

4.1.1 Техніка успішної роботи зі споживачами в туристській індустрії

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

Взаємодія до реалізації туристського продукту, як правило, представлена рекламною діяльністю.

Потенційних клієнтів можна виявити в ділових публікаціях, публікаціях з проблематики подорожей, державних галузевих джерелах, списках національних асоціацій тощо.

Для з'ясування потреб і побажань потенційних клієнтів можна організувати, наприклад, пряме поштове розсилання анкет. Ефективним може виявитися прямий підхід до пошуку клієнтів: розсилання листів із пропозиціями скористатися послугами готелю, турфірми, телефонні дзвінки, особисті продажі. Реклама, організація презентацій своїх послуг на різних комерційних заходах, а також діяльність відділу по зв'язкам із громадськістю також сприяють залученню цільових клієнтів.

Вид і місце розміщення реклами залежать від того, для якої категорії потенційних клієнтів вона призначена. Друкована реклама особливо ефективна, якщо демонструє саме ті переваги турпідприємства, які очікуються кожною категорією клієнтів. Рекламні щити готелів на дорогах слугують для залучення мандрівників. Пряме поштове розсилання використовують для залучення специфічних сегментів. Радіо є найбільш ефективним засобом доведення інформації до відома ділових людей, особливо в ранковий та післяполуденний час. Торговельні виставки надають можливість турпідприємству рекламувати послуги, що надаються ними безпосередньо для тієї або іншої специфічної

сфери ділової активності.

З'ясування того, що необхідно клієнту, й допомога йому знайти адекватне, максимально вигідне вирішення його проблеми називається **продажем**.

В туристській індустрії найчастіше використовуються **особисті (персональні) продажі**, тобто продаж турпродукту віч-на-віч, в результаті індивідуального спілкування фахівця підприємства туристської індустрії із клієнтом.

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

Загальна сучасна модель продажу включає такі етапи:

- *завоювання довіри клієнта* (40% процесу продажу);
- *аналіз потреб клієнта* (30% процесу продажу) полягає в тому, щоб переконати покупця в необхідності придбання певної послуги. На цьому етапі потрібно підготувати цілеспрямовані запитання, уважно вислухати відповіді, спостерігати за покупцем, щоб переконатися, наскільки добре він зрозумів надану йому інформацію;
- *демонстрація можливостей рішення проблем* (20% процесу продажу) полягає в тому, щоб продемонструвати покупцеві як товари або послуги, що йому запропоновані, можуть задовольнити саме його потреби. Важливо пристосувати свій товар до потреб клієнта - продемонструвати тільки ті якості товару або послуг, які в цей момент найбільше цікавлять клієнта, саме на них слід зосередити увагу;
- *підтвердження і укладання договору про продаж* (10% процесу продажу) - продавець домагається згоди клієнта, що приведе до укладання договору про продаж. При цьому важливо щоб у споживача не склалося

враження, що хтось йому вказує або їм маніпулює, тобто змушує робити те, що не відповідає його інтересам.

Купівельна поведінка споживача проходить через такі основні етапи:

- *усвідомлена потреба* виникає, коли є певний стимул або мотив, що спонукує до дії, наприклад, прочитане рекламне оголошення. Потреби є основним чинником, що спонукає людей до дій;

- *мета* ставиться для задоволення потреби, що виникла. Цілі визначають поведінку;

- визначається *мета-завдання*, тобто тип предмета, послуги придбання яких допоможе досягти мети;

- *конкретна мета-завдання*, обрання послуги на підставі оцінки й аналізу того, що є в наявності;

- *покупка мети-завдання*;

- людина *оцінює мету-завдання* після одержання послуги.

Процес особистого продажу досить складний, тому що в ході його необхідно:

– *вести переговори* (фахівець має переконати, аргументовано відповісти на заперечення клієнта й мистецьки використовувати виразні засоби усного мовлення);

– *установити відношення* (фахівцю необхідно знати, як прийняти клієнта, зав'язати контакт, правильно підійти до справи, уважно стежити за розвитком відносин й завершити продаж саме в той момент, коли це буде потрібно);

– *задовольнити потребу* (зрозуміти або знайти спонукальні мотиви клієнта до покупки туристського продукту, знайти ключові аспекти інтересу клієнта, розділити його заклопотаність, уважно вислухати скарги й критику).

Зустріч клієнта з менеджером турфірми складається з кількох частин:

1. Підготовка до контакту з клієнтом (планування зустрічі) - найважливіший і витратний за часом аспект продажу.

Під час підготовчого етапу необхідно:

- визначити потенційних клієнтів, методику роботи з ними;
- зібрати інформацію про діяльність конкурентів з метою усвідомлення різниці між своєю пропозицією та турпродуктами, наявними на ринку;
- змодельовати можливий хід бесіди;
- розробити стратегію й тактику проведення зустрічі;
- підготувати й укомплектувати необхідні інформаційні матеріали.

План зустрічі має являти собою чітку програму дій: як почати й закінчити майбутню бесіду, чим аргументувати свої пропозиції, як переконати клієнта. При цьому слід враховувати такий психологічний феномен як **фактор «краю»**. Сутність його полягає в тому, що в людей, як правило, зберігається більш яскравий спогад про початок і про кінець розмови, у якій вони брали участь. Тому слід особливо ретельно продумувати й підбирати перші й заключні фрази.

2. Прийом клієнта й установалення контакту.

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

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

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

З метою створення сприятливої психологічної атмосфери, закладення

основи взаємної симпатії й довіри застосовують *«малу» розмову*. «Мала» розмова в більшості випадків стосується тих тем, які співрозмовникові приємно або цікаво обговорювати. Найчастіше вони стосуються позитивних сторін його власного життя. Тема «малої» розмови обирається безпосередньо в момент зустрічі. Вона не має бути занадто серйозною й стосуватися невирішених проблем, турбот і тривоги.

Установлення й збереження взаємин залежать від розташованості й відкритості клієнта, з одного боку, і здатності продавця залучити його увагу - з іншої.

Фахівцю необхідно визначити настрій і особливості споживача, підстроюватися до його стану:

- *підстроювання до голосу* (по телефону це єдиний спосіб) - до тону, темпу, гучності й швидкості мовлення;

- *підключення до змісту розмови* - знаходження спільних інтересів, пошук специфічних моментів; щира зацікавленість;

- *підключення до мови жестів* - важливо непомітно повторювати основний «рисунок рухів»;

- *емоційне підключення* - «зустріти» клієнта в тому емоційному, діловому, формальному стані, в якому той перебуває;

- *підключення до пози* - підключатися на 60-70%;

- *підключення до мовлення* - до голосової тональності й темпу мовлення;

- *підключення до цінностей іншої людини*;

- *підключення до згоди (техніка Сократа)* - дати декілька тверджень на запитання, що відносяться до ситуації, в якій споживач вірить або з якими погоджується. Тоді наступне твердження клієнт частіше приймає без запитань.

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

- привітати клієнта тепло й щиро, приязно посміхаючись;

- при вході в офіс споживач має відчувати увагу з боку працівників;

- якщо ви зайняті дуже важливою розмовою з колегами, перервіть її й

зверніть увагу на клієнта;

- якщо ви вже зайняті з іншими споживачами, перервіться на кілька секунд для того, щоб зустрітися поглядом із новим відвідувачем, привітати його посмішкою, запросити присісти й почекати (у спеціально відведеному для такого випадку зручному кріслі, на дивані), запропонувати інформаційну літературу, зорієнтувати за часом очікування;

- з'ясуйте в клієнта мету візиту, щоб при необхідності направити його до іншого співробітника;

- запам'ятовуйте клієнтів - якщо клієнт звертається до вас не в перший раз, покажіть, що ви його впізнали, згадайте його ім'я або прізвище;

- завжди будь-якого клієнта сприймайте серйозно;

- ніколи не вчіть клієнта, не допускайте менторський тон;

- не створюйте в клієнта враження того, що він щось повинен або чимсь зобов'язаний;

- під час бесіди уважно слухайте співрозмовника, враховуйте його думку, переконуйте без зайвої наполегливості;

- ставте прості запитання, уважно слухайте відповіді на них;

- не перебивайте клієнта;

- ставте запитання до висловлень клієнта;

- після кожного запитання надавайте достатню кількість часу для відповіді;

- не оцінюйте висловлення співрозмовника;

- підсумовуйте висловлення;

- витримуйте паузи в розмові, щоб клієнт мав час подумати й висловити свої думки;

- контролюйте тон бесіди, говоріть не занадто швидко й не занадто повільно, пояснюйте те, що може бути незрозумілим, не вживайте без необхідності спеціальні терміни;

- завжди будьте коректні, ввічливі;

- не дозволяйте собі проявляти нетерпіння: дивитися на годинник,

переривати клієнта на півслові, не посилайтеся на зайнятість, навіть при наявності величезної кількості справ;

- чітко й швидко надавайте інформацію, що цікавить споживача. При цьому передайте клієнту вашу візитну картку, щоб у разі необхідності він міг зв'язатися з вами;

- стежте за своїми жестами - намагайтеся не розмахувати руками, навіть якщо розмова приймає емоційне забарвлення й ваш темперамент вимагає виходу;

- необхідно звертати увагу на власну позу й положення тіла - стояти прямо, але не скам'яніло; сидячи потрібно займати таку ж позу, як і клієнт; не слід сидіти занадто напружено, адже це свідчить про невпевність або занадто невимушено, що є ознакою нудьги; по можливості не займати конфронтуюче положення, а сидіти поруч один з одним; не робити занадто різких або занадто млявих рухів; не розгойдуватися в різні сторони, адже це створює враження занепокоєння;

- встановіть зоровий контакт - відкритий і спокійний погляд розташовує до спілкування, часте встановлення зорового контакту із клієнтом активізує його й сприяє кращому сприйняттю інформації, зростанню симпатій, довіри, у критичних ситуаціях м'який погляд сприяє зменшенню агресії;

- говоріть чітко й розмірено, думки висловлюйте красиво й точно, звертайтеся до клієнта за іменем або просто на «Ви»;

- дайте клієнтові час, щоб він звик до спілкування з вами, дайте йому можливість висловитися;

- спочатку заведіть відверту, дружню розмову, бажано на тему, яка буде обговорюватися далі;

- будьте вдячним слухачем, але дайте потенційному клієнтові зрозуміти, що ваш час є цінним;

- оцінюйте потенційного клієнта - спробуйте під час установаження контакту зрозуміти, на чому слід робити акцент при поданні продукції;

- визначте відношення потенційного клієнта до різних пропозицій.

Настройтеся на його очікування, почуття, щоб прив'язати до них свої пропозиції;

- довідайтеся що-небудь про співрозмовника, щоб він почував себе насамперед людиною, а не клієнтом, але при цьому не будьте настирливим;

- будьте небагатослівним, дружелюбним, відкритим, тактично допитливим;

- важливо, щоб жестикуляція й міміка відповідали тому, що сказано, інакше виникає недовіра;

- звертайте увагу на допоміжні матеріальні засоби комунікації (одяг, прикраси, аксесуари, мобільний телефон тощо). Наприклад, співробітники не повинні мати переваги в одязі над клієнтами.

Відношення працівника до клієнта має проявлятися через:

- повагу;

- увагу;

- розуміння;

- прийняття;

- дружелюбність;

- допомогу.

Позитивне відношення до себе, без якого неможливо любити оточуючий світ, проявляється в наступному:

- задоволення від своєї справи;

- прийняття себе;

- стабільна висока самооцінка.

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

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

Основою стадії виявлення потреб клієнта є *вислуховування*, що може проявлятися в декількох формах:

- *пасивне вислуховування*, що є, як правило, ознакою недостатньої уваги

до клієнта;

- *проективне (вибіркове) вислуховування* - продавець спостерігає й звертає увагу лише на ті слова клієнта, які він хоче слухати. Зовнішній та внутрішній світ, уявлення клієнта у цьому випадку ігноруються;

- *активне вислуховування* - продавець уважно слухає клієнта, дає йому можливість виговоритися. Слухаючі клієнта фахівець з метою уточнення має переформулювати його думки.

На цьому етапі клієнт показує мотивацію й мету свого приходу на підприємство туристської індустрії. При спілкуванні із клієнтом у турагентстві передусім слід з'ясувати його основні побажання - коли, куди, на який період планується поїздка, кількість осіб, чи є серед них діти, якого вони віку, мета поїздки й перевага обслуговування (групове або індивідуальне). Менеджер, використовуючи свій досвід та інформаційні матеріали (каталоги, фотоальбоми, Інтернет тощо), докладно знайомить клієнта з можливими варіантами відпочинку. При цьому в розмові з клієнтом важливо частіше звертатися до нього за іменем.

Слід враховувати, що обслуговування споживачів туристського продукту розрізняється в залежності від віку, рівня освіти, доходу, соціальної приналежності, менталітету, стану здоров'я, особистісних особливостей тощо.

Психологічні прийоми, методи й засоби впливу, що обираються фахівцем, не повинні виходити за межі моральних норм.

Схема запитань для ефективного діалогу зі споживачем зображає собою *клин торгівлі*. Користуючись цим методом слід задавати загальнодоступні запитання, які приведуть від загальної картини ситуації до конкретної проблеми і її цінності. Починати слід з оглядових запитань, поступово переходячи до деталізації потреб.

4. Подання продукту.

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

- *традиційний* - орієнтований на продукт: представник компанії подає продукт і переконує споживача в необхідності його придбати;

- *консультативний* - орієнтований на покупця: продавець проводить аналіз потреб свого співрозмовника й, виступаючи в ролі порадики, пропонує рішення.

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

При презентації продукту фахівець турфірми має вирішити ряд послідовних завдань за принципами AIDA (Attention (увага) - Interest (інтерес) - Desire (бажання) - Action (дія)):

- привернути увагу клієнта. Увагу привертають чимось особливим. Наприклад, це може бути смілива заява або цікава фраза, оригінальність;

- викликати інтерес. Інтерес породжується цікавістю. Як тільки виник інтерес, його необхідно довго утримувати, щоб дійти до сутності повідомлення;

- викликати бажання придбати послугу;

- спонукати до необхідних дій. Спонукальний мотив – це внутрішня сила, що спонукає людей до певної поведінки. Кілька різних мотивів можуть впливати на людину в якийсь певний момент. Одні мотиви впливають сильніше, ніж інші, але час від часу схема змінюється, впливаючи на купівельну поведінку. Наприклад, той, хто планує відпустку, може виявити підвищену цікавість до покупки туру. Того, хто хоче що-небудь продати, повинні турбувати ті мотиви, які визначають бажання покупця, а також ті рамки, в яких він ці бажання хоче реалізувати. У повідомленні про продаж необхідно використати ці мотиваційні фактори, визначивши купівельний мотив й обґрунтовуючи необхідність покупки.

Враховуючі особливості туристських продуктів, необхідно забезпечити наочність презентації, для чого доцільно використовувати різні рекламні матеріали (проспекти, каталоги, буклети, відеофільми тощо).

Загальною умовою успіху особистого продажу є те, що клієнт зробить покупку туристського продукту тільки в тому випадку, якщо до або в ході

особистого продажу одержить достатню позитивну інформацію про фірму, продукт і співробітника, який їх представляє. Тому ефективність особистого продажу значною мірою залежить від співробітника фірми, його вміння так представити продукт, щоб споживач у своїй уяві реально відчув його цінність і вигоди від покупки.

Поради по поданню товарів:

- необхідно перелічити всі переваги співробітництва;
- підкреслити унікальність переваг придбання послуги саме у вас;
- згадати, що вашими послугами користується велика кількість клієнтів, варто наводити приклади;
- коли достатньо відомо про клієнта, слід подавати послуги з його погляду;
- підкреслити саме користь від ваших товарів і послуг для клієнта, а не чому вони корисні взагалі;
- в процесі бесіди необхідно уважно спостерігати за очами, губами й руками клієнта (якщо він оглядається по сторонах, а не дивиться на вас, слід сказати щось, щоб знову привернути його увагу; якщо клієнт не посміхається, слід викликати його посмішку; якщо клієнт стискає руки - він утомився, слід розвіяти нудьгу й розпалити його інтерес);
- слід демонструвати наочний матеріал, який пов'язаний з поданням послуг - фотографії, проспекти тощо;
- поряд з характеристиками продавайте переваги;
- пишайтеся вашими цінами, перевагами, пропозицією, що обов'язково відчує клієнт;
- представляючи товари й послуги, демонструйте оптимізм.

Існує шість емоційних точок впливу на поведінку покупців:

- *тривожність*. Якщо клієнт прагне насамперед убезпечити себе, то у своїй презентації на перше місце варто висувати гарантії, репутацію, надійність, рекомендації;
- *жадібність*. Якщо Ви відчуваєте, що клієнт прагне до економії або хоче

купити по найбільш низькій на ринку ціні, то можна зіграти й на цьому;

- *новизна*. Є категорія людей, для яких новизна - найважливіший критерій покупки. Вони люблять купувати нові товари, чиї назви тільки що промайнули в рекламних оголошеннях;

- *комфорт*. У випадку продажу він означає ті зручності, які здобуваються разом з покупкою товару. До такого типу аргументу найбільш сприйнятливі люди із практичним, раціональним складом характеру, логічно мислячі;

- *гордість*. Якщо ми хочемо зіграти на почутті гордості, то варто підкреслювати унікальність і престижність пропонованого товару;

- *прихильність*. Певний консерватизм покупця, пов'язаний з його прихильністю певному стилю, певній марці.

При роботі з клієнтами важливим є не тільки привернення уваги, а й її утримання. Тому презентуючи турпродукт, варто пам'ятати, що увага спрямовується на те, що рухливе й слабшає при монотонності, шаблонності, стереотипності.

Слід зрозуміло висловлювати свої думки, звертати увагу на **характеристики доступного пояснення**, серед яких:

- використання простих, коротких пропозицій зі словами, які найбільш часто уживаються;
- формування недовгих висловлень;
- концентрування уваги на головному;
- використання каталогів, фотоальбомів, Інтернету тощо;
- чіткість мовлення.

При спілкуванні із споживачем слід уникати таких типів слів:

- *професіоналізми* - надмірне використання професійних термінів значно ускладнює спілкування;
- *пихатий стиль* - використання пишномовного стилю може створити враження спроби приховати деякі недоліки;
- *жаргон* - мова, що властива певним людям або групам людей, може бути яскравою, але викликати подив в інших;

- *неологізми* – використовувати слова, яких немає в словнику треба обережно, особливо в тих випадках, коли потрібно створити приємне враження;

- *вulgаризми*;

- *специфічні фрази вашої компанії*;

- *слова, що занадто привертають увагу, що викликають сильну емоційну реакцію, відволікають людей*;

- *неясна або абстрактна мова*;

- *надмірно складні слова*;

- *кліше*.

З метою спонукання споживача до необхідних дій подання продукту має ґрунтуватися на аргументації, яка в процесі презентації повинна мати певну структуру. **Аргументація** - це одночасно риторика (мистецтво говорити) і переконливість (мистецтво переконувати або впливати на інших). Доцільно чергувати сильні й слабкі аргументи, ставлячи визначальні доводи в середину або кінець бесіди. Фахівцю підприємства слід мати аргументи для завершення, вирішального обґрунтування своєї позиції, що допоможе запобігти невпевненості клієнта й в останній момент спрямувати його на бік придбання продукту.

При реалізації послуги слід орієнтуватися на психологічні типи особистості споживача. Так, поради з реалізації послуги споживачам з різними **психогеометричними характеристиками** наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Правила реалізації послуг клієнтам згідно з їхніми психогіометричними характеристиками

Тип	Поведінка зі споживачами певного типу	Особливості сервісного обслуговування	Результат у випадку позитивного впливу
1	2	3	4
квадрат	будьте серйозні; не говоріть занадто багато; не метушіться; дайте повну характеристику послуг; не прагніть продати «будь-що»; якщо замовлення відразу не відбулося, надайте «квадрату» друковані матеріали про послуги; уважно поставтеся до скарг	без суєти; без тиску; серйозність у розмові; повнота й об'єктивність інформації про послугу	скористається послугами через якийсь час; порекомендує послугу іншим
трикутник	повністю зосередьтеся на «трикутнику»; говоріть швидко й по суті; відповідайте на питання чесно; характеризуючи послуги, підкреслюйте основні достоїнства, але обов'язково згадайте хоча б про одну негативну властивість, недолік; обов'язково вкажіть, що ваші справи йдуть чудово; не затягуйте з пропозицією: «трикутники» імпульсивні, їм подобаються сміливість і ризик у прийнятті рішень; будьте готові до того, що він стане торгуватися	понадувага до персони співрозмовника; стислість і темп у бесіді; демонстрація «фірмовості» послуги	скористається послугами; візьме на замітку
коло	зробіть так, щоб сподобатися «колу»; приділіть йому увагу; вільно задавайте «зондувальні» запитання (насамперед особистого характеру); не тисніть на нього; якщо можливо, покажіть, що самі користуєтеся цими послугами; підкресліть, що ваша послуга популярна у споживачів; якщо «коло» звертається до вас зі скаргою на обслуговування, намагайтеся виправити справу	без тиску; без критики; особиста чарівність; поважність і зацікавленість відносно персони співрозмовника	скористається послугами, стане постійним клієнтом; порекомендує послугу іншим

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4
зигзаг	говоріть швидко, коротко й по суті; можна навести декілька доречних жартів; демонструйте складність послуги, підкресліть її унікальність; зверніть увагу «зигзага» на те, як мало клієнтів у дійсності можуть оцінити якість ваших послуг; охарактеризуйте свою послугу як новинку; розповідайте (коротко) про тих людей, які створювали це; не затримуйтеся із пропозицією скористатися вашою послугою; прагніть продати все, що можна включити в комплект: «зигзаг» прагне придбати повний набір послуг	жартівливість; стислість і темп у бесіді; демонстрація новизни, унікальності багатофункціо- нальності пропозиції	скористається послугами; може змінити рішення в процесі укладання договору
прямо- кутник	виявіть участь, але не будьте нав'язливим; будьте простими, висловлюйтесь коротко й ясно; делікатно з'ясуйте його можливості як покупця; будьте терплячими, готовими відповісти на безліч питань; обов'язково розповідайте, як ваш товар спрощує життя в цілому; пам'ятайте про довірливість «прямокутника»; у паузах запитуйте про те, чи збирається клієнт купити ваш товар (послугу); у справах «прямокутники» - великі плутаники.	терплячість; простота спілкуванні; допомога визначенні бажань і готовність їх здійснити	висловить намір скористатися послугами в майбутньо- му

5. Подолання можливих заперечень.

Заперечення клієнта можуть мати характер:

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

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

Загальна схема роботи із запереченнями:

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

Основні правила роботи із запереченнями:

- ніколи не сперечайтесь з клієнтом;
- ніколи не “нападайте” на клієнта - будь-яка людина має право на власну думку;
- завжди намагайтесь зробити так, щоб людина сама заперечувала свої власні заперечення.

Правила роботи із запереченнями про конкурентів:

1. Ніколи не кажіть негативно про конкурентів, адже коли ви лаєте конкурентів:
 - ви викликаєте недовіру до себе, створюється уявлення, що ви не впевнені у власній пропозиції або боїтеся конкуренції;
 - ви даєте зрозуміти що ваш конкурент сильний суперник;

- ви робите їм безкоштовну рекламу.

2. Знайте про конкурентів все. Якщо людина є професіоналом у своїй справі, то вона знає все про свій товар і послуги, а також про пропозиції на ринку й може працювати з будь-якими запереченнями з боку покупця.

Для подолання можливих заперечень продавцем існує кілька *методів*, що застосовуються відповідно до ситуації:

- *метод бумеранга* - подання клієнтові головного недоліку пропозиції як найважливішої переваги продукту;

- *плюс-мінус-метод* - зважування переваг і недоліків продукту;

- *метод перестрибування* - підтвердження заперечення й негайний перехід до опису переваг;

- *метод порівняння* - проведення за допомогою запитань наочного зіставлення;

- *розрахунковий метод* - надання можливості клієнту самому визначити переваги й недоліки продукту;

- *краплинний метод* - багаторазове повторення власної точки зору у формі тверджень за принципом «крапля камінь точить»;

- *метод свідчень на користь продукту* - подання документації, відгуків про якість продукту;

- *метод зустрічних запитань* - зустрічне запитання у відповідь на отримане заперечення, для того щоб клієнт переосмислив його;

- *метод заперечення* - пряме спростування заперечення;

- *метод прихованого заперечення* або *метод «так, але»* - ніби то згода із запереченням, а потім поступове доведення споживачу власної думки.

У результаті обговорення оцінюються достоїнства й недоліки різних варіантів вирішення проблеми й приймається компромісне рішення, яке задовольняє очікування клієнта. Наприклад, у відповідь на Вашу пропозицію за ціною партнер заявляє: «Ваша ціна дуже висока. Інша турфірма пропонує аналогічний турпродукт за меншою ціною й за більш вигідними умовами».

Способи відповідей на заперечення:

1. *Спосіб відтягування.* Не слід одразу говорити про ціну. Спочатку поясніть, у чому полягає користь продукту, що пропонується, і лише потім називайте ціну.

2. *Спосіб бутерброда.* Перелічіть всі переваги для клієнта, які надасть йому ваша пропозиція, а «зверху покладіть» ціну. Або навпаки: ціна, потім - всі переваги.

3. *Спосіб сандвіча.* «Помістіть» ціну між двома «шарами», що відбивають користь для партнера. «Продавайте» свою комерційну пропозицію, наприкінці наведіть особливо привабливий аргумент, що підтверджує необхідність прийняття пропозиції і її вигоду для клієнта.

4. *Спосіб порівняння.* Співвіднесіть ціну з користю продукту.

5. *Спосіб розподілу.* Розкладіть ціну на більш дрібні складові.

6. *Спосіб множення.*

7. *Обіг емоційного характеру.* Частіше звертайтеся до емоцій споживачів. Дайте зрозуміти, що вони гідні того, щоб дозволити собі щось особливе.

8. *Спосіб підведення підсумків.* У правому стовпчику таблиці запишіть всі недоліки, які перелічив клієнт. Потім разом з ним ще раз проаналізуйте всі достоїнства й переваги вашої пропозиції й перелічіть їх у лівому стовпчику таблиці. Після цього запитайте його, невже він хоче через одиничні недоліки відмовитися від такої кількості переваг.

9. *Аргументи, що вказують на недоліки.* В описаній вище таблиці вкажіть ціну, яка б влаштовувала клієнта. Потім поясніть йому, наявність яких недоліків або відсутність яких переваг пов'язана з більш низькою ціною. При цьому називайте переваги, що виключаються, закреслюйте їх в таблиці червоним маркером.

10. *Спосіб продажу відмінностей.* Не варто продавати ціну, слід продавати ті якості, продукти, досягнення, сильні сторони, які відрізняють вашу фірму від інших.

Приклад роботи з запереченнями «Продаж туристичної путівки»:

Клієнт - чоловік років 45, активний, діловий - приходять в одне велике туристичне агентство й запитує про путівки в Туреччину, в Анталію.

Менеджер туристичної фірми - дівчина років 25, невисока, худенька, симпатична.

Презентація.

Клієнт: - *Здрастуйте! Мені хотілося б поїхати відпочити із родиною у Туреччину. Що ви можете запропонувати?*

Менеджер: - *Здрастуйте! Присяджуйтесь. Я можу запропонувати Вам різні варіанти.*

Клієнт: - *А скільки коштує у Вас путівка в Анталію?*

Менеджер: - *У нас путівки від 450 доларів.*

Крок 1. Одержання заперечення.

Клієнт: - *Як! 450 доларів? А чому так дорого? Я тільки що був у ваших колег, у них така ж путівка в Анталію коштує всього 320!*

Крок 2. Розуміння.

Менеджер: - *Так, я розумію вас. Хочеться добре відпочити й при цьому заплатити оптимальну ціну.*

В «тілі заперечення» існує дві невизначеності:

1. Немає точної вказівки на джерело інформації. «Ваші колеги» - це невизначене джерело інформації.

2. Зроблено заяву, що в конкурентів продається така ж путівка. «Така ж» - це теж нечітка інформація.

Варіант 1. Якщо ви хочете довідатися про джерело інформації й звіритися із цінами колег, то можна задати таке запитання: *«Де саме ви знайшли путівку за такою ціною?» (У якого колеги? У якому агентстві?)*

Варіант 2. Якщо ви знаєте ринок і точно знаєте, що таких цін немає ні в кого з колег, то таке питання надасть вам можливість спростувати дане заперечення, перевіривши його при клієнті (подзвонити колегам, зайти на їхній сайт, переглянути їх прайс у газеті).

Варіант 3. Якщо ви знаєте, що така ціна є на ринку й за цю ціну клієнт просто одержить сервіс більш низької якості, то не поспішаєте йому про це повідомляти - людина має сама відповідати на власні заперечення.

Крок 3. Задаємо уточнюючі запитання.

- *Скажіть, будь ласка, а що саме вам пропонували за 320 доларів?*

- *Ну як «що»? Путівку в Анталію.*

- *А що саме вам пропонували? На яких умовах?*

- *Гм... Ну Анталія, і все!..*

Клієнт в ситуації зніяковіння.

Крок 4. Руйнуємо заперечення за допомогою формуючих запитань.

- *Скажіть, а якого класу готель вам пропонували? Скільки зірок?*

- *Я не запитував...*

- *Скільки метрів до моря?*

- *Не знаю. Десь на узбережжі. Там же скрізь море.*

- *Скільки разів вас обіцяли годувати? Чи є екскурсійне обслуговування?*

- *Гм... Я не уточнював. А що пропонуєте ви?*

Клієнт готовий слухати вашу пропозицію.

Крок 5. Подаємо інформацію й факти. Робимо презентацію тура.

- *Вартість тура залежить від класу готелю, його місцерозташування, харчування й додаткових послуг. Готелі можуть бути 5-, 4- і 3-зоряні. Вони можуть розташовуватися в 20 метрах від моря або в 20 хвилинах їзди на автобусі від моря. Можуть пропонувати тур тільки зі сніданком або триразовим харчуванням. І так далі. Ми пропонуємо вам відпочинок в 5-зоряному готелі біля самого моря. Ви будете жити в номерах люкс. Готель має свій*

обладнаний пляж з прокатом вітрильних дощок, аквалангів і скутерів. Вам забезпечено триразове харчування й два незабутніх вечори в екзотичних караван-сараях, національною кухнею й цікавою програмою. Крім цього, за вашим бажанням ви можете поїхати на автобусах готелю на захоплюючі екскурсії в Стамбул, турецький Діснейленд і відвідати інші частини країни.

Така путівка коштує від 450 доларів і вище, за вашим бажанням.

Я думаю, що в колег за 320 доларів пропонується інший тур. Якщо ви хочете, то ми можемо організувати вам відпочинок за таку ж ціну. Це буде зручний 3-зоряний готель у центрі міста з гарантованим сніданком і однією екскурсією. Про все інше ви просто піклуєтесь самі. Іноді людям це подобається. Отже, яка із двох путівок вам більше підходить?

- Спасибі за інформацію. Я зрозумів. Я подумаю й пораджуся з дружиною. Звичайно, мені подобається ваш варіант. Я думаю, що вона погодиться саме на нього.

- Будь ласка, приходьте. От наша візитна картка з телефонами.

6. Здійснення продажу.

Якщо клієнт задоволений якістю обслуговування, обсягом запропонованих турпослуг і їхньою вартістю, то він, скоріше за все, прийме рішення про покупку турпродукту.

Більша частина методів завершення продажів містить у собі використання закритих запитань і очікування відповідей покупця.

Існує низка **стратегій по завершенню продажів**, серед яких найпоширенішими є такі:

- *альтернативне запитання* - пропозиція вибору між відповіддю «так» і «так»;

- *кінцеве заперечення* - клієнту пропонується перелічити заперечення по пропозиції, кожне заперечення розглядається за допомогою запитання у формі «Якщо....., тоді.....»;

- *обмірковування*. Наприкінці зустрічі деякі споживачі кажуть: «Я подумаю», що найчастіше означає «ні». Запропонуйте клієнтові допомогу в наданні будь-якої додаткової інформації, що допоможе йому в ухваленні рішення;

- *задайте запитання*. Задаючи запитання потенційним клієнтам і уважно слухаючи відповіді, можна краще зрозуміти їхні потреби та оцінити відповідні цим потребам вигоди, які може принести послуга;

- *поінформованість*. Ключовим моментом є поступове придбання

поінформованості про те, що клієнт думає і відчуває. Потрібно зрозуміти хто ця людина, з якою Ви розмовляєте, в якому настрої вона перебуває, напружена вона або розслаблена. Виходячи з відповідей на ці запитання, необхідно знайти свій підхід відповідно до ситуації. Тобто задаючи запитання, слухаючи й спостерігаючи, з'являється можливість настроїтися на одну хвилину з клієнтом;

- *подолання заперечень*. У разі висловлення клієнтом заперечень проти послуги необхідно послідовно й чесно відповідати на них, тобто настроїтися на подолання, а не на обхід заперечень.

Завершення угоди є важким моментом. Відмова споживача має розглядатися не як особисте заперечення проти особистості або здатностей продавця, а як заперечення певному аспекту послуги. У цьому разі слід задати клієнту запитання, чому він відповів «ні», й надалі продумати тактику продажу або внести зміни до пропозиції з метою її відповідності потребам клієнтів.

Навіть у разі прийняття клієнтом негативного рішення треба залишатися ввічливим і позитивно настроєним.

Прийоми, що відносяться до завершення процесу особистих продажів:

- *загублена перевага*. Продавець зауважує клієнту, що той ризикує втратити переваги й пільги, якщо негайно не прийме рішення. Приклад: «Скористайтеся розпродажем туристських путівок, ціни найнижчі...»;

- *підведення підсумків*. Підсумовуючи заперечення клієнта й відповіді, дані на них, продавець надалі узагальнює переваги продукту, говорячи клієнтові: «Ну, добре! Якщо ви згодні, тепер нам залишається оформити договір»;

- *згода, що мається на увазі*. Такий прийом використовують під час усього процесу продажу, як немовби клієнт уже прийняв остаточне рішення придбати продукт;

- *безпрограшна альтернатива*. Полягає в тому, щоб надати клієнтові вибір між двома рішеннями, кожне з яких веде до покупки: «Який із цих двох готелів найбільше підходить для вас?»;

- *згода з наростаючим підсумком*. Полягає в тому, щоб одержувати схвалення клієнта протягом усього процесу обговорення, що логічно приводило б до здійснення покупки;

- *останнє заперечення*. Щоб підготувати або прискорити завершення продажу, буває корисно сказати: «Думаю, що відповів на всі ваші зауваження. Чи залишилися ще якісь заперечення?»;

- *перевага останньої хвилини*. Для прискорення процесу ухвалення рішення корисно висунути останній аргумент, що є вирішальним і який повинен покласти кінець коливанням клієнта й забезпечити його остаточну згоду.

Якщо в результаті спілкування клієнт ухвалює рішення щодо покупки турпродукта, то на цьому етапі слід документально оформити його взаємини з турагентством.

При цьому **документи** можуть бути поділені на три групи:

- *документи для замовлення* - замовлення, аркуш бронювання, підтвердження бронювання;

- *документи для клієнта* - договір, путівка, ваучер, пам'ятка, страховий поліс, квиток на транспорт;

- *документи, що затверджують особистість туриста* - паспорт, доручення на дітей тощо.

Процес оформлення документації дуже важливий, він вимагає ретельного детального пророблення всіх деталей, адже будь-яка недбалість може створити певні незручності клієнтові, а іноді просто зіпсувати відпустку. Наслідком цього буде незадоволеність клієнта, виникнення конфліктної ситуації й, звичайно, втрата клієнтів.

Перелік документів щодо конкретного туру залежить від безлічі **факторів**: набір послуг, вид тура, країна призначення, індивідуальний або груповий тур, наявність малолітніх дітей тощо, і має відповідати нормативно-правовим документам України й країни (країн) перебування.

Заявка туриста (групи туристів) на бронювання тура містить відомості

про намір придбати ті або інші турпослуги й має бути оформлена на спеціальному бланку.

Згідно з Законом України "Про туризм", реалізація туристичного продукту здійснюється на підставі договору у якому одна сторона (туроператор, турагент) за встановлену договором плату зобов'язується забезпечити надання за замовленням іншої сторони (туриста) комплексу туристичних послуг (туристичний продукт).

До укладення договору на туристичне обслуговування споживачу туристичного продукту має бути надана інформація про:

- основні вимоги пропонованих до оформлення виїзних/в'їзних документів (паспорт, дозвіл (віза) на в'їзд/виїзд до країни тимчасового перебування), в тому числі інформацію щодо термінів їх оформлення;

- медичні застереження стосовно здійснення туристичної поїздки, в тому числі протипоказання через певні захворювання, особливості фізичного стану (фізичні недоліки) і віку туристів;

- туроператора (турагента), його місцезнаходження і поштові реквізити, наявність ліцензії на здійснення туристичної діяльності, сертифікатів відповідності та іншу інформацію відповідно до законодавства про захист прав споживачів;

- розмір фінансового забезпечення туроператора чи турагента на випадок його неплатоспроможності чи неспроможності (банкрутства) та кредитну установу, яка надала таке забезпечення.

До початку надання туристичних послуг споживачеві за його вимогою має бути надана інформація:

- про загальні умови типового (публічного) договору на надання туристичних послуг (за його наявності);

- програма туристичного обслуговування;

- характеристика транспортних засобів, що здійснюють перевезення, в тому числі їх вид і категорія, терміни сполучення рейсів, а також інша обов'язкова інформація, передбачена кодексами і правилами перевезень (якщо

перевезення входить до складу туристичного обслуговування);

- характеристика готелів, інших місць розміщення туристів, у тому числі їх місцезнаходження, класифікація за законодавством країни (місця) тимчасового перебування, відомості про підтвердження відповідності послуг готелю встановленим вимогам, відомості про правила тимчасового проживання, строки і порядок оплати готельного обслуговування, а також інша обов'язкова інформація, передбачена Законом України "Про туризм", іншими нормативно-правовими актами (якщо готельне обслуговування входить до складу послуг з туристичного обслуговування);

- про звичаї місцевого населення, пам'ятки природи, історії, культури та інші об'єкти туристичного показу, що знаходяться під особливою охороною, стан навколишнього природного середовища, санітарну та епідеміологічну обстановку;

- про правила в'їзду до країни (місця) тимчасового перебування та перебування там;

- про види й способи забезпечення харчування під час туристичної поїздки;

- про види й тематику екскурсійного обслуговування, порядок зустрічей і проведень, супроводу туристів;

- про дату й час початку та закінчення туристичного обслуговування, його тривалість;

- відомості про мінімальну кількість туристів у групі, терміни інформування туриста про те, що туристична поїздка не відбудеться через недобір групи;

- відомості про страхову організацію, що здійснює страхування ризиків, пов'язаних з наданням туристичного обслуговування, розмір страхових відшкодувань, порядок і умови їх виплати;

- про ціну туристичного обслуговування і порядок здійснення оплати;

- про місцезнаходження організації (організацій), уповноваженої туроператором на прийняття претензій туристів, а також про адреси й телефони

українських дипломатичних установ у країні тимчасового перебування або місцевих служб, до яких можна звернутися у разі виникнення труднощів під час здійснення туристичної поїздки.

Кожна зі сторін договору може вимагати внесення змін або розірвання договору у зв'язку з істотними змінами обставин, які зазначені у договорі.

До істотних змін обставин належать:

- 1) погіршення умов подорожі, зміна термінів подорожі;
- 2) непередбачене підвищення транспортних тарифів;
- 3) введення нових або підвищення діючих ставок податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- 4) різка зміна курсу національних валют;
- 5) інші підстави, за домовленістю сторін.

7. Наступний контакт із клієнтами дозволяє з'ясувати ступінь задоволення потреб запропонованим продуктом, уточнити запити й побажання клієнтів.

Щодо специфіки готельного обслуговування серед загальних **правил для персоналу готелів** найважливішими є такі:

- працівник має демонструвати позитивне відношення до клієнта, повагу: вести бесіду бездоганно чемно, дружелюбним тоном, у жодному разі не підвищуючи голосу, не виявляти свого невдоволення, якщо, наприклад, клієнт приходить у самому кінці його робочого дня, зберігати витримку з нісенітними, агресивними, п'яними клієнтами, усіляко демонструвати клієнтові, що співробітник щиро стурбований його проблемою;

- працівник готелю має посміхатися клієнтові, підтримувати позитивний зоровий контакт. У розмові з гостями використовувати відповідні фрази «добрий ранок»; «звичайно, я із задоволенням зроблю це» тощо;

- тактовно інформувати клієнта й повідомляти йому навіть неприємні новини, наприклад про те, що клієнт повинен доплатити деяку суму;

- жоден працівник готелю не має права сперечатися з гостем, навіть по дрібницях; якщо споживач повідомляє що-небудь працівникові, то останній має

продемонструвати максимальне прагнення зрозуміти клієнта, кивати головою, вставляти слова «зрозуміло», «добре», а якщо йому не зовсім зрозуміло, то задавати питання типу «якщо я вас правильно зрозумів, ви хочете...».

Проблеми клієнта потрібно вирішувати швидко й невідкладно. Працівник готелю має зробити все можливе, щоб якнайшвидше заспокоїти гостя. Якщо працівник не може вирішити проблему сам, він повинен направити клієнта (а краще супроводити його) до менеджера, який здатний вирішити запитання, що виникло. Протягом 20 хвилин слід зателефонувати й переконатися, що проблема вирішена, а гість задоволений.

Працівники готелю мають відповідати *стандартам гостинності*:

- запам'ятовувати імена гостей, їхні звички;
- за можливістю приділяти всім клієнтам однакову увагу;
- пам'ятати такі правила:
 - гість завжди правий;
 - гість завжди має бути задоволений;
 - гість є найважливішою особою в готелі незалежно від того, чи присутній він особисто, звертається письмово або по телефону;
 - гість є живою людиною зі своїми помилками;
 - гість є невід'ємною частиною бізнесу, а не сторонньою особою.

При роботі зі споживачем не можна:

- демонструвати клієнту, подобається він вам чи ні;
- читати споживачу моралі;
- розпитувати гостя про особисте життя;
- прислухатися до розмов клієнтів;
- висловлювати свою думку без відповідної пропозиції клієнта;
- обговорювати із клієнтами питання політики й релігії;
- лаятися з колегами в присутності клієнтів;
- показувати своє несхвалення до нетверезого клієнта;

- розмовляти з колегою, коли клієнт чекає;
- з дітьми треба спілкуватися чемно, але не так формально, як з дорослими;
- з інвалідами не можна розмовляти поблажливо, голосно. Якщо вони погано чують або не розуміють, звертатися необхідно саме до них, а не до осіб, які їх супроводжують.

Для того щоб кваліфіковано відповісти на всі запитання гостей, співробітники мають бути максимально поінформовані про готель, весь спектр послуг, розташування служб, процедури замовлення, меню в ресторані тощо. Про діяльність готелю слід завжди говорити тільки позитивно, завжди підкреслювати переваги свого готелю перед конкурентами.

4.1.2 Техніка успішної роботи з діловими партнерами в туристській індустрії

Основною комунікацією з діловими партнерами в туристському бізнесі є переговори.

Переговори – процес взаємодії декількох взаємозалежних сторін, який здійснюється з метою досягнення власних інтересів.

Існують такі **види переговорів**:

- *вертикальні* (офіційні й неофіційні). Наприклад, з вищими інстанціями;
- *горизонтальні* - між членами однієї команди з метою досягнення консенсусу; між членами протилежних команд;
- *несанкціоновані* - проведення переговорів на які ніхто не уповноважував;
- *за розширеним столом* - у підкомісіях, робочих групах тощо;
- *на вищому рівні* - між керівниками команд.

Комерційні переговори організуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості при зустрічі, обміні листами, по телефону тощо. Починаються вони з того моменту, коли одна зі сторін виступає з пропозицією обговорити деталі й умови контракту.

Переговори складаються з таких етапів:

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

На етапі підготовки до переговорів необхідно:

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

- зібрати необхідну інформацію про партнера: його надійність, досвід в аналогічних переговорах, фінансові справи тощо. Перед першою зустріччю з іноземним партнером слід зібрати інформацію про фірму, з якою вирішено співпрацювати (коли й ким була заснована, в яких країнах веде справу, у яких угодах мала особливий успіх, дані про фінансове становище тощо). З метою досягнення взаємної довіри іноді корисно довідатися про керівництво фірми-партнера й про членів делегації (де народилися, які університети закінчили, кар'єрний шлях, склад родини, хобі тощо).

- виявити альтернативи даним переговорам.

Одне з ключових понять переговорного процесу - *інтереси*. Останні можуть бути загальними й різними.

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

Як правило, підготовча робота завершується написанням підготовчих документів і матеріалів (проектів угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів). Ці документи й матеріали слугують своєрідними орієнтирами на переговорах, з ними звіряється їхній хід, вносяться необхідні зміни.

2. Планування переговорів складається із:

2.1. Планування змістовних аспектів переговорів:

2.1.1. Формулювання переговорної концепції (загального підходу до переговорів).

Існують такі підходи до переговорів:

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

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

Метод принципівих переговорів зводиться до таких положень:

1) необхідно розмежовувати учасників і предмет переговорів, тобто слід розбиратися із проблемою, а не один з одним;

2) необхідно зосередитися на інтересах, а не на позиціях людей;

3) перш ніж вирішувати, що робити, необхідно виділити коло можливостей;

4) необхідно наполягати на тому, щоб результат ґрунтувався на якійсь об'єктивній нормі. Це дає можливість зусилля партнерів спрямовувати на пошук тих або інших справедливих критеріїв.

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

- проведення економічних й фінансових розрахунків;

- підготовка необхідної документації;

- формулювання можливих пропозицій і їхньої аргументації;
- формулювання основної й запасної позиції на переговорах;
- підготовка основного виступу глави делегації, що відбиває її позицію;
- підготовка документів, які слід надати партнеру (проект договору, юридичні, фінансові й інші документи).

2.2. Планування організаційних моментів:

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

На цьому етапі також слід визначитися:

- в якій мірі варто очікувати прихильності протилежної сторони до протоколу (офіційність, одяг, порядок денний);
- якого стилю обговорення учасники переговорів будуть додержуватися (дедуктивного, індуктивного, вільного, агресивного, увічливого);
- хто приймає рішення в делегації партнера (одна людина, декілька або команда);
- наскільки гнучкими можуть бути партнери на переговорах (тактика взаємних поступок, помірна або тверда позиція);
- рівень національної, персональної чутливості протилежної сторони;
- якого ступеня виразності мови рухів тіла й поз слід очікувати від протилежної сторони (виразна міміка, безстрасність, жестикуляція, емоційність);
- які має пріоритети супротивник (прибуток, довгострокові відносини тощо);

- якщо делегація іноземних представників - наскільки велика культурна різниця між обома сторонами (логічна, релігійна, політична, емоційна);
- наскільки прийнятною є для нас їхня етика (дотримання контрактів, часової шкали);
- чи існує імовірність виникнення проблем з мовою іноземних партнерів (мова переговорів, перекладачі);
- який механізм існує для подолання тупикових ситуацій або для пом'якшення ускладнень, що можуть виникнути;
- в якій мірі припустимими є гумор, сарказм, дратівливість.

3. Ведення переговорів

3.1. Протокол при веденні переговорів:

3.1.1. Розсадження;

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

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

3.2. Технологія ведення переговорів:

3.2.1. Уточнення інтересів, точок зору, концепцій та позицій учасників переговорів тощо.

На цьому етапі слід *викласти свою точку зору*, дотримуючись правил:

- доцільніше сказати мало, чим занадто багато;
- найважливіші думки мають бути чітко сформульовані;
- короткі пропозиції краще осмислюються, ніж довгі - фраза, що складається більш ніж з 20 слів, практично не сприймається співрозмовником;
- мова має бути фонетично доступною.

Слід уважно *вислухати партнерів*, дотримуючись при цьому рекомендацій:

- продемонструйте співрозмовникові, що ви уважно слухаєте його

(підтвердить це позою, спрямованим поглядом, запитаннями, що уточнюють, активними емоціями);

- зосередьтеся на логічності висловлень;

- уточніть для себе, наскільки висловлення відповідають або не відповідають змісту вимовлених слів;

- спостерігайте за позою, жестами й мімікою мовця;

- пам'ятайте, що мета співрозмовника - змусити вас прийняти його точку зору, змінити вашу думку, тому стежте за основною його думкою;

- не перебивайте мовця без потреби й у ході його виступу уникайте діалогу зі своїми колегами, адже це викликає роздратування;

- демонструйте розуміння того, що сказано партнером, схвальне відношення до нього;

- не робіть поспішних висновків з виступу партнера.

На етапі уточнення позицій у ході переговорів можуть застосовуватися такі методи:

- *пряме відкриття позиції* - добровільне (або як реакція на запитання партнера) повне розкриття своїх інтересів й потреб і обґрунтування важливості задоволення їх як життєвої необхідності;

- *прийняття першої пропозиції партнера* - застосовується, коли це цілком прийнятно, коли є всі підстави вважати, що партнер не піде ні на які поступки.

3.2.2. Обговорення позицій, аргументація запропонованих рішень.

На етапі передачі інформації слід дотримуватися таких вимог:

- починати бесіду тільки дружнім тоном й передавати інформацію простою, ясною, чіткою мовою, орієнтованою на співрозмовника й предмет спілкування;

- постійно настроюватися на особливості своїх опонентів, з огляду на їхній професійний рівень, життєвий і трудовий досвід, інтереси, повноваження й сферу відповідальності з покладеними на них функціями, стиль мислення й мови, виходячи із психогеометричної форми особистості;

- раціонально організувати передачу інформації, коротко

викладати зміст матеріалу з проблеми, що обговорюється;

- цікавитися партнерами та їхніми проблемами, адже людей цікавлять насамперед вони самі;

- розбавляти складну для розуміння інформацію поясненнями, обґрунтуваннями, узагальненнями, порівняннями тощо;

- свої перші фрази, які адресуються співрозмовнику, готувати заздалегідь для того, щоб вони своєю нестандартністю відразу привернули його увагу;

- дискутуючи з опонентом, час від часу треба промовляти вголос його ім'я та по батькові, періодично спрямовувати привітний погляд на його особу, підвищувати тональність голосу тільки на ключових словах, офарблювати мову в емоційні кольори, але не занадто насичені, уникати монотонності.

Найважливішою фазою переговорів є аргументація. *Аргументація* - логічний процес, сутність якого полягає в тому, що в ньому обґрунтовується істинність судження (аргументів або доводів). Аргументи учасників переговорів спрямовані в основному на те, щоб обґрунтувати власну позицію або заперечити партнерові.

Аргументи розрізняються за ступенем впливу на розум і почуття людей:

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

- точно встановлені й взаємозалежні факти й судження, що впливають із них;

- закони, устави, документи, якщо вони виконуються й відповідають реальному життю;

- експериментально перевірені висновки;

- висновки експертів;

- цитати з публічних заяв, книг авторитетних авторів;

- показання свідків і очевидців подій;

- статистична інформація, якщо її збір, обробка й узагальнення зроблені

професіоналами-статистиками.

2. *Слабкі аргументи* викликають сумніви опонентів, клієнтів, співробітників. До таких аргументів відносять:

- умовиводи, засновані на двох або більше окремих фактах, зв'язок між якими неясний без третього;

- виверти й судження, побудовані на алогізмах (алогізм - прийом для руйнування логіки мислення, застосовується найчастіше в гуморі);

- посилення (цитати) на авторитети, які невідомі або маловідомі співрозмовникам;

- аналогії і непоказові приклади;

- доводи особистого характеру, що впливають з обставин або ті, що диктуються спонуканнями, бажаннями;

- тенденційно підібрані відступи, афоризми;

- доводи, версії або узагальнення, зроблені на основі припущень, відчуттів;

- висновки з неповних статистичних даних.

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

- судження на основі підтасованих фактів;

- посилення на сумнівні, неперевірені джерела;

- рішення, що втратили силу;

- домисли, здогади, припущення, вигадництва;

- доводи, розраховані на неуцтво;

- висновки, зроблені з фіктивних документів;

- надані авансом обіцянки;

- помилкові заяви й показання;

- подробиці й фальсифікації того, про що говориться.

При аргументуванні важливою є *переконливість мовлення*, з метою чого слід дотримуватись таких правил:

- у ході аргументації використовуйте тільки ті доводи, які ви й опонент

розумієте однаково;

- якщо довід не приймається, знайдіть причину цього й далі в розмові на ньому не наполягайте;

- не применшуйте значущість сильних доводів супротивника, навпаки, підкресліть їхню важливість і своє правильне розуміння;

- свої аргументи, які не пов'язані з тим, що говорив супротивник або партнер, наводьте після того, як ви відповіли на його доводи;

- порівнюйте темп аргументації з особливостями темпераменту партнера;

- пам'ятайте, що зайва переконливість завжди викликає опір;

- наведіть один-два яскравих аргументи і, якщо бажаний ефект досягнутий, обмежтеся цим.

Закони аргументації й переконання:

1. *Закон вбудовування (впровадження)* - аргументи варто вбудовувати в логіку міркувань партнера, а не вбивати (ламаючи її), не викладати їх паралельно.

2. *Закон спільності мови мислення* – слід говорити мовою основних інформаційних і репрезентативних систем опонента.

3. *Закон мінімізації аргументів* - людське сприйняття обмежено, тому оптимальна кількість аргументів має бути не більше трьох-чотирьох.

4. *Закон об'єктивності й доказовості* - використовуйте тільки ті аргументи, які приймає ваш опонент. Не плутайте факти й думки.

5. *Закон діалектичності (єдності протилежностей)* - надавайте двосторонній огляд, вказуйте не тільки на плюси своїх доказів або припущень, але й на мінуси.

6. *Закон демонстрації рівності й поваги* - надавайте аргументи, демонструючи повагу до опонента і його позиції, адже «друга» переконати легше, ніж «ворога».

7. *Закон авторитету* - посилення на авторитет, відомий вашому опонентові й сприйманий ним теж як авторитет, підсилюють вплив ваших аргументів.

8. *Закон рефреймінгу* - не відкидайте доводи партнера, а, визнаючи їхню правомірність, переоцінюйте їхню силу й значимість. Підсилюйте значимість втрат у випадку прийняття його позиції або зменшуйте значимість вигід, які очікує отримати партнер.

9. *Закон поступовості* - не прагніть швидко переконати опонента, краще йти поступовими, але послідовними кроками.

10. *Закон зворотного зв'язку* - надавайте зворотний зв'язок у вигляді оцінки стану опонента, опису свого емоційного стану. Приймайте на себе персональну відповідальність за непорозуміння і нерозуміння.

11. *Закон етичності* - в процесі аргументації не допускайте неетичного поводження (агресію, обман, зарозумілість, маніпуляції та ін.).

Аргументація досягає мети, коли дотримуються правил доказу:

- теза доказу (ствердження, яке необхідно довести) має бути сформульована ясно й чітко;

- у ході доказу теза має залишатися незмінною, тобто має доводитися одне й те саме положення.

Оперувати треба розумними, точними, переконливими поняттями. До аргументів, щоб вони були переконливими, пред'являються такі вимоги:

– у якості аргументів можуть бути висунуті лише такі положення, істинність яких була доведена або вони взагалі ні в кого не викликають сумніву;

– аргументи мають бути доведені незалежно від тези, тобто слід дотримуватися правил їхнього автономного обґрунтування;

– аргументи мають бути несуперечливі;

– аргументи мають бути достатні.

Високий рівень аргументації вимагає професійного володіння відповідною *технікою* (вміння приводити своєчасні логічні аргументи на підтвердження тези) й *тактикою* (вміння вибирати з аргументів психологічно діючі в конкретній ситуації й стосовно до даного співрозмовника).

Правила побудови аргументації:

- у разі упередженості партнера (до вас або проблеми, що обговорюється) найсильніші аргументи варто викласти на початку виступу. Настільки ж доречна й ефективна дана аргументація в ситуації, коли ви зовсім невідомі партнерам в діловому спілкуванні;

- якщо співрозмовники зацікавлені в предметі розмови, то найсильніші аргументи пред'являйте наприкінці її;

- займенник «я» як аргумент використовуйте тоді, коли ви в даному питанні є загальноприйнятим авторитетом, якщо ви заявляєте про себе й власну позицію;

- займенник «ми» як аргумент використовуйте тоді, коли представляєте підприємство. Не слід вживати цей займенник у ситуації, коли ним прикривається острах висловити власну думку й розчиняється відповідальність за прийняте рішення;

- займенник «ви» використовуйте при звертанні до групи людей, колективу або одночасно декількох співрозмовників (до одного краще звертатися за іменем та по батькові). Не можна використовувати цей займенник, якщо ви в такий спосіб протиставляєте себе співрозмовникам.

Правила, які допомагають переконати співрозмовника:

1. *Правило Гомера* - черговість аргументів, що наводяться, впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливим є такий порядок аргументів: сильні — середні — один найсильніший. Сила (слабкість) аргументів має визначатися не з погляду того, хто виступає, а з погляду особи, яка приймає рішення.

2. *Правило Сократа* - для одержання позитивного рішення по важливому питанню слід поставити його на третє місце після двох коротких, простих для співрозмовника питань, на які він напевно відповість «так».

3. *Правило Паскаля* - не “заганяйте співрозмовника в кут”, надайте йому можливість зберегти гідність. Доведіть, що запропоноване вами задовольняє певну потребу співрозмовника.

4. Переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу особистості того, хто переконує.

5. Не заганяйте себе в кут, не знижуйте свій статус проявом ознак непевності, зайвих вибачень.

6. Не принижуйте статус співрозмовника, тому що будь-який прояв неповаги, зневаги до співрозмовника викликає негативну реакцію.

7. До аргументів приємного нам співрозмовника ми ставимося прихильно, до аргументів неприємного — з упередженням. Приємне враження створюється багатьма факторами: поважним відношенням, умінням вислухати, грамотним мовленням, приємними манерами, зовнішністю та ін.

8. Прагнучи переконати співрозмовника, починайте з того, в чому ви згодні з опонентом.

9. Виявіть емпатію, намагайтеся зрозуміти емоційний стан іншої людини, уявити хід її думок, поставити себе на її місце, співпереживати їй.

10. Будьте уважним слухачем, щоб зрозуміти хід думок співрозмовника.

11. Перевіряйте, чи правильно ви розумієте співрозмовника.

12. Уникайте слів, дій, що можуть привести до конфлікту.

13. Стежте за мімікою, жестами, позами - своїми й співрозмовника.

У ході ведення комерційних переговорів іноді зіштовхуються різні думки з одного й того самого питання та пропонуються різні варіанти рішень. Обговорення в цьому випадку набуває характер **дискусії** між учасниками ділової розмови.

Дискусію по спірним, ще не вирішеним питанням, що припускає поряд з обґрунтуванням висунутих тез критичний взаємоаналіз пропозицій, називають **полемікою**. Вести полеміку - означає брати участь у критичному обговоренні спірного питання й насамперед уміти спростувати доводи опонента.

Спростування інформації - це різновид доказу, коли доводиться не істинність, а хибність судження або неправильність доказу.

Залежно від цілей критичного виступу *спростування може бути виконано такими способами:*

- *критика (спростування) тези.* Її мета - продемонструвати неспроможність (хибність або помилковість) виставленої тези. Спростування тези може бути прямим або непрямим. *Пряме спростування* («зведення до абсурду») виконує руйнівну функцію - за його допомогою демонструють неспроможність тези співрозмовника, не висуваючи ніякої ідеї замість тієї, що існує. В цьому випадку аргументація будується в такий спосіб: спочатку умовно допускають істинність висунутого співрозмовником положення й виводять логічні наслідки, що випливають із нього. *Непряме спростування* будується на тому, що увага зосереджується на ретельному й всебічному обґрунтуванні власної тези;

- *критика демонстрації.* У цьому випадку показують, що в міркуваннях співрозмовника немає логічного зв'язку між аргументами й тезою. Коли теза не випливає з аргументів, то вона вважається необґрунтованою.

Для створення позитивного клімату співробітництва слід:

- уживати фрази, що сприяють виникненню симпатії;
- бути толерантним;
- використовувати наполегливість у розумних межах;
- уникати доводів на шкоду іншій стороні;
- правильно задавати запитання з метою кращого розуміння потреб й пріоритетів партнерів;
- не дратувати партнерів;
- вислухуючи протилежну точку зору, не обов'язково погоджуватися з нею, варто просто визнавати її;
- розвивати ідеї, в яких уже намітилася тенденція до угоди;
- відхиляти нереалістичні очікування;
- бути “гнучким”, відхиляючись від маршруту, але не від мети;
- уникати критики стосовно партнерів;
- записувати висловлені думки й пропозиції, щоб уникнути їхнього

невірного тлумачення;

- не відповідати на ворожі й критичні зауваження партнерів;
- розмовляти спокійно, упевнено, доречно використовувати гумор;
- вимагати аргументації думок партнера.

3.2.3. *На етапі обговорення позицій* можна використовувати такі тактичні прийоми:

- *заперечення партнерові* - вказівка партнеру на його слабкі сторони шляхом залучення фактичного матеріалу, на внутрішню суперечливість висловлень і логічні пропуски;

- *аргументація, що попереджає* - ставляться запитання, відповідь на які висвітлить неспроможність контраргументів, які очікуються;

- *констатація істотних розходжень і винесення спірних питань за рамки обговорення*.

Існує дві *фази узгодження позицій*: спочатку загальна формула, потім деталізація.

До **універсальних тактичних прийомів** ведення переговорів можна віднести такі:

- *відхід або відхилення від боротьби* - прохання відкласти розгляд проблеми, перенесення обговорення на інший час або ігнорування проблеми;

- *вичікування* пов'язане з «витягуванням» з партнера найбільшої кількості відомостей, щоб, оцінивши всі умови й наявні дані, прийняти рішення;

- *виявлення згоди або незгоди* - спосіб підкреслення спільності або, навпаки, повної розбіжності в думках;

- *пакетування* - до обговорення пропонується не одне питання або пропозиція, а декілька. При цьому у першому випадку в один «пакет» відносять привабливі пропозиції для партнера й не зовсім. Передбачається, що партнер, зацікавлений в одній або декількох пропозиціях, прийме й інші. В іншому випадку домагаються прийняття основних пропозицій шляхом поступок у малозначних пропозиціях;

- *завищення вимог* - до складу проблем, що обговорюються включаються

пункти, які містять пропозиції, свідомо неприйнятні для партнера і якими потім можна безболісно поступитися й очікувати аналогічних кроків від партнера;

- *розміщення помилкових акцентів у власній позиції* - партнерові демонструється крайня зацікавленість у вирішенні якогось питання, що у дійсності є другорядним, а потім прагнуть одержати необхідні рішення по іншому, більше важливому питанню;

- *висування вимог в останню хвилину* - наприкінці переговорів, коли залишається тільки підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги або підписання контракту відкладеться (зірветься);

- *поступове підвищення складності питань, що обговорюються* - починають переговори з найбільш легких питань, вирішення яких створює позитивний психологічний фон і демонструє можливість досягнення домовленостей.

3.2.4. На етапі узгодження позицій доречним є застосування таких прийомів:

- *пошук загальної зони рішення* - вислухавши думку партнера й зіставивши її зі своєю, слід знайти загальні моменти;

- *сюрприз* - прийняти пропозицію, що за розрахунками партнера не мала б бути прийнята вами з метою викликати сум'яття й розгубленість партнера, а як наслідок, взяти ініціативу у свої руки;

- *ультиматум, або останнє слово* - використовується відразу: «або приймайте нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів»;

- *подвійне тлумачення* - в ході дискусії в документі одна зі сторін «закладає» у формулювання питань подвійний зміст, що не зауважується партнером, з метою подальшого трактування угоди у власних інтересах, нібито не порушуючи її.

Існують такі **типи прийнятих рішень**:

- компроміс, коли сторони йдуть на взаємні поступки;
- знаходження в ході обговорення принципово нового рішення;

- асиметричний, коли поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої.

3.4. Редагування тексту договору й вироблення остаточного варіанту підсумкового документу.

При укладанні договору між туроператорами які відправляють й приймають туристів, складається, узгоджується і затверджується програма обслуговування (документ, що містить список послуг).

Під час переговорів між турфірмами кожна зі сторін прагне одержати для себе й своїх клієнтів найбільш вигідні умови відносно змісту, якості, ціни турпродукта. Тому під час переговорів з іноземним партнером слід погодити всі умови обслуговування туристів, серед них найважливішими питаннями є:

1. Точно визначити тривалість перебування туристів у країні, місті (кількість днів/кількість ночівель).

2. Установити схему роботи з готелями, серед яких можливі такі договори:

– про **оренду готелю**, тобто придбання туроператором права користування готелем на певний термін;

– про покупку місць на умовах **комитменту** (твердим блоком), тобто на умовах придбання блоків кімнат з передоплатою заявленої кількості номерів безпосередньо перед сезоном і неможливістю туроператора відмовитися від заявленого блоку до закінчення сезону;

– про покупку місць на умовах **елотмента** (м'яким блоком), тобто на умовах, коли оператор заявляє про розміри й тривалість використання власного блоку місць, однак не оплачує його попередньо, а одержує можливість вносити оплату безпосередньо перед кожним заїздом туристів;

– про співробітництво на умовах **безвідкличного бронювання** - туроператор резервує певну кількість кімнат на невеликий період із вказівкою в заявці крайніх строків оплати броні;

– про роботу на умовах **підвищеної комісії**, при якій резервування й оплата кімнат здійснюються розраховуючи на конкретного споживача, який

оплатив вартість послуг;

– про роботу на умовах **пріоритетного бронювання** - служба бронювання готелю розглядає й підтверджує заявки оператора позачергово й з максимальним пріоритетом;

– про разові заявки на умовах **стандартної комісії**, при якій резервування номера туроператором відбувається з урахуванням бажань конкретного клієнта.

3. Одержати від партнера чітку інформацію про готель, в якому планується розміщення туристів (класність, місцерозташування, назва, навколишнє середовище), про номери, адже навіть умови в готелях одного класу, але різних країн можуть значно відрізнятися.

4. Ураховувати наявність розрахункової години, з якої відлічується кількість прожитих у готелі днів, необхідність номеру для зберігання речей до від'їзду з країни або з міста.

5. Обговорення питань харчування туристів, врахування при цьому існування в закордонних ресторанах різних варіантів обслуговування туристів (наприклад, гарні, континентальний сніданок, англійський сніданок, американський сніданок, напівпансіон, повний пансіон, система «усе включено»); форм обслуговування («а ля карт», табльдот, шведський стіл), уточнити, сніданком, обідом або вечерею починається й закінчується турпоїздка, чи є необхідність в організації дієтичного харчування, сухому пайку (при тривалих одноденних екскурсіях або переїзді з міста в місто, якщо по дорозі немає можливості організувати харчування в ресторані).

6. Обговорити з фірмою-контрагентом питання зустрічей і проводів, доставки туристів і їхнього багажу з аеропорту або в аеропорт.

7. Обговорити питання про екскурсійну програму - чітко визначитися, що конкретно буде надано туристам (огляд, відвідування, екскурсія).

8. Домовитися про створення для туристів найбільш сприятливих умов (обговорити право безкоштовного й необмеженого користування пляжем, басейном, пляжними лежачками, стільцями, душем, парасолями, організацію

“човникових” перевезень туристів на автобусі у встановлені години у випадку віддалення готелю від пляжної зони тощо).

9. Турфірмам треба погодити вид транспорту для перевезення туристів на маршруті (авіаційний, залізничний і автотранспорт), умови, що забезпечують комфортабельність подорожі (клас у літаку, тип купе в поїзді, оснащеність салону автобуса тощо).

10. Погодити ціни пакета послуг, межі сезонної диференціації цін, розміри знижок та інших пільг на періоди міжсезоння і позасезонний, знижки на дітей, розмір доплат за одномісне розміщення, наявність додаткових туристських зборів тощо.

11. Погодити з приймаючою фірмою можливість надання супровіднику тургрупи послуг безкоштовно.

12. Домовитися про умови розрахунків (форма, спосіб, строки, підстава платежів, санкції за їх прострочення, пені, відповідальність турфірми за ануляцію тура тощо).

13. Розглянути питання поділу відповідальності перед клієнтами, порядок компенсації заподіяного туристам матеріального й морального збитку, відповідальності за збиток, заподіяний життю, здоров'ю й майну клієнтів, порядок реклаमाційної роботи, виникнення форс-мажорних обставин.

У договорі (контракті) про спільну роботу туроператора й певного постачальника турпослуг, який укладається у процесі переговорів вказуються реквізити: повне найменування, форма власності, юридична й фактична адреси, банківські реквізити й контактні телефони сторін; місце й час укладання договору про співробітництво; предмет договору; умови договору - докладний опис схем подальшого співробітництва (форми роботи - факсимільна, електронна; документообіг - форма заявок, підтвердження заявок і ваучера; форми розрахунків; строки подачі заявок і їхнього підтвердження); права та обов'язки сторін; загальна вартість контракту, порядок і строки остаточного розрахунку; відповідальність сторін; визначення контактних і відповідальних осіб; форс-мажорні обставини; тривалість контракту й умови його пролонгації;

печатки й підписи сторін.

Договори між туроператором і постачальниками турпослуг підписують у двох (або більше) екземплярах, з іноземним постачальником туристських послуг договір укладають двома мовами. При цьому туроператор зобов'язаний мати контракт з постачальниками абсолютно всіх послуг, включених у турпакет.

4. Післяпереговорний процес:

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

4.2. Виконання домовленостей.

Моделі переговорів як форми ділового спілкування в сфері туризму надано у табл. 4.2.

Таблиця 4.2 - Моделі переговорів як форми ділового спілкування в туристській індустрії

Тактики Компоненти взаємин	Співробітництво	Переговори	Боротьба
1	2	3	4
Взаємини сторін	дружні	партнерсько-паритетні	ворожі
Відношення до конфлікту і задоволення інтересів опонента	як до загальної проблеми при рівності прав на задоволення інтересів, зацікавленість у проблемах опонента	як до зіткнення різних, але взаємозалежних інтересів, зацікавленість у проблемах іншого як тактичний прийом	як до можливості домогтися односторонньої переваги, немає ніякої справи до інтересів іншої сторони

1	2	3	4
Повнота й характер інформації, надається	повна й правдива інформація надається для відкритого обговорення	інформація правдива, але не повна, корисні для себе факти можуть бути прикрашені	легко надається фальсифікована й відкрито помилкова інформація
Характер формулювання спірних питань і переваги в їхньому розв'язанні	питання формулюються в термінах однаково взаємовигідних рішень при можливості відсунення швидкого рішення власних питань	питання формулюються в термінах альтернативних рішень із перевагою первісного рішення власних питань	питання формулюються в термінах власної вигоди з безумовною перевагою первісного рішення власних питань
Готовність до використання «силових» способів розв'язання проблеми	практично відсутній	можливо помірне використання «силового потенціалу», плутанини, вивертів, помилок іншої сторони	максимальна з метою підпорядкування, відтискування або ізоляції опонента
Емоційні прояви	негативні емоційні реакції проявляються природно як результат непорозуміння чого-небудь іншою стороною, а не як засіб досягнення поставлених цілей	негативні емоційні реакції придушуються або приховуються (наприклад, гумором) підтримки конструктивної атмосфери	негативні емоційні реакції використовуються для нагнітання ворожнечої напруженості й придушення іншої сторони
Відношення до результату	домовленість приймається повністю й остаточно	обмовляються певні терміни дії домовленостей, не виключена можливість їхнього швидкого перегляду	незгода з результатом, боротьба за перегляд триває

У діловому спілкуванні важливо вміти розпізнати психологічну позицію партнера й зайняти таку, що забезпечить конструктивне рішення питання.

Іноді в процесі переговорів, сторони зіштовхуються з *маніпуляціями*, тобто з прихованим керуванням поведінкою людини, що чиниться заради якої-небудь вигоди того, хто керує.

Людину, яка у своїх інтересах управляє поведінкою іншої мимом її волі, називають *маніпулятором*.

Деякі *маніпулятивні прийоми* й правила поведінки при їх застосуванні партнерами наведені у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 - Маніпулятивні прийоми й правила поведінки при їх застосуванні партнерами

Маніпулятивний прийом	Правила поведінки
<i>навмисний обман</i> (партнер стверджує щось свідомо помилкове)	заявіть такому партнерові, що ви ведете переговори незалежно від того, довіряєте або не довіряєте йому, і збираєтеся перевірити всі його фактичні заяви, оскільки це ваша принципова позиція на переговорах
<i>сумнівність намірів</i>	якщо намір іншої сторони виконати угоду сумнівний, то, висловлюючи впевненість у її чесності й малій імовірності порушення умов угоди, внесіть у договір пункти, що забезпечують виконання зобов'язань, конкретні санкції у випадку недотримання умов договору
<i>неясні повноваження</i> (коли ви вважаєте, що дійшли до домовленості, інша сторона повідомляє вам, що не має повноважень і прав приймати остаточне рішення і йти на поступки, їй необхідно одержати схвалення іншої особи)	залишіть за собою право переглянути будь-який пункт переговорів або вимагайте бесіди з особою, що володіє реальними правами
<i>навмисний вибір незручного місця для ведення переговорів</i> (незручне приміщення обране навмисно, щоб партнер прагнув швидше закінчити переговори й був готовий поступитися на першу вимогу)	запропонуйте влаштувати перерву, перейти в більше зручне приміщення або домовитися про перенесення зустрічі на інший час

Загальне тактичне правило протидії маніпулятивним прийомам ведення комерційних переговорів - вчасно розпізнати тактику партнера, прямо заявити про її наявність у його поведженні й взяти під сумнів законність такої тактики, тобто відкрито обговорити її.

Найбільш несприятливими переговорними ситуаціями є такі:

1) ***партнер поводиться деструктивно***, повідомляє про свою тверду позицію, критикує вашу пропозицію й взагалі прагне робити тільки те, що забезпечує йому власну вигоду.

Коли ви налаштовуєтесь на конструктивний характер ведення переговорів слід:

- *відволікти партнера від деструктивних позицій, які він займає* даючи зрозуміти, що конструктивність на переговорах вигідна насамперед йому самому;

- якщо опонент, як і раніше, заявляє про свою тверду позицію, *не відкидайте, але й не приймайте* її. Уважно вислухайте всі заперечення й покажіть, що розумієте, про що йде мова, а потім спрямуйте свої зусилля на вивчення інтересів, які стоять за такими запереченнями;

- *запропонуйте партнерові кілька варіантів вирішення проблеми, попросіть його запропонувати свої варіанти*. Потім зверніть увагу на необхідність удосконалити ці варіанти;

- *заохочуйте критику*, запитайте, що вашому опонентові здається неправильним, намагайтеся направити критику в конструктивне русло;

- *використовуйте в діалозі з вашим партнером запитання, а не твердження*. Твердження викликають опір, у той час як запитання викликають відповіді;

- частіше *робіть паузи*, особливо після запитань, які ви задали. Якщо вам зробили нерозумну пропозицію або почали необґрунтовану атаку, найкраще - промовчати.

2) ***партнер займає більш вигідну позицію***.

Слід заздалегідь продумати найгірший варіант, на який можна піти,

встановити свою «межу», тобто позицію, яку не можна змінювати і найкращу (з низки наявних) альтернативу. Такі переговори мають бути досконало продумані.

Певні ситуації і поради щодо поведінки на переговорах і бесідах з партнерами наведені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 - Певні ситуації й поради щодо поведінки на переговорах і бесідах з партнерами

Ситуація	Поведінка
1	2
Опонент роздмухує проблему, виводить її за межі дискусії (розмови, суперечки)	Нагадайте про рамки дискусії, про її мету
Опонент охоплює дріб'язки (другорядні факти), не зачіпаючи основної тези	Нагадайте мету розмови і власну мету. Поверніть його до спірної проблеми
Опонент намагається перехопити ініціативу у виборі теми розмови (підмінює принципові питання дріб'язками, висуває тези не за суттю проблеми, пропонує контрпроблему, ігнорує ваші аргументи)	Заздалегідь продумайте заперечення суперника, вивчіть їхні мотиви, позиції для того, щоб указати співрозмовникові на його відхід від спірного питання; запитайте у нього, яку думку він доводив, попросіть висловити відношення до аргументації
Супротивник допускає натяки, що компрометують вас, ставлячи під сумнів вашу думку або пропозицію з метою перенесення критики на вас, на вашу особистість; приписує вам явно безглузді висловлення	Не виключайте компліментів на адресу суперника, відповідайте доброзичливістю, демонструйте свою об'єктивність, не намагайтеся виправдатися; не проявляйте різких емоцій; не піддавайтеся на провокацію
Опонент навмисно веде вас до помилкових висновків, підтасовує факти для того, щоб згодом викрити вас у безграмотності й дилетантстві	Припиніть обмін думками, похваліть співрозмовника за глибину аналізу й попросіть його зробити узагальнюючий висновок
Опонент приховує різко негативне відношення до вашої позиції або до вас під маскою доброзичливості	Нагадайте факт подібної «доброзичливості» колись і її результат, розкрийте його задум всім присутнім
Опонент викриває вас у некомпетентності, грає на ваших помилках і недоробках, ігнорує факти «за» і «проти», тенденційно тлумачить ваші слова	Не проявляйте зайвої делікатності. Запитайте, про що конкретно і заради чого йде мова. Попросіть висловити його міркування, як вийти із труднощів

1	2
Супротивник постійно міняє позицію	Не наполягайте на визнанні, згоді й підтримці вашої пропозиції. Згорніть розмову, яка однаково ні до чого не приведе
Вас грубо переривають під час розмови	Не давайте волю своїм почуттям. Це - спроба суперника вивести вас із рівноваги. За можливістю будьте сатиричні, іронічні стосовно нього

До тупиків у переговорному процесі можуть привести такі дії: переоцінка власних сил, невпевненість у власних силах й можливостях, відсутність ширості або переваги на переговорах, присвоювання собі правоти тощо.

Основні способи виходу з тупика :

- правильне використання часу, затягування переговорів;
- використання різних точок зору;
- спільне дослідження альтернатив;
- внесення ключових пропозицій, що різко міняють хід подій;
- обмеження кількості питань для обговорення;
- переведення конфлікту в конструктивне русло.

4.1.3 Організаційні комунікації в туристській індустрії

Формальні канали взаємозв'язку між співробітниками, які склалися в ході рішення організаційних завдань і дозволяють працівникам реалізовувати свої професійні якості, називаються ***організаційними комунікаціями***.

Організаційні комунікації, метою яких є обмін інформацією - одна із найбільш складних проблем в організаціях. Здійснення комунікацій в організації веде до виконання й реалізації інформативної, мотиваційної, контрольної й експресивної функцій комунікації, жодна з яких не має пріоритету над іншою. Комунікації відбивають не тільки процес передачі й

одержання інформації, але також її сприйняття, розуміння й засвоєння.

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

Виділяють такі *види комунікацій* в організації:

- *формальні* - визначаються організаційною структурою підприємства;
- *неформальні* (наприклад, канал поширення слухів);
- *вертикальні (міжрівневі)* – між керівниками і підлеглими;
- *горизонтальні* - обмін інформацією між співробітниками;
- *міжособистісні* - усне спілкування людей у кожному з перерахованих видів комунікацій.

Сукупність каналів, за допомогою яких здійснюється взаємодія суб'єктів управління, утворює його *комунікаційну структуру* (рис. 4.1). Остання може бути:

- *глобальною* (охоплює організацію в цілому) і *локальною* (відноситься до її частини);
- *централізованою* (взаємодія здійснюється тільки через якусь одну центральну ланку, яка виступає в якості не лише посередника, але джерела й контролера комунікацій, що мають в основному форму вертикальних зв'язків); *поліцентричною* (наявність декількох рівноправних суб'єктів, що здійснюють концентрацію й перерозподіл інформації) і *децентралізованою* (більша частина комунікації минає центральну ланку);
- *повною і неповною*. Повнота визначається кількістю зв'язків кожного члена організації (групи) з іншими співробітниками.

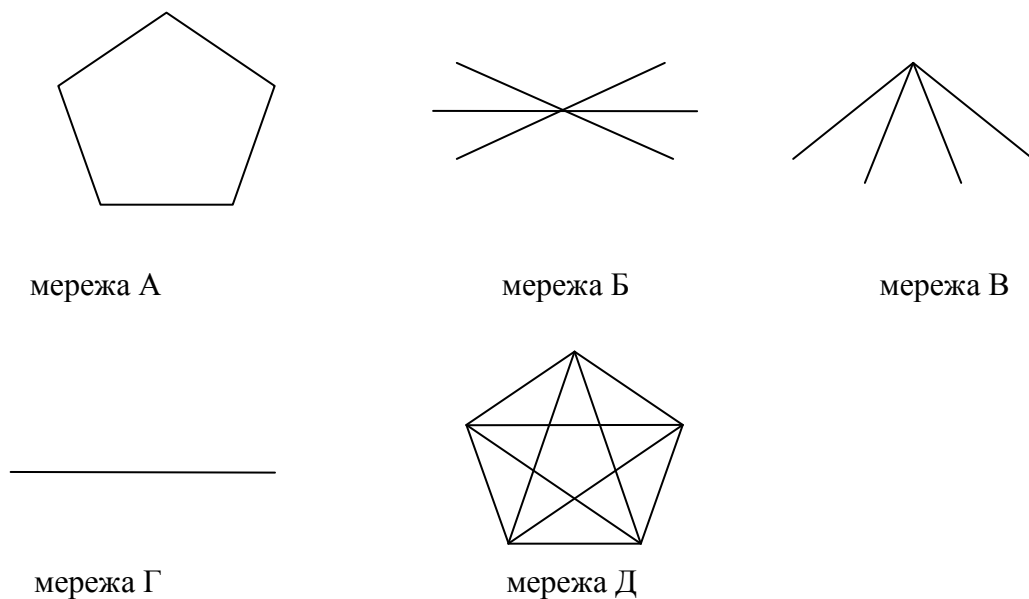


Рис. 4.1 - Моделі комунікаційних мереж

Мережі А і Д на рис. 4.1 - нецентралізовані. Їх учасники минають центральну ланку, як правило роблять більше помилок, вимагають більше часу й інформації для вирішення проблем.

Мережі Б, В і Г - централізовані. Причому в мережі Б периферійний співробітник посилає свою інформацію в центр, звідки й одержує відповідь. У мережі В працівник, який займає центральну позицію, одержує всю інформацію й потім відсилає відповідь кожному учаснику комунікації. Група з мережею Г не така стійка, як з мережею Б і В, тому що функція центрального члена комунікації виконується то одним, то іншим працівником.

Централізовані мережі Б, В і Г прискорюють рішення поставлених завдань, підсилюють позицію лідера й швидко стабілізуються в процесі взаємодії працівників. Слід також зазначити, що найбільше моральне задоволення одержують ті учасники комунікації, які перебувають у центрі й одержують максимум інформації. У той же час у нецентралізованих мережах працівники виявляють більшу готовність до дії й легше реагують на

нововведення.

Мережа Д є повною - в ній кожний член групи одержує інформацію від всіх членів групи й відправляє інформацію кожному члену групи.

Отже *комунікативні потоки в організаційних комунікаціях* сфери туризму можуть рухатися в напрямку:

- *горизонтальному*. Горизонтальний напрямок комунікативного потоку виникає тоді, коли спілкування здійснюється між працівниками одного рівня з метою обміну думками, координації дій, планування, повідомлення про виконання тощо;

- *вертикальному*. Вертикальний напрямок підрозділяється на спадний й висхідний. *Спадний напрямок* (зверху-вниз) використовується керівниками для постановки завдань (що, коли робити), інформування підлеглих, інструктування (як, яким чином, хто), пропозиції організувати зворотний зв'язок за результатами роботи. *Висхідна інформація* (знизу-вгору) використовується для інформування підлеглими керівників про результати праці, поточні проблеми, доведення до відома керівників думки працівників.

Організаційні структури, як правило, перешкоджають горизонтальним потокам інформації між індивідами різних підрозділів. Передбачається, що повідомлення рухаються по щаблях ієрархії до загального начальника, а потім спрямовуються вниз. Це сповільнює швидкість горизонтальних повідомлень.

А. Файоль захищав ідею спеціально передбачених механізмів горизонтальної комунікації в організації, помітивши, що є багато видів діяльності, успіх яких залежить від їхнього швидкого виконання, і що необхідно знайти способи надання належної поваги до ієрархічних каналів, що задовольняють потреби у швидких діях. Такий особливий горизонтальний канал формальної комунікації називають «*містком Файоля*».

У комунікаційній структурі підприємства виділяють вертикальні й горизонтальні зв'язки, що пов'язано з поділом праці.

Горизонтальний поділ праці здійснюється, як правило, за функціональною й кваліфікаційною ознаками. Це поділ всієї діяльності на

складові компоненти, тобто розкладення трудового процесу на види діяльності за спеціалізацією виробництва й виконавців.

Функціональний поділ праці — це спеціалізація працівників по видах діяльності (наприклад менеджер з реклами, менеджер транспортного відділу й ін.).

Кваліфікаційний поділ праці ґрунтується на тому, що при визначенні видів трудової діяльності виходять зі складності робіт і необхідної для їхнього виконання кваліфікації.

Для працівників туристської індустрії поширеними є такі організаційні схеми горизонтального поділу праці:

- *за туристським напрямком* (застосовується великими багатопрофільними туроператорами) - відокремлюються відділи, які займаються певним напрямом. Вузька спеціалізація менеджерів сприяє більшій поінформованості про курорти, специфіку різних видів відпочинку й можливості туристичних ресурсів курортів. Але при цьому практично відсутня взаємозамінність працівників. Крім того, клієнтові, який обирає місце відпочинку, доводиться спілкуватися по черзі з менеджерами різних відділів або представники агентств змушені по декілька разів зв'язуватися з різними менеджерами для того, щоб з'ясувати ті або інші питання щодо пропозицій туроператора;

- *на підставі змісту роботи* (наприклад, туроператорський, турагентський, візовий, рекламний, фінансовий відділ тощо) сприяє високому професіоналізму менеджерів, які працюють на вузькому напрямку діяльності, більш індивідуалізованому підходу працівників туроператора до партнерів та агентів;

- поєднання вище перелічених схем.

Вертикальний поділ праці - це зв'язки підпорядкування, які здійснюються за такими напрямками:

— *загальне управління* - вироблення й втілення головних, перспективних напрямків діяльності підприємства;

— *технологічне управління* - розробка й впровадження прогресивних

технологій;

- *економічне управління* - стратегічне й тактичне планування, аналіз економічної діяльності, забезпечення рентабельної роботи організації;

- *оперативне управління* - складання й доведення до виконавців оперативних планів, розміщення виконавців згідно робочих місць, інструктування, організація систематичного контролю за ходом виробничого процесу;

- *управління персоналом* - підбір, розміщення й розвиток трудових ресурсів організації.

Основною характеристикою вертикального поділу праці є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні. Кількість осіб, підлеглих одному керівникові, становить *діапазон контролю*, тобто граничне число об'єктів, якими можна ефективно керувати (середня величина - сім - десять осіб; на вищих ланках керування – чотири-п'ять осіб, на нижчих, при виконанні простих робіт, може досягати 20-30 й більше).

Етика ділового спілкування "зверху-вниз". Мистецтво й успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами й принципами, які використовує керівник відносно підлеглих. Відношення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування в колективі, багато в чому визначає його морально-психологічний стан. Саме на цьому рівні *формується* в першу чергу *моральні еталони й зразки поведіння*. Серед них основними є такі:

- прагнення перетворити організацію в згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування, залучення співробітників до цілей організації, сприяння ідентифікації кожної особистості з колективом;

- з'ясування причин виникнення проблем і труднощів, пов'язаних з несумлінністю;

- зауваження співробітникам має відповідати етичним нормам. З цією метою необхідно зібрати повну інформацію в конкретному випадку, обрати правильну форму спілкування;

- критика має бути спрямована на дії та вчинки, а не на особистість людини;

- критику слід “ховати” між двома компліментами, розмову закінчувати на дружній ноті;

- керівнику не слід радити підлеглому як поводитися в особистих справах;

- керівник має ставитись до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу;

- керівник ніколи не повинен давати співробітникам можливість помітити що не володіє ситуацією;

- дотримання принципу розподільної справедливості: чим більші заслуги, тим більше має бути винагорода;

- заохочення колективу навіть у тому випадку, якщо успіх досягнутий головним чином завдяки успіхам самого керівника;

- зміцнення в підлеглому почуття власної гідності, адже добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, але й морального заохочення;

- довіра до співробітників і визнання власних помилок в роботі;

- захист підлеглих, відданість їм;

- обрання правильної форми розпорядження, з огляду на два фактори: ситуацію, наявність часу для нюансів і особистість підлеглому (хто перед вами, сумлінний і кваліфікований працівник або людина, яку постійно потрібно підганяти).

Рекомендації керівнику щодо тактики розмови з підлеглим, коли потрібно оцінити його ділові якості:

- спочатку розмовляйте з підлеглим про його роботу й тільки потім про нього самого;

- перш ніж повідомити працівнику свою оцінку, підведіть його запитаннями до того, щоб він сам себе оцінив. Якщо самооцінка людини вище вашої оцінки, з'ясуєте причину розбіжності;

- згадуючи про недоліки в роботі підлеглому, урахуйте, яка вона в

цілому. Не давайте загальну негативну оцінку діяльності й особистості підлеглого - спочатку зазначте його гідність, а потім чітко вкажіть на конкретні помилки, недоліки;

- сумлінному працівникові дайте зрозуміти, що цінуєте його заслуги;
- якщо недоліки в роботі виникли з вашої вини, визнайте це;
- не говоріть з тим, кого оцінюєте про інших працівників;
- не проводьте повторної розмови незабаром після того, як ви покритикували підлеглого.

Формами розпорядження можуть бути:

- *наказ* - варто використовувати в надзвичайній ситуації, а також відносно несумлінних співробітників;

- *прохання* - використовується в тому випадку, якщо ситуація звичайна, а відношення між керівником і підлеглим засновано на довірі й доброзичливості;

- *запитання* - краще застосовувати в тих випадках, коли необхідно викликати обговорення, як краще виконати роботу або підштовхнути співробітника до того, щоб він взяв ініціативу на себе. При цьому співробітники мають бути добровільними й досить кваліфікованими;

- *"доброволець"* - підходить для такої ситуації, коли роботу не хоче робити ніхто, проте вона має бути зроблена. У цьому випадку доброволець сподівається, що його ентузіазм буде відповідним чином оцінений у подальшій роботі.

Дотримуючись таких **етичних норм та принципів ділового спілкування** “*знизу-вгору*” співробітники організації мають:

– намагатися допомагати керівнику в створенні доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин в колективі;

– не намагатися нав'язувати керівнику свою точку зору або керувати ним, пропозиції або зауваження слід висловлювати тактовно й чемно;

– якщо в колективі насувається або вже трапилося яка-небудь радісна або, навпроти, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У випадку неприємностей слід прагнути допомогти полегшити вихід із цієї

ситуації, запропонувати свої варіанти рішення;

- не розмовляти з керівником категоричним тоном, не говорити завжди тільки "так" або тільки "ні";

- бути відданими й надійними, але мати свій характер і принципи;

- не слід звертатися за допомогою, порадою, пропозицією тощо "через голову", відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків;

- якщо вас наділили відповідальністю, слід тактовно з'ясувати права, адже відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

Основні принципи *етики ділового спілкування "по горизонталі"*:

- не вимагайте до себе особливого відношення, привілеїв з боку іншої людини;

- спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи;

- якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами й керівник не розмежує ваші обов'язки й відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі;

- не ставтеся з упередженістю до своїх колег, відкидайте плітки в спілкуванні з ними;

- називайте своїх співрозмовників по імені й намагайтеся робити це частіше;

- посміхайтесь, будьте дружелюбні й використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб продемонструвати добре відношення до співрозмовника;

- не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати, не перебільшуйте свою значущість та ділові можливості;

- не запитуйте у колег про особисті справи, а тим більше проблеми;

- намагайтеся слухати не себе, а іншого;

- не намагайтеся здаватися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є

насправді;

– надсилайте імпульси ваших симпатій - словом, поглядом, жестом, дайте учасникові спілкування можливість зрозуміти, що він вас цікавить, посміхайтесь, дивіться йому в очі;

– ставтеся до колеги як до особистості, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

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

- за *учасниками* (на нарадах присутні спеціалісти, відповідальні або зацікавлені особи, на зборах - весь персонал);

- за *характером проблем, що обговорюються* (на нарадах розглядаються поточні конкретні питання, а на зборах – більш загальні);

- за *метою* (наради мають оперативний характер і покликані вносити корективи в удосконалення поточної діяльності; на зборах підводяться підсумки й визначаються плани на майбутнє).

За цілями виділяють такі *типи нарад*:

- *ознайомча* (видача завдань, підвищення кваліфікації);
- *інформаційна* (узагальнення відомостей, вивчення точок зору);
- *роз'яснювальна* (переконання співробітників у чомусь);
- *проблемна* (колективний пошук вирішення прорблеми);
- *інструктивна* (доведення до відома необхідної інформації й пояснення способу дій);

- *оперативна* (одержання поточних відомостей про стан справ і подолання вузьких місць);

- *координаційна* (забезпечення взаємодії підрозділів).

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

За формою підведення підсумків - *пов'язані або не пов'язані з прийняттям документу*.

Виділяють такі основні **види нарад**:

- *диктаторські* - право голосу належить керівнику, інші мовчки слухають;

- *автократичні* - ведуться в діалоговому режимі - керівник задає запитання кожному учаснику й одержує відповіді на них;

- *сегрегативні* - коли плануються доповідь керівника й виступи підлеглих;

- *дискусійні* - для них характерний вільний обмін думками, виробляється рішення, що приймається голосуванням учасників з подальшим узгодженням керівником;

- *вільні* - наради без чіткого порядку денного й без головуючого. Найчастіше вони є складовою частиною зборів, коли обговорення будь-якої проблеми зайшло в безвихідь.

Найчастіше ділові наради проводяться з таких **приводів**:

- при необхідності ухвалення колективного рішення на основі рівного права кожного висловлювати й обґрунтовувати свою думку;

- за умови, що вирішення питання стосується інтересів одночасно декількох структурних підрозділів організації або фірми;

- у тому випадку, коли для вирішення питання необхідно врахувати думки різних груп працівників.

Нарада (колективне обговорення) як форма ділової розмови має багато **позитивних сторін**:

- підвищує ефективність мислення;

- у процесі наради зміцнюється творча співдружність колективу, відбувається включення інтересів окремих працівників у єдину систему колективних завдань, підвищується ділова кваліфікація учасників;

- у спільній розумовій роботі розкривається творчий потенціал кожного працівника.

Починати нараду слід точно у призначений час. Передусім, на початку наради аудиторії повідомляються:

- мета;
- порядок денний;
- можливі рішення й умови їхнього прийняття;
- порядок ведення й оформлення протоколу.

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

Той, хто веде нараду, як правило, обирає один із **стилів її ведення**:

- *дипломатичний стиль* припускає врахування думки всіх учасників наради;
- *авторитарний стиль* припустимий, якщо необхідно якнайшвидше прийняти рішення.

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

Підготовка до виступу вимагає вирішення таких питань:

- причини виступу;
- мета виступу;
- коло слухачів;
- як сформулювати свої думки з урахуванням рівня аудиторії та її готовності до сприйняття матеріалу.

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

Виступ має бути:

- яскравим, наочним;
- з чітким і ясним формулюванням;
- спрямованим на головне;

- ритмічним, з постійним повторенням в різній формі основних положень;
- з елементами раптовості (невідома, цікава інформація, оригінальні формулювання);
- з різною насиченістю окремих частин.

З метою кращого засвоєння матеріалу говорити потрібно на зрозумілій аудиторії мові, наводити порівняння зі знайомими речами, подавати інформацію значеннєвими блоками. Мова має складатися із коротких фраз (п'ять – дев'ять слів), виступ має вміщувати не більше десяти серйозних думок з трьома – чотирма аргументами кожна. Слід враховувати «фактор краю», пам'ятати, що занадто швидка або занадто повільна мова стомлює і відволікає, а монотонна присипляє слухачів.

Прийоми залучення і утримання уваги співрозмовників:

- експресія - оригінальність, відмінність від звичного поводження;
- несподіванка;
- провокація;
- гіпербола;
- прогнозування;
- зіставлення всіх «за» і «проти»;
- апеляція до авторитету;
- співпереживання;
- внесення елемента неформальності (наприклад, розповідь про себе);
- швидкість і темп;
- установлення візуального контакту;
- врахування рівня освіченості аудиторії;
- дозування нової інформації;
- розмаїтість інформації тощо.

Під час виступу потрібно демонструвати переконаність, дивитися на слухачів, уникати погляду в одну крапку, говорити тільки після встановлення тиші, спостерігати за реакцією аудиторії, при підтримці аудиторії розвивати тему, що сподобалася їй, не дискутувати під час виступу, не звертати уваги на

провокаційні вигуки, наприкінці подякувати присутніх за увагу.

Для успішного виступу необхідно тримати психологічну паузу щоб зосередити увагу аудиторії на певній думці; провокувати слухачів, викликаючи на короткий час незгоду з інформацією; задавати аудиторії запитання, утримуючись від відповідей; на хвилюючі теми говорити захоплено, емоційно, з подробицями й елементами драматизації; ділитися власним досвідом і переживаннями; ні в чому нікого не дорікати, але не лестити, не догоджати; узгоджувати слова з жестами; не часто використовувати слова «повинні» і «зобов'язані»; мати про запас веселі історії; не говорити про одне й те саме більше 15 хв.

При публічному виступі можуть виникати типові ускладнення:

- *нелогічність* (непослідовність у викладі суті, нечітка аргументованість матеріалу, що викладається, відсутність ясності й чіткості в досягненні поставлених цілей);
- *проблема самовираження* (недостатня емоційність, скованість, монотонність виступу, невідповідність внутрішнього стану й зовнішніх ознак);
- *егоцентризм* (не враховується плюралізм думок; нездатність зрозуміти думку іншої людини);
- *некомпетентність* (недостатня інформація, некомпетентність у конкретних питаннях);
- *проблема контакту* (труднощі контакту з аудиторією, не вдається привернути увагу слухачів, переконати тощо);
- *проблема самоконтролю* (важко перебороти хвилювання, невміння поводитися й т.п.);
- *проблема виходу з контакту* (сумбурність і незавершеність виступу, погане закінчення й невдалий вихід з розмови).

Підсумки наради або зборів оцінюються по кількості й якості обговорених і прийнятих на них управлінських рішень.

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

- а) *конструктивна роль* - прояв ініціативи; виклад проблеми; внесення пропозицій; запити про інформацію, думки; повідомлення інформації, думок,

ідей; виявлення зв'язків між наявними даними; оцінка проблеми;

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

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

Фахівці виділяють *основні типи учасників зборів і нарад*, одна з класифікацій наведена у табл. 4.5.

Таблиця 4.5 - Характерні типи учасників зборів і нарад та поради по спілкуванню з ними

Тип учасників	Характеристика типу	Поради по спілкуванню з певним типом
1	2	3
Сперечальник	нетерплячий, нестриманий, збуджено вимагає визнання своєї позиції	слід зберігати незворушність. Надати можливість групі спростовувати його твердження. Зупиняти його й вимагати холоднокривності й обґрунтування спірних моментів, якщо вони відомі до початку бесіди. Таких людей безпечніше робити своїми союзниками, для чого варто поговорити віч-на-віч під час перерви, щоб довідатися про справжню причину негативної позиції й запропонувати брати участь в опрацюванні рішення. Спростовувати краще за допомогою інших, а в екстремальних випадках треба тимчасово перервати засідання
Позитивіст	добродушний, бере активну участь у дискусії та в спільному підведенні її підсумків, надає підтримку у важких і спірних питаннях	запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягуйте в дискусію

Продовження табл. 4.5		
1	2	3
Всезнайка	вважає, що краще інших обізнаний про все, тому намагається прийняти участь в обговоренні будь-якої проблеми	слід нагадувати йому про бажання інших висловитися, але дати можливість сформулювати проміжні висновки. Призвати групу зайняти певну позицію стосовно його тверджень
Балакучий	багато говорить без необхідності, не звертаючи уваги на час	його слід тактовно переривати, нагадувати про регламент й вимагати конкретності
Сором'язливий	невпевнений у собі, мовчить, боячись помилитися	потрібно делікатно задавати йому легкі запитання, підбадьорювати, допомагати формулювати думки, дякувати, зміцнити його впевненість у своїх силах
Негативіст	постійно незадоволений, критичний	визнати, оцінити його знання й досвід
Незацікавлений	завжди неприступний	потрібно з'ясувати причини такого поведіння, задаючи запитання інформаційного характеру, зацікавити в роботі, стимулювати активність
«Велика шишка»	вважає себе найбільш компетентним й не прагне витратити власні сили на обговорення питання	варто змусити його бути нарівні з усіма, уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але», що складається у формальному визнанні й одночасному фактичному спростуванні його слів
Що розпитує	постійно ставить різноманітні запитання	потрібно просити його висловити власні думки по всім питанням, що задається ним, або переадресувати питання групі

При проведенні ділової наради важливими є такі моменти:

- керівникові слід завжди залишатися на нейтральних позиціях;
- постійно підтримувати розмову, не допускати виникнення пауз;
- запобігати суперечкам, виникненню напруги;
- відхиляти непродумані рішення які не підкріплені фактами;
- висловлення всіх учасників має здійснюватися шляхом поіменного

виклику;

- завжди має говорити тільки одна людина, неприпустимими є стихійні дискусії;

- керівник наради повинен вислуховувати думки всіх опонентів;

- необхідно прагнути до вироблення загальних підходів при розв'язанні проблем;

- не припустимо відхилятися від теми;

- уточнювати повідомлення з метою запобігання виникнення непорозуміння;

- частіше підводити проміжні підсумки.

З метою контролювання ходу дискусії необхідно:

а) для збереження єдності учасників наради:

– не приймати чийсь сторону до остаточного підведення підсумків;

– не висловлювати першим свою точку зору;

– підтримувати нових працівників, молодих фахівців і не дозволяти нападати на них;

б) для активізації учасників наради:

– мати оптимальну стратегію ухвалення рішення;

– створити умови для творчої роботи;

– не використовувати самому й не дозволяти іншим оперувати деструктивною критикою і критиканством;

– не давати учасникам наради можливості відволікатися від роботи;

– не залишати без уваги навіть самі незначні пропозиції;

в) для активізації обговорення пропозицій:

– задавати запитання;

– висловлювати схвалення тим учасникам наради, хто вносить конструктивні пропозиції;

– спонукувати виникнення альтернативних точок зору;

– не допускати різких випадів у чию-небудь адресу;

- чим вище «температура» дискусії, тим холоднокровніше має поводитися її організатор;
- надавати всебічну підтримку новим прогресивним ідеям;
- бути готовим до негативного результату колективного обговорення;
- не придушувати думку меншостей, можливо, саме вона є перспективною.

Нарада має тривати відповідний час, не можна її затягувати.

Тому хто веде нараду при підведенні підсумків обговорення того або іншого питання, узагальнюючи найважливіші положення, доцільно з'ясувати у присутніх чи всі його правильно зрозуміли.

При проведенні наради слід вести протокол. Протокол у якому правильно зафіксовані основний зміст виступів і сформульовані ухвалені рішення, може надати неоціненну допомогу в службових конфліктах, що виникають на ґрунті ненавмисного або навмисного перекручування чиєїсь думки, безпам'ятності або нерозуміння суті справи. Протокол відбиває фактичний стан розглянутого питання, що розглядалося на підприємстві на день і годину наради.

У формуляр протоколу входять: найменування відомства, установи або підприємства, назва виду документа (протокол), дата засідання, індекс (номер), місце засідання, гриф затвердження (якщо протокол підлягає затвердженню), заголовок, куди входить найменування колегіального органу або конкретної наради, зазначення прізвищ голови й секретаря, склад присутніх, порядок денний, текст за формою «слухали - вирішили» (ухвалили), підпис голови й секретаря. Залежно від повноти фіксації ходу наради виділяють короткий і повний протоколи. У короткому не наводяться цілком тексти виступів, а вказуються тільки порядок денний, прізвища тих, що виступали, тема виступів і ухвалені рішення. Повні протоколи дають можливість створити уяву не тільки про характер наради, але й про діяльність підприємства, установи, фірми в цілому. Повний протокол звичайно ведуть за допомогою стенографічного, магнітофонного або електронного запису.

Важливо, щоб при складанні протоколу забезпечувалася його юридична повноцінність, що визначається наявністю всіх необхідних реквізитів, правильним їхнім оформленням і строгою вірогідністю інформації, що відбита в протоколі. Часто на нарадах рішення приймають шляхом голосування, тому в протоколі повинне бути зазначене число присутніх (від цього залежить кворум, який установлений уставом підприємства або законом), а іноді і явочний аркуш із підписами присутніх на засіданні (наприклад, у випадку присудження вчених ступенів і звань, проходження по конкурсу).

Ділова бесіда являє собою форму усного обміну інформацією між кількома людьми, але на відміну від зборів і нарад вона відрізняється кількістю учасників, більш вільним характером проблем, ходу й результатів. Бесіді притаманні тіснота контактів, безпосередність спілкування, обов'язкова наявність зворотного зв'язку.

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

Ділова бесіда складається з *кількох етапів*:

1. Підготовка бесіди:

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

2. Проведення бесіди:

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

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

У *процесі бесіди* важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, йому потрібно дати можливість висловитися. При цьому застосовується **метод “я-висловлення”**. Він припускає передачу іншій людині відношення до ситуації без обвинувачень, без вимог до зміни її поведінки; не допускається прямих або прихованих осуд.

На *закінченні бесіди* підводять підсумки.

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

У процесі обговорення питань на нарадах, зборах нерідко виникають **суперечки**. Суперечка корисна тоді, коли необхідно з декількох пропозицій обрати одну, найбільш ефективну або об'єднати кілька пропозицій. Щоб суперечка була творчою необхідно глибоке знання предмета суперечки, урахування емоційного стану його учасників, уміння оперувати доказами, контрдоказами, прагнення знайти істину.

Розв'язання суперечки проходить чотири стадії:

- *стадія конфронтації*, на якій устанавлюється, що між учасниками діалогу відбувається суперечка, вони формулюють конфліктуючі між собою точки зору;

- *стадія початку дискусії*, протягом якої обговорюється прагнення (або відмова) до розв'язання суперечки за допомогою коректної й прийнятної аргументації, тобто сторони домовляються про «правила гри»;

- *стадія аргументації* (вирішальна), на якій один з учасників суперечки захищає свою позицію, а його опонент систематично її критикує, вимагаючи додаткової аргументації до тих пір, доки в нього ще залишаються заперечення або сумніви;

- *підведення підсумків суперечки* визначає її розв'язання та характер цього результату, визначення того, яка точка зору виявилася більш аргументованою.

Правила ведення суперечки:

- обговорювати можна тільки те питання, у якому добре розбираються обидві сторони;

- необхідно погодити з опонентом предмет суперечки;

- слід дотримуватися предмету обговорення;

- не можна допускати прийоми психологічного тиску (перехід на «особистості» тощо);

- необхідно займати певну позицію у суперечці, проявляти принциповість, але не впертість;

- слід дотримуватися етики ведення полеміки (спокою, витримки, доброзичливості).

Серед *некоректних прийомів або вивертів у суперечці* найчастіше зустрічаються:

- софізм як особливий прийом інтелектуального шахрайства - спроба видати неправду за істину й тим самим ввести в оману співрозмовника;

- умовчування (акцентування уваги на малозначних питаннях, а не на головній проблемі);

- використання помилкових, недоведених аргументів;

- “приклеювання ярликів”;

- посилення на авторитети;

- абсурдна гіперболізація;

- огульна незгода;

- зарозуміла відповідь;

- відволікання опонента від предмета суперечки;

- недоречний комплімент на адресу супротивника;
- прийом психологічного тиску;
- аргумент до фізичної сили;
- аргумент до неуттва;
- аргумент до жалості.

У ході комунікації існують різні *способи психологічного впливу*, серед них:

1) *переконання* - свідомий аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має за мету зміну їхніх світоглядних позицій і рішень;

2) *вселяння* - свідомий, неаргументований вплив на людину або групу людей, заснований на некритичному сприйнятті інформації, що була передана, довірі й авторитеті до суггестора (того, хто передає інформацію);

3) *самовисування (самопрезентація)* - відкрите пред'явлення свідчень своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненим по достоїнству;

4) *прохання* - звертання до адресата із закликом задовольнити бажання ініціатора дії;

5) *примушування* - вимога виконати розпорядження ініціатора підкріплене відкритими або прихованими погрозами (оголошення певних строків або способів виконання роботи без яких-небудь пояснень тощо);

б) *критика*.

Критикою можуть бути висловлення:

- спрямовані на зміну поведження, думки або відношення до чого-небудь;
- за допомогою яких той, хто критикує доводить свою перевагу;
- призначені для заподіяння іншому неприємних переживань;
- за допомогою яких той, хто критикує знімає свою нервову напругу.

Отже, критика може бути передана як докір, співпереживання, заклопотаність, подив, іронія, натяк, вимога, зауваження, виклик, побоювання, надія, аналогія, похвала тощо.

Критика завжди корисна, адже:

- це резерв вдосконалювання особистості (критика висвітлює ті проблеми, сфери діяльності, які виявилися поза полем зору особистості, допомагає вчасно прийняти необхідні рішення, що запобігають недолікам в роботі;
- будь-яка критика вимагає роздумів про те, якими є її причини та як їх виправити; вона виявляє відношення того, хто критикує до людини;
- якщо несправедливих критичних зауважень занадто багато, вона є показником поганого психологічного клімату в колективі;
- відмова від критики ускладнює подолання недоліків.

Критика може бути конструктивною та деструктивною.

Деструктивна критика – образливі висловлювання про якості людини (групи) у вигляді осміяння, «ганьблення» її справ і провин. Руйнівність такої критики полягає в тому, що вона не дозволяє людині «зберегти індивідуальність».

Види неконструктивної критики:

- *риторичні запитання*. Такі запитання є непрямим способом виявлення обурення, не передбачає відповіді. Його мета - змусити опонента виправдовуватися;
- *накази й заборони* – категоричні приписи. Містять безпосередню вказівку на те, що слід зробити опонентові;
- *лайка й прокльони*. Способи прояву такого роду «критики» - безадресне лихослів'я; побажання збитку опонентові; вживання висловлень, що морально принижують або страшають співрозмовника. Лайки не інформують опонента про зміст претензії, а лише передають йому негативне відношення до нього;
- *догани й докори* - основний акцент ставиться не стільки на поведження іншого, скільки на його особистість. Докори часто містять неправомірні узагальнення, які викликають суперечки й незгоду опонента, провокують докори у відповідь;
- *іронія й сарказм* застосовуються з метою виникнення у

співрозмовника почуття незручності або сорому, демонстрації власної інтелектуальної переваги;

- *осудження* - тому, кого критикують повідомляють не тільки у чому була його помилка, але й роблять негативні висновки щодо його поведінки;

- *приписування іншим вигаданих рис*.

Конструктивна критика не містить директивних приписів і вказівок; той, хто критикує розраховує на здоровий глузд і добру волю опонента; дає можливість обирати, приймати рішення, почувати себе самостійним.

Характерні риси конструктивної критики:

- містить докладні й об'єктивні описи того, що необхідно змінити;
- відкрито вказує на почуття, які зазнає той, хто критикує;
- містить пропозиції щодо поліпшення ситуації і коректно допомагає зрозуміти тому, кого критикують, що саме від нього чекають;
- містить у собі позитивне відношення до того, кого критикують, демонструє віру в те, що він зможе виправити допущені помилки.

Умови застосування конструктивної критики:

- для висловлення критики потрібно обрати такі час й місце, коли від неї буде дійсна;
- критику слід застосовувати обов'язково в присутності об'єкту критики;
- критика не повинна зачіпати особисту гідність людини;
- критика має бути оптимальною за обсягом.

Основні правила конструктивної критики такі:

- перш ніж критикувати, слід з'ясувати мету критики;
- починати слід з похвали, із щирого визнання достоїнств того, кого критикують й тільки після цього переходити до предмету критики;
- критикувати слід не особистість, а провину;
- при критиці необхідно надати можливість тому, кого критикують висловитися;
- у процесі критики слід акцентувати увагу на головному;

- необхідно робити психологічні паузи, адже, якщо опонент перебуває в стані емоційного порушення, то у такому стані людина не чує іншу;
- критичне зауваження має бути коротким (близько хвилини), адже опонент швидко перемикається на пошук аргументів, щоб виправдатися;
- потрібен певний час, щоб людина визнала власні помилки, погодилася з зауваженнями, тобто стала психологічно готовою до цього
- не можна критикувати привселюдно;
- намагайтеся запобігти критиці: створіть людині гарну репутацію, відзначайте похвалою навіть незначний успіх;
- слід використовувати різні форми критики відповідно до індивідуальності того, кого критикують й обставин.

Критичні оцінки, які можуть застосовуватися, наведені в табл. 4.6.

Таблиця 4.6 - Критичні оцінки

Критика	Висловлення
1	2
Підбадьорлива критика	«Нічого, наступного разу зробіть краще. А зараз - не вийшло»
Критика-надія	«Сподіваюся, що наступного разу ви зробіть це завдання краще»
Критика-аналогія	«Раніше, коли я був таким, як ви, молодим фахівцем, то теж допустив точно таку ж помилку. Ну й дісталось ж мені від начальника!»
Критика-похвала	«Робота зроблена добре, але не для цього випадку»
Критика-заклопотаність	«Я дуже стурбований положенням справ, тому що за невиконання цього завдання в строк несе відповідальність весь колектив»
Безособова критика	«У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхні прізвища. Думаю, що вони й самі зроблять для себе належні висновки»
Критика-співпереживання	«Я добре вас розумію, але й ви зрозумійте мене. Адже справа не зроблена»
Критика-жаль	«Я дуже шкодую, але повинен відзначити, що ваша робота виконана неякісно»
Критика-подив	«Як?! Невже ви не зробили ще роботу? Не очікував...»
Критика-іронія	«Робили, робили й зробили. Роботка що треба! Тільки як тепер в очі начальству дивитися будемо?!»
Критика-натяк	«Я знав одну людину, що поступила так само, як ви. Потім йому прийшлося погано...»
Критика-пом'якшення	«Напевно, у тім, що відбулося, винуваті не тільки ви...»
Критика-докір	«Що ж ви зробили так неакуратно? Так ще й не вчасно?!»
Критика-зауваження	«Не так зробили. Наступного разу радьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання!»
Критика-попередження	«Якщо ви ще раз допустите такі помилки, нарікайте на себе!»
Критика-вимога	«Роботу вам доведеться переробити!»

1	2
Критика-виклик	«Якщо допустили стільки помилок, самі й вирішуйте, як виходити з положення»
Критика-порада	«Я вам раджу не поспішати, почекайте, охолоньте й завтра з новими силами проаналізуйте, що і як потрібно виправити»
Конструктивна критика	«Робота не виконана. Розгляньте можливість використання іншого варіанту»
Критика-побоювання	«Я дуже побоююся, що й наступного разу робота буде виконана на такому ж рівні»
Критика - окрик	«Стій! Що ти робиш? Хіба можна так виконувати цю роботу?»
Критика-образа	«Ех ви! Не очікував я від вас такого! Де ж ваша совість?!»
Критика-заступництво	«Так! Не вийшло! Ну нічого, я вам допоможу»
Критика-погроза	«Я змушений застосувати до вас строге дисциплінарне покарання»

7) *ігнорування* - навмисна неухважність. Найчастіше сприймається як ознака зневаги й неповаги, але іноді може виступати як тактовна форма подолання незручності або безтактності партнера;

8) *маніпулювання* - приховане від адресата спонукання його до переживання яких-небудь станів, зміни відносин до чого-небудь, своїх власних цілей. Для маніпулятора важливо, щоб адресат вважав думки, почуття, рішення та дії своїми власними.

Засоби маніпулювання: порушення особистісного простору (занадто близьке наближення та торкання); прискорення або сповільнення темпу бесіди; підбурюючи висловлення (наприклад, навряд чи ти зможеш це зробити); обман, введення в оману, наклеп, замасковані під малозначні й випадкові висловлення; перебільшена демонстрація своєї недосвідченості, неосвіченості з метою виклику в адресата прагнення допомогти; невинний шантаж (дружні, жартівливі натяки на помилки, порушення, які були припущені раніше тощо); формування прихильності (сприятливі судження про адресата, надання йому послуги, хвастощі, лестощі). Будь-яке маніпулювання суперечить потребі людини бути значущою, незалежною, шановною.

Основні способи маніпуляції в організаційних комунікаціях та способи захисту від них подані у табл. 4.7.

Таблиця 4.7 - Основні способи маніпуляції та способи захисту від них

Способи маніпуляції	Способи захисту
1	2
<i>Нав'язування ролі.</i> Відгадавши бажання людини, маніпулятор починає нав'язувати роль безкорисливого працівника, якого всі обожають і поважають тощо	Відмова від ролі
<i>Вас роблять другом.</i> Маніпулятор довірчо розповідає про себе, а потім звертається з яким-небудь обтяжним проханням	Не проявляти дружньої участі в розмові з малознайомою людиною, не зауважувати натяків
<i>Доброзичливець.</i> Надзвичайно люб'язно й доброзичливо розпитує про особисті справи, труднощі, потім звертається із проханням, у якому після такої розмови складно відмовити	Не бути відвертим з людиною, яку ви не вважаєте другом, і не вважати себе зобов'язаним робити те, про що просить “співчутлива” людина
<i>«Дружба проти загального ворога».</i> Маніпулятор довірчо повідомляє про те, як погано висловився про вас керівник або колега. Він збуджує ворожість до «недоброзичливця», підштовхуючи до певних дій	Задайте собі запитання: «Із чого це раптом він став відкривати мені очі?»
<i>Вас роблять соратником по спільній справі</i>	Не піддавайтеся пафосу співрозмовника
<i>Мрячні натяки.</i> Маніпулятор прямо не висловлює своє безтактне прохання	Перервати висловлення співрозмовника запитанням: «Ви це про що?»
<i>Бере змором.</i> Маніпулятор із чарівною посмішкою знову й знову повторює одне й те саме прохання, виконати яке ви не можете або не бажаєте	«Заїжджена пластинка». Щоразу у відповідь на прохання варто повторювати: «Радий би вам підти назустріч, але нічого не можу зробити»

4.2 Опосередковані комунікації в туристській індустрії

4.2.1 Комунікації по телефону в туристській індустрії

Телефонне спілкування є надзвичайно значущим для туристського ринку. Саме воно дуже найчастіше стає першим кроком на шляху укладання ділового договору. Завдяки телефону значно підвищується оперативність рішення різних питань і проблем, адже по телефону можна провести переговори, віддати

розпорядження, викласти прохання, презентувати споживачу турпродукт тощо.

Більша частина комунікацій клієнта з підприємством туристської індустрії традиційно відбувається по телефону. Як правило, інформація, яка отримана клієнтом з реклами, Інтернету є недостатньою для здійснення ним остаточного вибору, тому він телефонує у декілька підприємств із метою визначення найбільш повного пакету послуг й цін на них, адже саме телефонні переговори дозволяють миттєво одержати докладну відповідь на будь-яке запитання.

У момент розмови із клієнтом фахівець стає головним і єдиним представником турфірми, готелю, він виконує представницькі функції та формує в свідомості споживача думку про фірму й, в остаточному підсумку, впливає на ухвалення рішення, чи варто скористатися її послугами.

Основа успішного здійснення ділової телефонної розмови - компетентність, тактовність, доброзичливість фахівців, їх володіння прийомами ведення бесіди, прагнення оперативно й ефективно вирішити проблему або надати допомогу в її вирішенні. Тому фахівці туристської індустрії мають володіти мистецтвом ведення телефонних розмов, сутність якого полягає в тому, щоб коротко й чітко повідомити все, що треба, і одержати відповідь.

Фахівець, який в контактах зі споживачами представляє підприємство і його послуги, повинен мати ґрунтовну професійну підготовку й глибокі предметні знання продукції, що пропонується. Для того щоб переконати в перевагах саме своєї пропозиції, крім детального знання характеристик продукту або послуги, він повинен володіти інформацією про продукцію конкурентів, уміти порівняти якість, умови придбання, ціни на аналогічні товари та послуги.

Техніка ефективного спілкування *при вхідних дзвінках* по телефону включає такі основні правила:

- знімати трубку слід не пізніше третього дзвінка;
- відповідаючи на дзвінок слід назвати турагентство, готель тощо, привітатися та відрекомендуватися (підприємство, посада, прізвище), з'ясувати

ім'я співрозмовника за яким звертатися до нього в процесі подальшої телефонної розмови;

- знати зміст та розташування на робочому місці інформаційних матеріалів;

- мати перед собою олівець, ручку й папір для нотаток;

- під час розмови не слід відволікатися, треба зосередити увагу на співрозмовнику;

- говорити необхідно чітко, уникаючи пауз;

- телефонна розмова має бути не дуже тривалою (одну – три хвилини);

- наприкінці розмови слід подякувати співрозмовника за дзвінок, гостинно запросити на підприємство, потім чемно попрощатися.

При здійсненні *вихідного дзвінка* перш ніж набрати номер, слід визначити мету розмови, тактику її ведення, заздалегідь скласти план бесіди, записати питання, які необхідно вирішити, відомості, які треба одержати, продумати порядок постановки питань.

При спілкуванні по телефону важливо не тільки те, що ми кажемо, а й те, як ми говоримо. Мовлення не повинно бути занадто швидким або дуже повільним, тихим або занадто голосним, тон голосу має бути доброзичливим і привітним. Важливо, щоб будь-яка ділова телефонна розмова завжди велася в спокійному ввічливому тоні й викликала позитивні емоції у співрозмовників.

Мовлення має бути грамотним, з дотриманням норм вимови, з чітким формулюванням думок, донесенням інформації в зрозумілих пропозиціях, адже все це свідчить не тільки про рівень культури певної людини, але й про норми спілкування на підприємстві туристської індустрії в контактах з його клієнтами, партнерами, співробітниками.

У телефонній бесіді дуже важливо бути зацікавленим слухачем, для чого слід застосовувати прийоми активного слухання. Головне завдання фахівця - бути зацікавленим, толерантним, товарицьким співрозмовником, який готовий приділити клієнтові, партнеру час і вислухати його. Із цією метою слід задавати

уточнюючі й навідні запитання, за допомогою яких можна з'ясувати потреби й інтереси споживача або ділового партнера.

Для побудови результативної розмови зі споживачем важливо оволодіти ініціативою й спрямовувати розмову в вигідний напрям. Це допоможе заощадити час, наприклад, коли клієнт переходить від опису того, що йому може бути цікаво, до загальних міркувань або спогадів.

Пропозиції слід формувати з урахуванням персональних потреб клієнта й не давати надлишкової інформації, яка його не цікавить. Грамотно побудована бесіда є гарантією визначення потреб споживача.

Ключовим принципом будь-якої розмови є повага до позиції співрозмовника. Навіть у кожному запереченні слід знайти те, з чим можна погодитися і цим продемонструвати повагу до точки зору опонента. Комунікацію слід вести так, щоб при будь-якому результаті розмови в співрозмовників залишилося почуття задоволення.

4.2.2 Комунікації в мережі Інтернет

У сучасних умовах діяльність у сфері туристської індустрії неможливо уявити без використання можливостей Інтернету. Головна мета комунікації в умовах Інтернету, як і будь-якої комунікації, полягає в обміні інформацією різного роду. Так, *глобальну мережу використовують з метою здійснення:*

- ефективних комунікацій;
- реклами й просування туристського продукту;
- маркетингових досліджень;
- електронної презентації фірми і її туристського продукту;
- участі в електронних міжнародних і міжрегіональних туристських виставках, ярмарках, конференціях, презентаціях;
- бронювання й резервування;
- самостійного формування турів й придбання туристських путівок;
- збору інформації - країнознавчої, оперативного прогнозу погоди в

різних країнах світу, розкладу руху різних видів транспорту, оперативної інформації про тарифи й ціни в готелях, ресторанах тощо.

Засоби передачі інформації від людини до людини за посередництвом Інтернету також розділяються на вербальні й невербальні, але велика кількість засобів невербальної комунікації (жести, міміка, погляд, рухи, тощо) є недоступними, що створює деякі складності у спілкуванні.

Діалог в Інтернеті можна спостерігати в різноманітних телеконференціях, що проводяться у режимі реального часу (чати, відео-, телеконференції). Інтенсивна ділова переписка по електронній пошті, обмін репліками більше нагадує діалог, ніж монологічні висловлення.

Найефективнішим засобом зв'язку між людьми є *електронна пошта*, яка дозволяє пересилати тексти, зображення, аудіо- і відеозаписи, документи.

При формальному спілкуванні у мережі Інтернет електронні листи складають відповідно до загальних норм і принципів оформлення ділової документації, прийнятих у суспільстві вимог етикету.

Електронний лист має бути не дуже довгим і нескладним для читання. Якщо до нього додають будь-які документи, то їх прикріплюють до листа у вигляді вкладок (найчастіше в заархівованому вигляді).

Серед електронних листів особливе місце займають так звані *представницькі листи*, які використовуються для подання, знайомства, зав'язування контактів у мережі. Представницький лист має бути простим, але цікавим для одержувача.

Для комунікацій між користувачами мережі Інтернет проводять *телеконференції*, серед яких виділяють такі види:

- *асинхронні телеконференції* - конференції, в яких обмін інформацією відбувається у відстроченому режимі (по електронній пошті). Присутність всіх учасників конференції одночасно не є обов'язковою, що дуже зручно в тому разі, якщо учасники конференції перебувають у різних часових поясах або не можуть одночасно перебувати за комп'ютером у встановлений для конференції час, зручні для тих користувачів, кому потрібен більший час на обмірковування

своїх виступів, хто хоче додатково попрацювати над відповіддю, проблемою, або якщо мова спілкування на конференції не є рідною мовою учасника;

- *синхронні телеконференції* - конференції в режимі реального часу, що дають можливість обміну текстовою, візуальною, голосовою інформацією.

Розрізняють такі види синхронних конференцій:

а) *чати* - інтерактивне спілкування в режимі реального часу з використанням спеціальних поштових програм (ефективне для невеликих груп учасників - від двох до п'яти осіб);

б) *аудіоконференції* є перспективними при організації групової роботи, а також для трансляції лекцій і семінарів, які проводяться експертами в конкретній предметній сфері;

в) *відеоконференції* - поєднують звук і зображення.

4.3 Міжкультурні комунікації в туристській індустрії

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

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

При звичайній *міжособистісній комунікації* її учасники розуміють всі вербальні й невербальні нюанси. Інтерпретація та дешифрування отриманих сигналів-символів відбувається автоматично, непомітно. Але якщо один з учасників комунікації не реагує на якийсь вербальний або невербальний знак, не розуміє значення якогось слова або репліки, виникає нерозуміння,

напруженість, починаються труднощі в інтерпретації. Це може свідчити про перехід звичайної міжособистісної комунікації в міжкультурну.

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

Міжкультурний характер діяльності в туристській індустрії вимагає від її фахівців наявності додаткових умінь - розуміти уявлення й думки представників інших культур, корегувати свою поведінку, переборювати конфлікти в процесі комунікації, визнавати право на існування різних цінностей, норм поведінки. Знання мовного етикету, норм використання вербальних і невербальних засобів комунікації, особливостей їх застосування в інших національних культурах полегшує встановлення довірливого ставлення й доброзичливих відносин з діловими партнерами, співробітниками й споживачами.

Позитивне відношення до різних етнокультурних груп у суспільстві, добровільна адаптація соціальних і політичних інститутів суспільства до потреб різних культурних груп називається **міжкультурною компетентністю особистості**.

При першому контакті з іншою культурою кожна людина володіє дуже малим обсягом інформації про це культурне середовище, не має чітких уявлень про норми поведінки, що прийняті в даній культурі й тому переоцінює або недооцінює поведінку представників тієї культури. У таких ситуаціях виникають, як правило, три основних **типи невизначеності**:

- **когнітивна невизначеність** полягає в тому, що людина не може точно знати уявлення і установки співрозмовника;

- **поведінкова невизначеність** - людина не може спрогнозувати поведінку свого партнера по комунікації;

- **емоційна невизначеність** - психологічний стан, при якому людина занепокоєна тим, що її можуть неправильно зрозуміти, негативно оцінити, завдати шкоду її гідності.

У кожної культури є свої логіка й уявлення про світ. Існує *низка критеріїв для зіставлення різних культур*. Основні серед них такі:

1. Між культурами існують значні розходження в тому, як і які засоби комунікації використовуються при спілкуванні із представниками інших культур. Так, розрізняють:

- *індивідуалістські культури (західні)* (США, Австралія, Великобританія, Канада, Нідерланди, Нова Зеландія та інші країни). Люди приймають рішення, орієнтуючись на власну оцінку. Більше уваги звертають на зміст повідомлення, на те, що сказано, а не на те, як сказано. Тобто їхня комунікація практично не залежить від контексту. Для таких культур характерним є когнітивний стиль обміну інформацією, при якому значні вимоги висуваються до швидкості мовлення, точності використання понять й логіки висловлень. З метою розвитку мовленнєвих навичок американці, наприклад, використовують *коротку розмову* - вони задають один одному запитання, на які не очікують одержати відповіді. Індивідуалізм американської культури змушує їх висловлюватися чітко й зрозуміло, відразу висувати свої аргументи, щоб викликати відповідну реакцію в опонента. Поводження учасників визначається вимогами економічної раціональності. Представники індивідуалістських культур застосовують прямі форми спілкування та відкриті способи розв'язання конфліктів, тому в процесі комунікації вони використовують переважно вербальні засоби спілкування;

- *колективістські культури (східні)* (Гватемала, Панама, Венесуела, Колумбія, Пакистан, Корея, Росія та інші країни). Рішення приймають, орієнтуючись на потенційну реакцію відповідної соціальної групи. При наданні інформації схильні більше звертати уваги на контекст повідомлення, на те, з ким і за яких умов відбувається спілкування. Ця особливість має прояв в наданні особливої значущості формі повідомлення, тому, як сказано, а не тому, що сказано. Комунікація в східних культурах характеризується розпливчастістю, неконкретністю мови, великою кількістю не конкретних висловлень. Велике значення мають відносини взаємної залежності.

Представники колективістських культур намагаються уникати прямих взаємодій і наголошують на важливості невербальних засобів комунікації, які дозволяють їм краще з'ясувати й зрозуміти наміри співрозмовника, визначити його відношення до них.

2. За способом такого об'єктивного виміру реальності, як час, культури світу поділяються на три групи:

- *моноактивні* (американці, англійці, німці, північні європейці) – це культури, в яких прийнято планувати життя, створювати розклади, організовувати діяльність у певній послідовності, займатися тільки однією справою в певний момент;

- *поліактивні* (латиноамериканці, південні європейці, росіяни) - рухливі, товариські народи, що звикли робити багато справ відразу. Вони планують черговість справ не за розкладом, а за ступенем відносної привабливості, значущості того або іншого заходу в певний момент;

- *реактивні культури (ті, що слухають)* (японці, китайці, тайці, фіни, корейці, турки) надають найбільшого значення ввічливості й повазі, воліють мовчки та спокійно слухати співрозмовника, обережно реагуючи на пропозиції іншої сторони.

Моноактивні культури спираються насамперед на формалізовані інформаційні системи, поліактивні - на враження від особистих зустрічей, на ту інформацію, що була одержана під час бесіди. Реактивні культури використовують комбінацію цих двох стилів.

Поліактивні люди володіють всією розмаїтістю жестів і міміки, реактивні культури практично не мають мови рухів тіла (вона зрозуміла лише їхнім співвітчизникам).

Труднощі найчастіше виникають при взаємодії з реактивними культурами, тому їхню характеристику розглянемо докладніше. Народи реактивних культур - найкращі у світі слухачі, оскільки вони концентруються на тому, що їм говорять, не дозволяючи своїм думкам відхилитися убік, практично ніколи не переривають мовця. Вислухавши, вони не квапляться з

відповіддю.

Відповідаючи на запитання, представники реактивних культур не відразу висловлюють власну думку. Передусім вони ставлять запитання у відношенні сказаного з метою прояснення намірів й очікувань мовця. Так, японці детально розбирають кожну позицію з метою переконання в тому, що не виникне непорозуміння. Фіни, хоча вони є різкими й прямолінійними, уникають конфронтації до останньої можливості й намагаються виробити підхід, який задовольнить співрозмовника. Китайці не квапляться щоб підібрати різноманітні стратегії, які дозволили б уникнути розбіжностей в ставленні до проблеми, що розглядається.

Носії реактивної культури інтровертні, не довіряють багатослівності і є знавцями невербальної комунікації. Вона здійснюється за допомогою тонкої мови рухів тіла. Моноактивним людям реактивна тактика здається складною для розуміння, оскільки вона не вписується в лінійну систему «питання – відповідь», «причина – наслідок». Поліактивні люди, що звикли до екстравертної поведінки, вважають представників реактивної культури непроникними, такими, що слабо або взагалі не реагують на ситуацію.

У реактивних культурах кращим засобом спілкування є «монолог - пауза - міркування – монолог». У моноактивній і поліактивній культурах засобом комунікації є діалог. У цьому випадку відбувається безперервна розмова - один співрозмовник перериває "монолог" іншого частими коментарями, навіть запитаннями, які демонструють ввічливий інтерес до того, про що йде мова.

Люди, які відносяться до реактивної культури, не тільки добре переносять паузи в розмові, але й вважають їх важливою частиною розмови. Вони вважають, що до думок протилежної сторони треба відноситися дуже уважно. На їх думку, добре сформульовані аргументи вимагають тривалого мовчазного розгляду.

У реактивних культурах не так часто, як у західних, звертаються за іменем, дискусія тут здобуває більше безособовий, невизначений характер. Для реактивних культур характерна відсутність контакту очей, вони дивляться в очі

тільки на початку дискусії або коли надають опонентові слово.

Улюбленою тактикою представників реактивних культур є применшення власної гідності, але воно є лише традицією і не пов'язано зі слабкістю позиції.

Поради при взаємодії з реактивною культурою щодо послідовності дій:

- уважно слухати;
- розуміти намір співрозмовника;
- певний час зберігати мовчання з метою оцінювання значення того, що було сказане;
- задавати запитання, що уточнюють інформацію;
- конструктивно реагувати на висловлення й поведінку співрозмовника;
- підтримувати певний ступінь непроникності;
- пристосовуватися до сильних сторін і досягнень партнера.

3. Культури бувають:

- **орієнтовані на діалог** - люди прагнуть використовувати особисті відносини для вирішення проблем;
- **орієнтовані на безособовий збір інформації**. Збір інформації відбувається на основі відповідей, друкованої інформації тощо.

Представники реактивних культур уміють ефективно використовувати як безособову, так і особисту інформацію, про що свідчить успіх розвитку таких країн, як Японія, Південна Корея, Сінгапур, Тайвань, Фінляндія.

4. Для кожної культури існує одноприйнятний **стиль спілкування**. Наприклад, у Саудівській Аравії спілкування супроводжується безліччю компліментів, знаків подяки й уваги, привселюдно критикувати співробітника не прийнято. Американці досить неформальні й відразу ж, без зайвих розмов переходять до обговорення суті справи. Англійці внутрішньо стримані, віддають перевагу взаєморозумінню й контролю при спілкуванні з іншими.

5. Життєвий ритм культури. Людям з різними життєвими ритмами складно розуміти один одного, адже вони живуть асинхронно. Здатність

змінювати власний часовий ритм, узгоджуючи його з ритмом партнера, є найважливішою передумовою для успішної ділової комунікації й ефективної спільної діяльності.

Важливим показником відношення до часу в різних культурах є пунктуальність. У багатьох країнах цій якості надається велике значення. Наприклад, у Німеччині, Швейцарії, деяких країнах Європи, у Північній Америці запізнення вважається неприпустимим, адже воно є демонстрацією несерйозності й може стати причиною втрати можливості одержати довіру партнера. Існує певна шкала запізнень, для кожного з яких передбачається певна форма вибачення. Так, правила ділового етикету європейських культур дозволяють спізнюватися на зустріч не більше ніж на сім хвилин. Запізнення є

Якщо у західній культурі час чітко вимірюється й запізнення розглядається як провина, то в арабських країнах, Латинській Америці, деяких країнах Азії воно є нормою. У цих країнах для нормального й ефективного спілкування прийнято витратити певний час на довільну бесіду. З метою запобігання культурного конфлікту неприпустимо проявляти поспішність.

6. Часова перспектива істотно розрізняється від культури до культури. Деякі культури й країни орієнтовані в минуле, сьогодення або майбутнє. Наприклад, Іран, Індія й деякі країни Далекого Сходу орієнтовані в минуле; США орієнтовані в сьогодення й у недалеке майбутнє; для Росії характерна орієнтація на минуле й майбутнє.

За способом використання часу культури прийнято поділяти на:

- *монохронні* (Німеччина, США, деякі північноєвропейські країни) - час розподіляється таким чином, що одночасно можна виконувати тільки один вид діяльності, тому одне слідує за іншим, як ланки одного ланцюга. У монохронних культурах час розуміється як лінійна система, на зразок довгої прямої вулиці, по якій люди рухаються вперед або залишаються в минулому. На думку представників монохромних культур час можна заощаджувати, втрачати, прискорювати, тобто його можна охопити. Час є системою, за допомогою якої підтримується порядок в організації людського життя;

- *поліхронні* (Латинська Америка, Близький Схід, держави Середземномор'я, Росія) – в один і той самий відрізок часу можливе виконання відразу кількох видів діяльності. У культурах цього типу велике значення приділяють міжособистісним, людським відносинам, а спілкування з людиною вважається важливим, ніж розроблений план діяльності. Пунктуальності та розпорядку дня не приділяється значної уваги.

7. За ступенем інформованості учасників процесу комунікації культури поділяються на:

- *культури з «низьким» контекстом*, в яких повноцінне спілкування забезпечується додатковою, докладнішою інформацією. Це пояснюється тим, що в цих культурах практично відсутні неформальні канали інформації і, як наслідок, люди недостатньо поінформовані;

- *культури з «високим» контекстом* - у людей немає необхідності одержувати більш повну інформацію. Вони мають потребу лише в незначній кількості додаткової інформації, тому що завдяки великій кількості неформальних інформаційних мереж вони завжди добре поінформовані.

8. Кожній людині для нормального існування необхідний певний обсяг особистого *простору* довкола неї. Розміри цього простору залежать від ступеня близькості з тими або іншими людьми, від прийнятих у даній культурі форм спілкування, від виду діяльності тощо.

Культури, в яких торкання співрозмовника дуже поширено належать до *контактних*, а в яких відсутнє - *дистантних*. До контактних культур належать латиноамериканські, східні, південно-європейські культури. Так, араби, євреї, жителі Східної Європи та середземноморських країн використовують дотики при спілкуванні досить активно. На противагу їм північноамериканці, азіати й жителі Північної Європи належать до низькоконтактних культур. Представники цих культур при спілкуванні воліють перебувати на певній відстані від співрозмовника, причому азіати використовують більш велику дистанцію, ніж північноамериканці й північноєвропейці. Німці, англійці та інші англосаксонські практично не користуються дотиками при спілкуванні,

прагнуть уникати близьких дистанцій або доторкань.

У таких країнах, як Італія, Іспанія, Франція, Росія, країни Близького Сходу та інших люди задовольняються відносно невеликим особистим простором.

Близьку відстань при бесіді воліють тримати араби, японці, італійці, іспанці, греки, французи, жителі Південної Америки; середню відстань - англійці, німці, австрійці, шведи, швейцарці; велику відстань - біле населення Північної Америки, австралійці, новозеландці.

9. Механізми формування відчуттів, думок і поведження представників різних культур називаються *ментальними програмами*. Останні визначаються такими вимірами культури, як:

- *дистанція влади*. В суспільствах з *високою дистанцією* влади всім особам, які займають більш високий статус (начальникам, батькам, іншим носіям владних повноважень) традиційно надається велика повага й демонструється слухняність. В таких культурах не допускаються відверті протиріччя, протидія, жорстка критика.

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

- *маскулінність – фемінність*. Поділ культур за уявленням про те, що є «чоловічим», а що «жіночим».

У *маскулінних культурах* (Японія, Австрія, Венесуела, Італія, Швейцарія, Мексика, Великобританія, Німеччина та ін.) центральне місце займають робота, сила, незалежність, матеріальний успіх, відкритість, конкуренція й суперництво й існує чітке розмежування чоловічих і жіночих ролей.

У *фемінних культурах* (Швеція, Норвегія, Нідерланди, Данія, Фінляндія, Чилі, Португалія, Росія та ін.) ці ознаки вважаються не настільки важливими. На перший план висуваються емоційні зв'язки між людьми, турбота про оточуючих осіб, сама людина й зміст її існування.

10. Культури розрізняються *за ступенем уникання невизначеності*.

У культурах з *високим рівнем уникання невизначеності* (Греція,

Португалія, Гватемала, Уругвай, Бельгія, Японія, Франція, Чилі, Іспанія й ін.) при виникненні ситуації невідомості індивід відчуває стрес і почуття страху, що веде до вивільнення в нього великої кількості енергії. Тому в таких культурах спостерігається високий рівень агресивності для виходу якої створюються особливі канали - формалізовані правила, які регламентують дії, що надає можливість максимально уникати невизначеності в поведженні.

У культурах з *низьким рівнем уникання невизначеності* (Сінгапур, Ямайка, Данія, Швеція, Ірландія, Великобританія, Індія, США та ін.) люди, які опинилися в незнайомих умовах схильні до ризику, але для них характерний нижчий рівень стресу в ситуації невідомості.

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

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

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

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

Прямий стиль (характерний для низькоконтекстуальної американської культури) пов'язаний з вираженням щирих намірів людини. *Непрямий стиль* дозволяє приховувати бажання, потреби й цілі людини у спілкуванні.

Митецький, або вигадливий стиль (характерний для багатьох культур Близького Сходу) припускає використання багатої, експресивної мови в спілкуванні. *Точний стиль* (характерний для Західної Європи й США) полягає у використанні необхідного й достатнього мінімуму висловлень для передачі

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

Особистісний стиль комунікації (індивідуалістські культури) - у спілкуванні акцентується особистість індивіда, а *ситуаційний* (характерний для колективістських культур) - його роль.

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

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

При проведенні переговорів з іноземними партнерами слід враховувати ***національний стиль ведення переговорів партнера по бізнесу:***

Американський стиль ведення переговорів відрізняється високим професіоналізмом. Члени американських делегацій компетентні в питаннях, по яких ведуться переговори, вони самостійні в прийнятті рішень. При вирішенні проблеми прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, що пов'язані з реалізацією домовленостей. Для американців характерні відкритість, енергійність і дружелюбність, відхилення від занадто офіційної атмосфери ведення переговорів.

Американці часто проявляють егоцентризм, вважають, що при веденні переговорів їхній партнер повинен керуватися тими ж правилами, що й вони, швидко реагують на все й того ж очікують від партнера. Американські партнери досить наполегливо намагаються реалізувати власні цілі, схильні до торгу, при складанні комерційних угод проявляють напористість, іноді агресивність, мають досить сильну позицію. Вважають, що пропозиції обов'язково мають бути реальними, конкретними й допомагати їм в досягненні цілей.

У спілкуванні з американськими діловими особами важливе значення мають офіційність одягу, уміння поводитися в суспільстві, але найбільше цінується професійний рівень, компетентність і вміння відстоювати свої інтереси.

Англійський стиль. Англійські бізнесмени - найбільш кваліфіковані у діловому світі Заходу. Вони виробили певний ритуал ділового спілкування, якого потрібно строго дотримуватися. Так, перш ніж приступитися до переговорів з ними, необхідно хоча б загалом з'ясувати фірмову структуру ринку того або іншого товару, рівень цін і тенденцію його руху, а також одержати відомості про фірми-партнера й про людей, які на ній працюють.

Англійські партнери мало часу приділяють питанням підготовки. Вони вважають, що найкраще рішення може бути знайдене на переговорах залежно від позиції партнера. При цьому вони досить гнучкі й охоче підтримують ініціативу протилежної сторони. Англійським партнерам властивий прагматичний підхід до справи, вміння уникати конфліктів. У переговорах з англійцями варто брати до уваги, що вони дуже спостережливі, є гарними психологами, не сприймають фальші. Для ділового спілкування англійці використовують не тільки телефон і бесіди в офісі, а й симпозиуми, виставки.

Переговори з англійськими партнерами краще починати не з предмету обговорення, а із життєвих проблем: погода, спорт, діти тощо. Передусім слід розташувати їх до себе, продемонструвати їм, що для вас комерційні інтереси не вище загальнолюдських цінностей. Необхідно підкреслити ваше добре

відношення до британського народу та його ідеалів. Проведення переговорів ґрунтується на використанні фактичного, статистичного, додаткового матеріалу. Всі запитання мають бути витриманими й коректними. Для розвитку відносин з іноземними фірмами важливе значення для англійців має характер політичних відносин країни, яку представляє партнер, з Англією, тривалість дружніх ділових стосунків, що іноді може бути важливішим ніж явна комерційна вигода. Англійці дуже уважні до знаків уваги після переговорів, тому діловим колегам з Англії варто надсилати листи з побажаннями до свят або дня народження.

Французький стиль Представники французьких делегацій намагаються уникати офіційних обговорень конкретних питань «один на один», стежать за тим, щоб зберегти свою незалежність. Однак їхнє поведження може значно змінитися залежно від того, з ким вони мають справу.

Велику увагу приділяють попереднім домовленостям і воліють за можливістю заздалегідь обговорити певні питання.

Французькі учасники переговорів традиційно орієнтуються на логічні докази й виходять із «загальних принципів». Вони досить жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. Найчастіше вони обирають конфронтаційний тип взаємодії, хоча при цьому прагнуть зберегти традиційні для французької нації риси поведження: чемність, увічливість, люб'язність, схильність до жарту й невимушеності у спілкуванні.

У діловому житті Франції велике значення мають особисті зв'язки та знайомства, які базуються на взаємних послугах. Французи не схильні до ризику, їм не до вподоби, коли їх підганяють у процесі прийняття рішень; цінують аргументи, які підкріплені фактами та логічним аналізом.

Багато ділових питань вирішується в неофіційних умовах. Під час таких прийомів краще говорити на тему мистецтв, особливо французьких. Справи прийнято обговорювати лише після того, як гості приступили до чаю або кави.

У Франції вважається за велику честь одержати від ділового партнера запрошення на вечерю. З'явитися треба на чверть години пізніше ніж було

зазначено в запрошенні, принести із собою подарунок (коробку цукерок або вино). Оскільки кухня є предметом національної гордості француза, гостю слід похвалити блюда, напої. Не слід уживати додатково сіль і прянощі, адже це свідчить про недоліки страв, що подані.

Німецький стиль характеризується точністю, пунктуальністю, строгою регламентацією поведіння, поміркованістю, педантичністю. Тому всі пропозиції та зауваження повинні носити суцільно діловий і конкретний характер. Німецькі партнери починають переговори тільки тоді, коли впевнені в тому, що досягнення рішення є можливим. Вони дуже ретельно проробляють свою позицію ще до переговорів, а на самих переговорах обговорюють питання послідовно, одне за одним, детально розглядаючи кожне з них.

Німці надають великого значення титулам, тому до початку переговорів слід уточнити титули кожного члена німецької делегації.

Японський стиль. Японські представники, коли їм роблять поступки, відповідають тим же.

Під час офіційних переговорів японська сторона прагне уникати зіткнення позицій, для неї не характерні значні зміни в тактиці ведення переговорів. Японські бізнесмени приділяють багато уваги розвитку особистих відносин з партнерами. Цінують доброзичливість і щирість.

Будь-які погрози не ефективні, хоча самі японці можуть їх використовувати як прийом тиску на переговорах з більш слабкими партнерами.

Японські підприємці на переговорах намагаються обговорити насамперед другорядні теми, малозначні деталі, що пояснюється традиційним прагненням створити відповідну атмосферу на переговорах, установити взаєморозуміння, і після їх вирішення приступають до головного.

У японців існує особлива система прийняття рішень – в обговорення проблеми, її розгляд і узгодження залучається велика кількість осіб - від керівника фірми до рядового співробітника, на що йде чимало часу. Тому рішення японської сторони завжди реальні й ефективні.

Одна з найважливіших рис японського стилю переговорів – точність. Так,

якщо японський партнер призначив час зустрічі, то він з'явиться за дві хвилини до призначеного часу. Саме на такій граничній точності й обов'язковості будуються ділові взаємини японців.

Японці усіяко демонструють увагу, слухаючи співрозмовника, але таке поведження ще не є виявом згоди зі співрозмовником, воно лише проявом ввічливості і спонукає співрозмовника продовжувати бесіду.

Японці практично ніколи не говорять "ні". Вони уживають вираз "це дуже важко" або "це необхідно більш досконально дослідити". Японське "так" не означає згоду зі змістом повідомлення, а є тільки свідомством того, що думка йому зрозуміла.

Велике значення в цій країні віддається неформальним відносинам. При діловій зустрічі японці віддають перевагу не рукостисканням, а поклонам; візитки, важливі документи, листи необхідно передавати японцеві двома руками. На діловому обіді, якщо страви не до смаку, треба хоча б доторкнутися до неї, потім змішати все виделкою.

Японці позитивно ставляться до подарунків, але не слід розпаковувати їх у присутності того, хто подарував, адже на їхню думку це неетично. Не варто дарувати японцям квіти, тому що вони знають і поважають складну мову квітів і букетів, неправильний їхній вибір може бути сприйнятий як недоречний натяк, збентежити партнера.

Південнокорейський стиль. Представникам Південної Кореї не до вподоби загальні міркування, вони готові обговорювати можливість партнерства лише при наявності реальної і детально розробленої програми.

На переговорах завжди прагнуть до логічної послідовності й чітких взаємозв'язків, схильні до простоти, чітко викладають свої пропозиції та шляхи їхньої конкретної реалізації.

Корейці ніколи не демонструють своє нерозуміння і не відмовляють співрозмовнику. Тому часто виникають ситуації, коли сторони щиро переконані, що досягли домовленостей, але кожний розуміє їх по-своєму, що іноді і з'ясовується згодом.

Корейці відкрито не говорять про свою незгоду з партнером і не доводять його неправоту, але якщо рішення прийняте, корейська сторона готова до негайних дій.

Китайський стиль ведення комерційних переговорів характеризується чітким розмежуванням окремих етапів: первинне уточнення позицій, їхнє обговорення й заключний етап. При діловому знайомстві слід подати свою візитну картку (бажано, щоб ваші реквізити були надруковані й китайською мовою). Під час вітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями - спочатку тиснуть руку найбільш високопоставленому партнерові.

На початковому етапі значна увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів і манері їхньої поведінки. На основі цього діються спроби визначити статус кожного учасника, після чого йде орієнтація на людей з більш високим статусом. У делегації партнера китайці виділяють людей, які виражають симпатії їхній стороні. Саме через цих людей вони згодом намагаються вплинути на позицію ділового партнера.

Переговори з китайськими партнерами включають технічний і комерційний етапи. На технічному етапі слід переконати партнера в перевагах співробітництва саме з вами. З цією метою до складу учасників переговорів необхідно включати висококваліфікованих фахівців, які здатні вирішувати складні технічні питання, а також гарного перекладача, який володіє специфічною термінологією. Потім слідує комерційний етап переговорів. Китайські компанії мають, як правило, добре підготовлені й досвідчені кадри, значну кон'юнктуру інформацію і в процесі переговорів часто посилаються на контракти, які були раніше укладені з великою вигодою для них. Ваша комерційна позиція має ґрунтуватися на досконалому знанні кон'юнктури світового ринку, підкріплюватися грамотним техніко-економічним аналізом і конкретними матеріалами.

Як правило, китайський партнер першим на переговорах висловлює свою точку зору, вносить пропозиції. Діяти він починає наприкінці переговорів, після того як оцінить можливості протилежної сторони. При цьому уміло

використовуються помилки, які були допущені в ході переговорів,. На цій стадії китайська сторона може застосовувати різні форми тиску.

Арабський стиль ведення комерційних переговорів припускає встановлення довіри між партнерами. Наприклад, для бізнесменів арабських країн Перської затоки характерне почуття власної гідності, повага й коректне ставлення до своїх колег. Перед тим як повідомити думку з того або іншого питання, вони воліють демонстративно порадитися і висловити колективну точку зору.

Однією з умов досягнення успіху в переговорах з арабами є дотримання і повага місцевих традицій. Ісламські традиції, історичні традиції країни значно впливають на хід і характер переговорного процесу. З усіх типів взаємодії з партнерами вони віддають перевагу торгу.

Для більшості бізнесменів країн арабського світу характерне почуття національної гордості. Так, вони досить чутливі до питань, що пов'язані з їх національною незалежністю, тому усе, що якимось чином може розглядатися як втручання в їхні внутрішні справи, негайно відкидається.

Для таких партнерів велике значення має рівень, на якому ведуться переговори, оскільки більшість арабів - прихильники сильного правління і адміністративних правил поведінки.

Російський стиль. Російські бізнесмени зосереджені в основному на загальних цілях і відносно мало уваги приділяють тому, як їх можна досягти.

При вирішенні проблем на переговорах воліють діяти обережно, не ризикувати. Як правило, обирають менш ризиковані варіанти рішення. Острах ризику спричиняє обмеження ініціативи, тому, як правило власні варіанти рішення не пропонують, а реагують на пропозиції партнера.

На початку переговорів намагаються зайняти міцну позицію, яка характеризується підвищеними вимогами. Після тривалих дискусій і поступок відбувається зближення позицій сторін. Компроміс розглядається як прояв слабкості, тому до нього вони вдаються неохоче. Часто використовують прийоми, які спрямовані на одержання переваг у ході переговорів.

Характеризуються швидкою зміною настроїв й установок відносно партнера: від украй дружнього розташування до офіційного, що виключає будь-які особисті симпатії.

Угорський стиль - угорці прагнуть мати вигляд аристократів, а тому часто відмовляються від дрібного торгу. Вони володіють особливим талантом самоіронії й критики, але не допускають критики на свою адресу іншою стороною. Схильні до вишуканості й елегантності зовнішнього вигляду. Часто дарують специфічні сувеніри у вигляді свині, що означає побажання матеріального благополуччя.

Західна Європа (Австрія, Німеччина, Швейцарія). Тут діють чотири правила вишуканого поведіння: ввічливість, простота, вихованість, гідність. Особливою ознакою є точність у всьому.

Досить важливу роль відіграє зовнішній вигляд. При звертанні до партнера краще називати його за титулом - "директор", "доктор", "інженер". У приватному спілкуванні з діловими партнерами бажано звертатися до таких тем як розмір вкладень, престижність автомобілів, відпустка. Жителям Швейцарії подобається говорити про гроші. Ця нація відрізняється ощадливістю, що відбивається на стилі життя, вони байдужі до сувенірів.

Індія. Психологія індійських підприємців базується на національній повазі "карми" (долі) - вони дуже уважно ставляться до прогнозів астрологів, у зв'язку з цим старанно обирають час завершення важливих дій, як наприклад, підписання договору.

Індійці без поспіху сприймають інформацію і приймають рішення. Розуміння часу в них значно відрізняється від європейського, тому що одна з життєвих концепцій індуїзму - це вчення про переродження душі й вічність життя. Тому вони відносно спокійно реагують на затримку виконання зобов'язань.

У психології індійських підприємців існує потреба відчувати що йому вдалося перехитрити колегу. В переговорах варто звертати увагу на обов'язковість подання товару, уміння йти на розумний компроміс і поступки.

У зовнішньому вигляді індійців не відбивається ні старомодність, ні багатство. На ділових прийомах не слід висувати ініціативу випити спиртне - це повинні робити господарі.

У якості подарунка можуть бути цукерки, настінні годинники, коньяк, але більше цінується не подарунок, а церемонія його вручення.

Італія. Будь-яке знайомство із представниками ділового світу починається із вручення візиток. Переговори мають проводити особи приблизно одного статусу. Переговори будуть більш інтенсивними, якщо італійці переконані в можливості встановлення довгострокових відносин.

Після підписання умов італійцям необхідно час від часу інформувати партнерів про хід виконання досягнутих домовленостей, що буде ознакою збереження стабільних тривалих зв'язків, серйозності намірів партнера.

Італійці строго ставляться до правил ділової етики. Однак втім багато питань вони згодні вирішувати в неофіційних рамках, оскільки впевнені, що дружня атмосфера більше сприяє щирості у формуванні думок та претензій.

Оскільки італійці дуже пишаються своєю країною як колискою багатьох видів мистецтв, варто бути напоготові підтримати розмову на ці теми й у неофіційній обстановці.

Іспанія. Національною особливістю психології бізнесменів цієї країни є дотримання філософії поділу ролей між жінкою і чоловіком у житті, коли чоловік повинен багато працювати, а його дружина - створювати сприятливу атмосферу для цього. Вищою моральною цінністю іспанця є робота як найвища мета, як основа його життя.

Більшість іспанців вважає факторами успіху в справах долю й удачу. Важливим є фактор протекціонізму, товариських і сімейних зв'язків.

4.4 Конфлікти в туристській індустрії

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

Відокремлюють такі різновиди конфліктів:

- за **формою** конфлікти поділяють на *кооперацію, змагання, відкриту боротьбу*;

- за **суб'єктом** - *внутрішні* (внутріособистісні) й *зовнішні* (міжособистісні, між особистістю й групою, міжгрупові);

- за **організаційними рівнями до яких належать сторони** - *горизонтальні* (між окремими напрямками діяльності організації) й *вертикальні* (між різними рівнями ієрархії);

- за **розвитком** – *поступальні* (логічні), *бурхливі, вибухові*;

- за **сферою виникнення й розвитку** - *ділові*, що пов'язані з виконанням людиною посадових обов'язків, й *особистісні*, що зачіпають неофіційні відносини;

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

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

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

- *за ступенем охоплення організації* - *загальні* (охоплюють всю організацію) та *парціальні* (відносяться до окремої частини організації);

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

- *за тривалістю* - *короткочасні* або *затяжні*;

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

- *за підставою* - *однорідні* (якщо підстави для конфлікту в кожного із суб'єктів належать до однакових груп) та *складні* (якщо в суб'єктів різні підстави для конфлікту). Однорідні конфлікти поділяють на *щирі конфлікти* (при взаємному обмеженні інтересів), *непорозуміння* (при двосторонній помилці) та *психологічну несумісність* (при взаємній нестерпності)

Конфлікт можна розглядати у *вузькому* (як безпосереднє зіткнення сторін) й у *широкому змістах* (процес, що складається з декількох етапів, у рамках якого зіткнення є лише одним з них).

У *рамках організації* виділяють такі форми конфліктної боротьби:

- *бойкот* - відмова або відхилення від дій в інтересах тих, кого вважають супротивниками або суперниками;

- *саботаж* - свідомі дії з метою схованого нанесення збитку інтересам інших;

- *переслідування* - дії з метою ослаблення або компрометації суперників шляхом замовчування, заперечення, применшення їхньої ролі та гідності;

- *словесна агресія* - висування обвинувачень, образи, плітки, непорядні оцінки супротивників з метою їх дискредитації;

- *фізичне насильство*;

- *масові стихійні* або *організовані виступи* (страйки, мітинги протесту) тощо.

Існують три *основні причини комунікаційних конфліктів*:

- *соціальні відносини* або міжособистісні відносини (сильно виражене суперництво, недостатнє визнання здібностей іншої особи, недостатня готовність до компромісів, суперечливі цілі й засоби їх досягнення);
- *організаційні відносини* (перевантаження роботою; неточні інструкції; неясні компетенції або відповідальність; цілі, що суперечать одна одній; постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації; глибокі зміни або переструктуризація позицій і ролей);
- *особисті особливості комунікантів* (риси характеру), які створюють у людини схильність або несхильність до конфліктних відносин з іншими людьми.

До конфліктних рис характеру можна віднести:

- неадекватну (завищену або занижену) самооцінку своїх можливостей і здібностей;
- прагнення домінувати там, де це можливо й неможливо;
- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції;
- зайва принциповість і прямолінійність у висловленнях та судженнях;
- необґрунтований і не аргументований критичний настрій;
- певний набір емоційних якостей особистості - тривожність, агресивність, упертість, дратівливість тощо.

Типи конфліктних особистостей і основні моделі їх поведіння в конфлікті охарактеризовані у табл. 4.8.

Таблиця 4.8 - Типи конфліктних особистостей і їх поведінкові особливості

Тип конфліктної особистості	Поведінкові характеристики
1	2
Демонстративний	Прагне бути в центрі уваги. Любить добре виглядати в очах оточуючих. Його відношення до людей визначається тим, як вони до нього ставляться. Йому легко даються поверхневі конфлікти, милується своїми стражданнями й стійкістю. Добре пристосовується до різних ситуацій. Раціональне поведіння виражене слабо, домінує емоційне поведіння. Планування своєї діяльності здійснюється ситуативно й слабо втілюється в життя. Уникає кропіткої, систематичної роботи. Не йде від конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії відчуває себе добре.
Ригідний	Підозрілий. Має завищену самооцінку. Постійно вимагає підтвердження власної значущості. Не враховує зміни ситуації й обставин. Прямолінійний і не гнучкий. Складно приймає точку зору навколишніх, не дуже зважає на їхню думку. Повага з боку навколишніх сприймається як належне, недобррозичливість з боку навколишніх сприймає як образу. Мало критичний стосовно своїх вчинків. Болісно уразливий, підвищено чутливий стосовно уявних або дійсних несправедливостей.
Некерований	Імпульсивний, недостатньо контролює себе. Поводження такої людини складно передбачити. Поводиться зухвало, агресивно. Часто в запалі не звертає уваги на загальноприйняті норми спілкування. Характерний високий рівень домагань. Несамокритичний. У багатьох невдачах, неприємностях схильний обвинувачувати інших. Не може грамотно планувати свою діяльність або послідовно перетворювати плани в життя. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки із цілями й обставинами. З минулого досвіду не робить висновків.
Надточний	Скрупульозно ставиться до роботи. Висуває підвищені вимоги до себе. Висуває підвищені вимоги до інших, людям, з якими він працює, здається, що він чіпляється. Має підвищену тривожність. Надмірно чутливий до деталей. Схильний надавати зайвого значення зауваженням навколишніх. Іноді раптом розриває відносини із друзями, знайомими тому, що вважає, що його скривдили. Страждає від себе сам, переживає свої прорахунки, невдачі, часом розплачується за них навіть хворобами (безсонням, головними болями й т.п.). Стриманий у зовнішніх, особливо емоційних, проявах. Слабо відчуває реальні взаємини в групі
Безконфліктний	Нестійкий в оцінках і думках. Має легку сугестивність. Внутрішньо суперечливий. Характерна деяка непослідовність поведіння. Орієнтується на швидкий успіх у ситуаціях. Недостатньо добре бачить перспективу. Залежить від думки навколишніх. Прагне до компромісу. Не володіє достатньою силою волі. Не замислюється над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків навколишніх

Етапи конфліктної ситуації:

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

2. Виникнення *інциденту* як збігу обставин що виступають приводом для конфлікту. Інцидент може бути цілеспрямовано *спровокованим* або *випадковим* (через обставини, що склалися), *існувати реально* або *в уяві сторін*. Головну роль у виникненні конфліктів відіграють так звані **конфліктогени**. **Конфліктогени** - це слова, дії (або бездіяльність), що можуть привести до конфлікту.

3. Криза й розрив відносин між опонентами.

4. Завершення конфлікту з будь-яких причин.

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

Для усунення конфліктів використовують **групи методів**:

- *структурні* - різні організаційні заходи (роз'яснення вимог до роботи; координаційні заходи; загальноорганізаційні комплексні цілі; система винагород);

- *міжособистісні*, які враховують *розходження позицій* (того, що пред'являється стороною в ситуації протиріччя) й *інтересів* сторін (потреби, які людина намагається задовольнити в певній ситуації) та можливі стратегії поведіння в конфлікті.

Існують певні **правила розв'язання організаційних конфліктів**:

- усвідомити ситуацію, відповісти на такі питання - чи існують суб'єктивні фактори у конфлікті, в чому причина незадоволеності однієї або

обох сторін; досягненню яких цілей однієї сторони перешкоджає друга; з якими особистісними бар'єрами зіштовхнулися (установки, темперамент, характер, нервозність тощо); що важливіше для справи - можливі наслідки конфлікту або сама проблема, через яку відбулося зіткнення;

- першому зробити крок до нормалізації взаємин, взяти на себе частку провини й запропонувати пошук прийняттого для обох сторін рішення;

- іноді варто прямо сказати людині, що вона перешкоджає чомусь важливому для спільної справи або навіть для іншої особистості;

- удатися до думки третьої, незацікавленої та авторитетної особи, яка буде розглядати ділову, а не емоційну сторону конфлікту.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від таких **факторів**:

– *адекватності сприйняття конфлікту*, тобто досить точної, не перекрученої оцінки вчинків, двох сторін;

– *відкритості й ефективності спілкування*, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того що відбувається й шляхів виходу з конфліктної ситуації;

– *створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва*.

З метою забезпечення ефективного подолання конфліктної ситуації слід дотримуватися певних **правил і норм спілкування**:

– зосереджуйте увагу на співрозмовнику, його повідомленні;

– уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли загальний зміст і деталі прийнятої інформації;

– повідомляйте іншу сторону в перефразованій формі щодо змісту прийнятої інформації;

– у процесі прийому інформації не перебивайте співрозмовника, не давайте порад, не критикуйте, не підбивайте підсумок, не відволікайтесь;

– домагайтеся, щоб вас почули та зрозуміли, дотримуйтеся послідовності повідомлення інформації. Не переконавшись у точності прийняття партнером інформації, не переходьте до нових повідомлень;

- підтримуйте атмосферу довіри, взаємоповаги, проявляйте емпатію до співрозмовника;
- використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання головою в знак розуміння й інші прийоми, які притаманні конструктивному діалогу;
 - шукайте методи, які послабляють конфлікт;
 - для уникнення агресивності дайте опоненту можливість повністю висловитись;
 - вимагайте обґрунтування претензій і пропонуйте сформулювати бажаний результат;
 - свою негативну оцінку опонента або ситуації подавайте у вигляді відбиття власних почуттів;
 - шукайте рішення, що задовольняють всіх, використовуйте компроміси;
 - не приписуйте іншій стороні погані наміри та відповідальність за все;
 - не демонструйте свою силу та переваги, не принижуйте співрозмовника;
 - не розглядайте все тільки зі своєї позиції, не ігноруйте інтереси іншої сторони;
 - не дратуйтеся, не обрушуйте на опонента безліч претензій;
 - не беріть участь у скандалах і сварках;
 - зробіть довгу паузу і припиніть діалог (мовчання не повинне бути образливим для опонента);
 - не констатуйте негативного емоційного стану опонента;
 - тримайте себе гідно, а йдучи, не “трюкати дверима”;
 - демонструйте терпіння до інакомислення, здатність вийти за звичні рамки в пошуку альтернатив;
 - обережно погоджуйтесь з думкою інших, навіть якщо вони поступаються;
 - залучайте незадоволених до прийняття рішень;
 - допомагайте опоненту зберігати репутацію;
 - виключайте будь-яку дискримінацію;

- підтримуйте позитивні емоції.

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

При управлінні конфліктами необхідно враховувати основні стилі й моделі поведінки особистості в конфлікті (табл. 4.9).

Таблиця 4.9 - Основні моделі поведінки особистості в конфлікті

Модель поведінки	Поведінкові характеристики особистості
Конструктивна	Прагне вирішити конфлікт; націлена на пошук прийняттого рішення; відрізняється витримкою й самовладанням, доброзичливим відношенням до суперника; відкрита й щира, у спілкуванні лаконічна й небагатослівна
Деструктивна	Постійно прагне до розширення й загострення конфлікту; принижує партнера, негативно оцінює його особистість; проявляє підозрілість і недовіру до суперника, порушує етику спілкування
Конформістська	Пасивна, схильна до поступок; непослідовна в оцінках, судженнях, поведінці; легко погоджується з точкою зору суперника; уникає гострих питань

Існує п'ять основних **стилів поведінки при конфлікті**:

- *конкуренція або суперництво* - це прагнення до одностороннього виграшу, до перемоги, задоволення власних інтересів;

- *співробітництво* - найбільш важкий із всіх стилів, але й найбільш ефективний. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес розв'язання конфлікту і прагнення до задоволення потреб усіх;

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

- *пристосування* означає що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому з метою згладжування атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки не намагаєтесь відстоювати власні інтереси;

- *ігнорування або відхилення* реалізується якщо конфлікт не зачіпає

прямих інтересів сторін або проблема, що виникла, не настільки важлива для сторін і немає потреби відстоювати свої права або сторона просто не бажає витрачати час і сили на її вирішення.

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

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

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

а) *змушена* - на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, уживається активна діяльність з нейтралізації всього комплексу його факторів;

б) *превентивна* - постійна турбота про задоволення потреб співробітників; підбор і розміщення персоналу з урахуванням його індивідуально-психологічних особливостей; дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що зачіпають інтереси колективу й особистостей; виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо;

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

- *регулювання конфлікту* — це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на ослаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання;

- *завершення конфлікту*.

Існують такі *способи завершення конфлікту*:

1. *Вирішення конфлікту* — це спільна діяльність його учасників,

спрямована на припинення протидії і розв'язання проблеми, що привела до конфлікту.

2. *Урегулювання конфлікту* - в усуненні протиріч між опонентами бере участь третя сторона.

3. *Загасання конфлікту* — це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту (протиріччя і напружених відносин). Конфлікт переходить з явної форми в приховану. Загасання конфлікту звичайно відбувається в результаті:

- виснаження , необхідних для боротьби ресурсів сторін, що конфліктують;
- втрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкта конфлікту;
- переорієнтації мотивації опонентів (виникнення нових проблем, що мають більше значення, ніж боротьба в конфлікті).

4. *Усунення конфлікту*, тобто такий вплив на нього, у результаті якого ліквідуються основні структурні елементи конфлікту. Усунення конфлікту можливо за допомогою таких способів:

- вилучення з конфлікту одного з опонентів;
- виключення взаємодії опонентів на тривалий час;
- усунення об'єкта конфлікту.

5. *Переростання в інший конфлікт* відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш значуще протиріччя й відбувається зміна об'єкта конфлікту.

6. *Результат конфлікту* розглядається як результат боротьби з погляду стану сторін і їхніх відносин до об'єкта конфлікту. Завершенням конфлікту можуть бути:

- усунення однієї або обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його поновлення;
- перемога однієї зі сторін (оволодіння об'єктом конфлікту);

- розподіл об'єкта конфлікту;
- угода про правила спільного використання об'єкта;
- рівнозначна компенсація однієї зі сторін за оволодіння об'єктом іншою стороною;

- відмова обох сторін від зазіхань на даний об'єкт.

Для більш успішного розв'язання конфлікту бажано скласти *карту конфлікту*. За її допомогою можна визначити загальну стратегію, найбільш характерні етапи та способи розв'язання конфліктних ситуацій. Передусім визначити:

- проблему конфлікту;
- справжню причину конфлікту;
- дійсних учасників конфлікту;
- справжні потреби та побоювання кожного з головних учасників конфлікту, тому що саме вони лежать в основі практично будь-якого конфлікту;
- міжособистісні відносини учасників конфлікту, що існували до конфліктної ситуації;
- відношення до конфлікту осіб, які не беруть участь у ньому, але зацікавлені в позитивному його розв'язанні.

Цілі складання карти конфлікту:

- обмежити дискусію певними формальними рамками, що допоможе уникнути надмірного прояву емоцій;
- створити можливість спільного обговорення проблем, висловлення вимог і бажань;
- усвідомити власну точку зору та точку зору інших;
- створити атмосферу емпатії;
- вибрати найбільш оптимальні шляхи розв'язання конфлікту.

Конфлікти, які виникають у сфері туризму, умовно можна поділити на конфлікти:

- з *агентствами*;

- з туристами;

- *внутрішні конфлікти* (внутріособистісні, міжособистісні; конфлікт особистості з групою, міжгрупові конфлікти між великими соціальними групами), коли конфліктуючими сторонами виступають працівники однієї організації;

- з *постачальниками турпослуг*, причинами яких можуть бути: грошові взаємини (економічна природа конфліктів); недостатня якість роботи обох сторін, яка привела до виникнення конфліктних ситуацій з туристами; непорозуміння між сторонами, недостовірна інформація, що найчастіше виникає в силу неякісних систем комунікації між фірмами; несумлінність або низький професіоналізм сторін.

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

Конфлікти можуть виникати у процесі обслуговування клієнтів в самому агентстві і в результаті незадоволеності якістю турпродукту, але влагоджувати їх завжди доводиться в турагентстві.

Поради по роботі зі скаргами клієнтів:

- уважно слухайте скарги незадоволеного клієнта, адже усяка скарга - це корисна інформація, яка може допомогти поліпшити рівень сервісу;

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

- дайте клієнтові можливість виговоритися повністю;

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

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

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

У роботі турпідприємства найбільшого значення набувають *конфлікти з*

клієнтами, адже саме від взаємодії з ними залежить успішне функціонування організації.

Конфлікти з подорожуючими можна умовно поділити на конфлікти, що виникають:

- до відправлення в поїздку (при оформленні документів в офісі туроператора або агентства, під час проведів туристів в аеропорті тощо);
- під час споживання туристських послуг (при авіаперельоті, при проживанні в готелі тощо);
- під час стикувань окремих туристських послуг, що входять до складу турпакета (при розселенні туристів у готелі, зборах на екскурсію та ін.).

Серед *основних причин* виникнення усвідомленого невдоволення туристів можна виділити такі:

1. Неналежна якість пропонованих туристських послуг, тобто їх невідповідність очікуванням споживача.

Сприйняття якості послуг, тобто співвідношення очікувань споживача й реального виконання замовлених ним туристських послуг визначається особистісними характеристиками подорожуючих, які можна поділити на :

- *стабільні особистісні характеристики* (стриманість, комунікабельність, ерудиція, інтелект, вихованість, почуття гумору, чуйність тощо) формуються у процесі дорослішання, виховання й освіти, важко змінюються й практично не залежать від думок оточуючих і конкретної ситуації;

- *динамічні характеристики* (настрій людини, її самопочуття, прихильність, уважність тощо) багато в чому визначаються зовнішніми ситуаційними факторами та змінюються разом з ними.

З метою запобігання конфліктів працівникам, які безпосередньо реалізують путівку, необхідно дотримуватися низки вимог:

- донести до споживача інформацію, яка цілком відповідає дійсності, щодо умов пересування і проживання;
- уміти оцінити особистісні якості, психологічні особливості клієнта в

ході особистої бесіди та використовувати отриману інформацію при консультуванні й рекомендаціях;

- уміти з'ясувати «туристський» досвід клієнта і його відгуки про готелі та турпоїздки, в яких він бував раніше. Згідно з **правилом підвищення градуса** клієнтові не можна пропонувати для відпочинку тури й готелі більш низької якості, ніж ті, які він відвідував раніше;

- коректування очікувань клієнта має проходити у відповідності із цілями майбутнього туру та залежно від особистісних характеристик клієнта, має супроводжуватися вагомими аргументами й доказами (фотографії, інформація каталогів);

- щоб уникнути можливих непорозумінь і неповноти викладу інформації туроператор повинен кожному туристу надавати інформаційний листок з інформацією про майбутній відпочинок туриста, правилами поведінки та заходами безпеки у поїздки. Важливо щоб турист поставив свій підпис на підтвердження ознайомлення, що в подальшому зможе уберегти турфірму від зайвих претензій і вимог клієнта.

Реальна якість реалізованої туристської послуги повинна відповідати:

- *умовам договору, що містить перелік послуг, які оплачені клієнтом, виконання яких є безпосереднім обов'язком туроператора;*

- *прийнятим у державі або на курорті стандартам якості обслуговування споживачів.*

2. Усвідомлення туристом низької цінності придбаного туру, як невідповідності реальної якості туристських послуг і його вартості.

Причинами виникнення конфліктних ситуацій щодо отриманих послуг можуть стати:

- отримання туристами інформації про те, що інші мандрівники сплатили меншу суму за аналогічні туристські послуги;

- більш якісний та дешевий досвід подорожей в минулому;

- одержання туристом інформації про реальну вартість послуг постачальників.

3. Невірне або неповне інформування туристів про особливості майбутньої поїздки (труднощі, що очікують його в поїздці, проблеми, стреси, до яких турист має бути матеріально й морально готовий).

4. Незадовільна організація самих туристів під час здійснення групових поїздок.

5. Неорганізоване сполучення між окремими послугами, які надаються під час туру з незалежних від туроператора причин.

Важливе місце в запобіганні та усуненні конфліктної ситуації належить тому фахівцю, який супроводжує туристичну групу, тому він має володіти високим рівнем професійно-комунікативної компетентності.

Існують різні методики подолання конфліктних ситуацій під час туристичної поїздки. Серед них:

- сприйняття дрібних неприємностей з гумором;
- звертання до «минулого» досвіду, до прикладів набагато більш жалюгідних умов колишніх турів;
- перемикання уваги основної маси туристів з групи на щось більш приємне;
- використання тактики переведення вини за нестиківки на постачальників.

Але ні при яких умовах не слід:

- звалювати всю провину на менеджерів туроператора, рекомендувати туристам подавати позив на туроператора, сприяти їм у зборі інформації, яка підтверджує виникнення позаштатної ситуації;
- допускати зіткнення з туристами в присутності інших туристів або представників партнерських фірм;
- явно й безапеляційно вказувати на неправоту туриста (навіть якщо це дійсно так), допускати неповажні фрази або вчинки відносно туристів;
- вказувати на неадекватне сприйняття туристами цінності турпоїздки, а у випадку об'єктивної необхідності робити це коректно, не допускаючи приниження споживачів.

Правила поведінки тих, хто супроводжує групу туристів в конфліктних ситуаціях наведені у табл. 4.10.

Таблиця 4.10 - Правила поведінки в конфліктних ситуаціях

Тактика поведінки	Зміст
1	2
Єднальна тактика	Вислуховує претензії туристів, погоджуючись із усім, що вони говорять (це дасть туристам можливість виговоритися й заспокоїтися, вселить їм довіру до супровідного)
Тактика нападу	Аргументовано стає на захист власної фірми та пояснює туристам несправедливість їх вимог і претензій
Тактика зміни переконань	Орієнтувати туристів на зміну очікувань, наприклад: «А чого ви чекали від тризіркового готелю?» Цю тактику можна застосовувати тільки у випадках, коли туристи явно переоцінили можливості поїздки або неадекватно поставилися до її цінності
Тактика відстрочки	Розв'язання конфліктної ситуації намагаються відкласти. Такий стиль поводження застосовують у ситуаціях, коли миттєве розв'язання конфлікту не можливе або не ефективно У цьому випадку туристу пропонують викласти претензії у письмовому вигляді
Тактика докладного аналізу	Застосовують коли сторони, що конфліктують готові до співробітництва та подолання ворожості, що виникла. У цьому випадку докладно розглядають всі негативні сторони та наслідки ситуації, що склалася, знаходять спільне рішення
Тактика активної співучасті	Застосовують при взаємодії з емоційними або індивідуальними клієнтами, для яких активне сприяння з боку супровідного важливіше, ніж результати такого сприяння
Тактика персоналізації	Супровідний спілкується з найбільш конфліктним туристом або туристами (особисті бесіди під час прийому їжі тощо).

Після повернення туристів з поїздки керівництво туроператора повинне докласти всі можливі зусилля для того, щоб конфліктна ситуація, що виникла не переросла в судовий розгляд.

На стадії *досудового розгляду* з метою з'ясування вимог туриста, його позиції відносно захисту своїх вимог із клієнтом проводяться роз'яснювальні бесіди. З'ясовують: задовольниться споживач вибаченням туроператора, поверненням вартості не отриманих послуг або буде домагатися судового розгляду.

Якщо клієнт звертається зі скаргою по телефону його слід уважно вислухати, демонструючи співчуття та розуміння; запросити клієнта для розмови в офіс, нагадати йому про необхідність наявності всіх документів, що підтверджують інцидент (чеки, розписки тощо).

З метою підготовки до візиту незадоволеного клієнта слід зафіксувати суть претензії споживача.

Якщо незадоволений клієнт прийшов в офіс без попередження, передусім слід запросити його в окреме приміщення, запропонувати йому присісти, сісти поруч, адже якщо людина поглинена своїми емоціями, вона практично не може контролювати своє поведіння. У процесі бесіди необхідно демонструвати співчутливість і розуміння клієнта; уважно його слухати, не перебивати; демонструвати за допомогою міміки й жестів те, що його претензії зрозумілі й сприймаються так само негативно. У процесі спілкування з незадоволеним клієнтом рекомендується частіше називати його за іменем та по батькові, оскільки це сприяє створенню довірчої атмосфери.

Під час бесіди керівник туроператорської фірми має:

- вислухати докладний опис конфліктної ситуації, яка мала місце під час поїздки;
- намагатися загострити увагу туристів на позитивних моментах поїздки;
- пояснити клієнтові причини виникнення конфлікту;
- акцентувати увагу на тому, що подібний конфлікт трапляється вперше;
- призвати туриста на допомогу в розв'язанні конфліктної ситуації, вислухати всі його вимоги. У випадку якщо вимоги туристів надто великі й амбіційні, краще домовитися про їх зменшення;
- непомітно натякнути під час бесіди з туристом на безперспективність і неефективність судового розгляду.

На *стадії судового розгляду* слід пам'ятати, що метою тур підприємства вже є не стільки збереження клієнта, скільки забезпечення власної економічної безпеки та доброго імені.

4.5 Стреси в туристській індустрії

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

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

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

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

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

До **основних причин виникнення стресу в щоденному житті** можна віднести такі як втрата контролю над ситуацією, страх, напруження, безсоння й інші психосоматичні розлади; вимога постійного підвищення результативності дій; незакінчені справи, які обтяжують; острах не виконати обіцянки; неправильна оцінка дійсності; гнів, що проявляється як страх і роздратування. Класифікація стресорів та їх наслідки наведені в табл. 4.11.

Таблиця 4.11 - Класифікація стресорів та їх наслідки

Стресори		Наслідки
Стресори в оточуючому середовищі	Особистісні стресори	
1	2	
<p>Виробничі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перевантаження (недовантаження); - неяснені зміни; - зміна розкладу; - погане обладнання <p>Рольові:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рольовий конфлікт; - рольова неясність; - відповідальність за людей; - нестача підтримки; - нестача статусу <p>Структурні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слаба комунікація; - нестача співучасті; - неправильно побудована ієрархія <p>Кар'єрні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повільне (занадто швидко) просування по службі; - несправедливість; - нестача можливостей для просування; - відсутність необхідної підготовки <p>Відносини з:</p> <ul style="list-style-type: none"> - керівництвом; - підлеглими; - колегами; - клієнтами <p>Позаорганізаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відносини у родині; - стан економіки; - обставини життя; - зріст злочинності; - зріст цін 	<p>Потреби Надії та досягнення Емоційна стійкість Гнучкість Толерантність Неясності Самооцінка</p>	<p>Суб'єктивні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - засмучення; - перевтома; - почуття тривоги; - почуття провини <p>Поведінкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> - небезпека інциденту; - «погані» розмови, плітки; <p>Когнітивні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабкі рішення; - погана зосередженість <p>Фізіологічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - високий зміст холестерину; - виразкова хвороба; - серцево-судинні захворювання <p>Організаційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - прогули; - плинність кадрів; - низька продуктивність праці; - незадоволеність роботою

До основних *факторів, що викликають стрес*, можна віднести:

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

- *перевантаження працівника*, що викликає почуття занепокоєння, безнадійності та матеріальних втрат;

- *конфлікт ролей* має місце, коли працівникові висувають суперечливі вимоги, наприклад, з одного боку, керівником, з іншого боку - колективом або навіть членами родини;

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

- *нецікава робота*. Люди, що мають більш цікаву роботу, проявляють менше занепокоєння і менш піддані фізичним нездужанням;

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

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

Окрему увагу слід приділяти стресам, що виникають при міжкультурному спілкуванні, адже ймовірність непорозумінь набагато зростає тому що належність комунікантів до різних культур часто порушує їхні очікування. Це викликає негативні емоції стосовно партнера - комуніканта й всієї культури, що той представляє, знижує ефективність процесу спілкування. Поводження іншої людини, яке засноване на іншому досвіді та культурі, може бути витлумачене невірно. У цьому випадку в нас виникає тривога, непевність через нездатність передбачити подальший хід процесу комунікації і його результатів. Такий стан людини також можна охарактеризувати як стрес.

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

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

Існують такі *форми прояву культурного шоку*:

- напруження через зусилля, які прикладені для досягнення психологічної адаптації;
- порушення рольових очікувань і почуття самоідентифікації;
- тривога, що переходить в обурення та образу після усвідомлення культурних розходжень;
- почуття неповноцінності через нездатність подолати ситуацію тощо.

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

Основні методи нейтралізації стресів та їх характеристики подані в табл. 4.12.

При подоланні стресу слід:

- оцінити ситуацію, визначити причину стурбованості;
- визначити, що може трапитися саме гірше, ймовірність його виникнення, чи може бути воно прийнято;
- спробувати уникнути самого гіршого. Цілеспрямована дія вже сама по собі є кращім методом занепокоєння і подолання стресу.

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

Таблиця 4.12 - Методи нейтралізації стресів

Метод	Характеристика методу
Планування	Необхідно спланувати розв'язання завдань (особистих або службових) на наступний день або найближчу перспективу. В планах співвіднести особисті цілі з цілями організації
Фізичні вправи	Фізичні вправи, зарядка протягом дня є гарним виходом для негативної енергії, позитивно впливають на фізичний стан організму
Режим харчування	Тривалий стрес може привести до виникнення нестачі вітамінів, ослабленню організму та , як наслідок, до хвороби
Психотерапія	Слід звернутися до психотерапевта, який запропонує спеціальні вправи з урахуванням стресової ситуації, що склалася, та порекомендує спеціаліста – психоаналітика для проведення інтенсивної індивідуальної роботи
Медитація та розслаблення	Дальньосхідні методи медитації (стан внутрішньої зосередженості, концентрації уваги на чому-небудь), йога, молитва

Зменшення імовірності виникнення стресу при управлінні, спрямованого на високу продуктивність праці, припускає такі заходи:

- оцінювати здібності, потреби та схильності працівників, намагатися обрати для них відповідний обсяг і вид діяльності;
- дозволяти співробітникам відмовлятися від виконання деяких завдань, якщо в них є для цього достатні підстави;
- чітко описувати конкретні зони повноважень, відповідальності й виробничих очікувань, використовувати двосторонню комунікацію;
- використовувати стиль лідерства, що відповідає вимогам певної ситуації;
- забезпечувати належну винагороду за ефективну роботу;

– виступати в ролі наставників стосовно підлеглих, розвивати їхні здатності й обговорювати з ними складні питання.

Запобігання стресу під час роботи можливе за допомогою таких методів:

- розробити систему пріоритетів у роботі, послідовність виконання;
- навчитися відмовлятися від завдань, коли завантаження досягає межі можливостей;
- налагодити ефективні та надійні відносини з безпосереднім керівником, розуміти його проблеми й допомагати йому розуміти проблеми підлеглих;
- не погоджуватися з керівником, який висуває суперечливі вимоги;
- повідомляти керівника або співробітників про те, що очікування або стандарти оцінки є незрозумілими;
- знаходити в кожні 45 – 90 хв. кілька хвилин для відключення та відпочинку з метою розслаблення;
- не обідати на робочому місці та не затримуватися після робочого дня;
- ідучи з роботи, забувати про неї до ранку;
- дотримуватися належного режиму харчування, займатися фізкультурою, прагнути до досягнення духовної рівноваги.

Технічні **прийоми та методи усунення негативних емоцій** (гніву, агресії, роздратування тощо):

- завжди розділяти людину та проблему;
- уявити на своєму місці іншу людину та її дії в подібній ситуації;
- уявити партнера за скляною стіною, через яку ви бачите його роздратовані жести, але не чуєте, що він говорить;
- бути спокійним, впевненим у собі, володіти собою, посміхатися.

Методи самозаспокоювання:

1. Раціоналізація гніву. Осмисліть причину, що викликала гнів, надайте їй інше значення. При гніві людиною управляють емоції, а не розум.

Відшукайте що-небудь позитивне в тому, що трапилося - воно завжди є.

Проаналізуйте, чи саме ті мотиви та наміри мав ваш партнер, про які ви думаєте. Чи навмисно він хотів принизити вас своїми словами або діями.

2. *Візуалізація гніву* спрямована на те, щоб пережити подію, яка усуне гнів. Існують такі варіанти візуалізації гніву:

- зменшити в уяві ріст людини, що викликала ваш гнів;
- уявити людину в смішному вигляді;
- уявити гнів у вигляді пучка енергії, що йде крізь вас у землю;
- уявити сцену реваншу стосовно кривдника.

3. *Релаксація*. Її техніка заснована на розслабленні м'язової системи, наслідком чого є розслаблення нервової системи.

Контрольні запитання і завдання:

1. Розкрийте сутність особистого продажу. Чи можна його розглядати у категоріях теорії комунікації? Чому?

2. Через які основні етапи проходить купівельна поведінка споживача?

3. З яких етапів складається зустріч клієнта з фахівцем? Охарактеризуйте кожен з них.

4. Яких правил спілкування слід дотримуватися фахівцю для встановлення позитивного контакту з клієнтом?

5. Який характер можуть носити заперечення клієнтів, яка загальна схема їх опрацювання?

6. З яких етапів складається переговорний процес? Охарактеризуйте кожен з них.

7. У чому полягає сутність аргументації? Які розрізняють види аргументів?

8. Розкрийте сутність законів аргументації і переконання.

9. Яку інформацію слід узгоджувати туроператорам під час переговорів?

10. Які маніпулятивні прийоми можуть застосовуватися під час

переговорів?

11. Розкрийте сутність поняття «організаційні комунікації».

12. Які види комунікацій виділяють в організації? Охарактеризуйте кожен з них.

13. В яких напрямках можуть рухатися комунікативні потоки в організаційних комунікаціях? Наведіть приклади.

14. Які існують основні способи колективного обміну інформацією? Охарактеризуйте кожен з них.

15. Які способи психологічного впливу можуть застосовуватися в ході комунікації?

16. Перелічіть характерні риси конструктивної і деструктивної критики, наведіть приклади.

17. Яке значення мають комунікації по телефону для туристської індустрії? Чому?

18. З якою метою використовують можливості мережі Інтернет в сучасному туристському бізнесі?

19. Розкрийте сутність міжкультурної комунікації. Чому вона є важливою для туристського бізнесу?

20. Перелічіть й охарактеризуйте критерії зіставлення культур світу.

21. Надайте визначення конфлікту. Які існують основні причини конфліктів взагалі та зокрема в туристській індустрії?

22. Перелічіть та охарактеризуйте етапи конфлікту.

23. Що таке стрес? Які існують основні причини виникнення стресу у повсякденному житті та в професійній діяльності на підприємствах туристської індустрії?

24. Що може бути причиною культурного шоку? Наведіть приклади.

25. Розробіть стратегії поведінки відповідно до запропонованого типу продавця, покупця та безпосередньо процес продажу. Поєднання двох типологій, що характеризує зустріч продавця і покупця, дає можливість одержати нову типологію форм або стилів продажу (таблиця).

Таблиця - Типи продавця і покупця

Тип продавця	
1	2
Продавець — друг клієнта	Я хочу подружитися з клієнтом, зрозуміти його емоції й відповісти на його почуття. Він купить продукт у результаті наших особистих відносин
Спілкування із чітко поставленої метою	Я консультую клієнта та чітко розумію його вимоги, які треба задовольнити нашим продуктом. Клієнт одержить саме те, що він хоче
Хочеш — бери, хочеш — не бери	Я надав продукт клієнтові. Йому вирішувати, купувати чи ні, якщо відмовиться, це не моя проблема - щось не так із продуктом
Мета — продати!	Я натисну на клієнта, щоб він купив тепер. Мета виправдує засоби. Тим більше що я одержую комісійні від реальних продажів
Продавець-професіонал	Я володію безвідмовним методом продажу, «обробляю» клієнта за допомогою ретельного збалансованого комплексу реклами продукту, особистої чарівності, знання свого продукту та пропозицій на ринку
Тип покупця	
Байдужний покупець	Я намагаюся уникати покупок, буду мати рацію, якщо сам нічого не куплю, а надам вибір іншим
Рішучий клієнт	Я добре знаю, що мені потрібно, шукаю продукт, що відповідає вимогам і який зможу купити за ціною, що готовий заплатити
Обережний покупець	Якщо я буду купувати, то зажадаю кращого варіанту по найнижчій ціні
Клієнт — друг продавця	Я хочу подружитися із продавцем, зрозуміти його емоції й відповісти на його почуття. Він продасть підходящий мені продукт у результаті наших особистих відносин
Покупець іміджу	Я керуюся досвідом, що знайшли інші люди при користуванні даним продуктом. Покупка цього продукту також буде корисна для мене, підвищить мій престиж

26. Нижче наводяться критичні репліки (неясні претензії). Уявіть, що вони звучать на вашу адресу. Придумайте запитання, за допомогою яких ви могли б краще розібратися, в чому вас обвинувачують.

- «Ви занадто агресивні»;
- «Який ви неспритний!»;
- «Ви висловлюєтеся загадками»;
- «Ви мене кривдите»;

- «Ви всіх перебиваєте»;
- «Висловлюйтесь зрозуміліше!»;
- «Ви черства й байдужа людина!»;
- «Ви поводитесь, як маленька дитина»;
- «Вам немає справи до інших»;
- «Чому ви такий упертий?»;
- «Вам належить бути уважнішим до співрозмовника»;
- «За кого ви мене приймаєте?!»;
- «Не можна бути таким ледачим»;
- «Ваша самовпевненість вас до добра не доведе»;
- «Слід бути добрішим до інших»;
- «Ви ніколи нікому не даєте вставити слово»;
- «Ви забагато на себе берете!».

27. За час проходження практики або будь-якого професійного спілкування з усіх епізодів необхідно обрати й описати найскладнішу ситуацію у плані особистих відносин (одну або декілька).

Канва опису:

- ситуація;
- у чому саме полягали труднощі для себе й для партнера;
- що почували - фізичні відчуття, переживання;
- як вийшли з положення;
- чи задоволені собою;
- як можна було поступити краще.

28. Розбір взаємин у процесі проходження практики або будь-якого професійного спілкування проведіть у вигляді особливого щоденника про комунікації. У щоденнику зафіксуйте та проаналізуйте характерні епізоди, конфлікти (всі або вибірково). У цьому випадку акцент слід перенести з особистих властивостей учасників, із власного сприйняття на ситуацію, на динаміку взаємин.

29. Згадайте конфліктні ситуації на вулиці, в громадському транспорті, в установах сфери обслуговування тощо, свідками або учасниками яких ви були, проаналізуйте їх за планом:

- як розвивався конфлікт;

- хто був ініціатором конфлікту й який конфліктоген він застосував першим;

- як відповів на конфліктоген другий учасник конфлікту;

- чи можна було уникнути цього конфлікту й яким чином.

30. Спробуйте відповісти на запитання й наведіть конкретні приклади ситуацій, у яких Ви брали участь самі або як свідок:

- хто виявляється ініціатором і відповідачем у суперечці й конфліктній ситуації;

- як визначити ініціатора та відповідача;

- чи можуть мінятися ролями ініціатор і відповідач, якщо так, то чому;

- яке завершення конфлікту можливе й характерне для вас?

31. Простежте за характером свого спілкування з іншими людьми, визначте, як часто ви буваєте щирі в спілкуванні, чи прагнете ви зрозуміти позицію співрозмовника, чи допомагаєте йому розкритися в спілкуванні, чи вмієте його уважно слухати.

Проведіть аналіз власних здібностей до спілкування, розробіть критерії оцінювання, оцініть себе за десятибальною шкалою. Визначте що вам треба поліпшити?

Форми комунікації	Оцінка (1-10)
Усно (віч-на-віч)	
Усно (презентація із групою)	
Письмово	
Уміння слухати	

32. Розробіть початок ділової зустрічі за такими варіантами:

- перед вами людина, яку ви добре знаєте. Це ваш постійний клієнт, партнер тощо. Запропонуйте йому новий контракт;

- перед вами невідома людина. Це, можливо, ваш майбутній колега, клієнт тощо. Ви вкрай зацікавлені в позитивному результаті цієї зустрічі. Покажіть себе гідним діловим партнером;

- перед вами керівник делегації фірми, з якою ви маєте намір розірвати всі ділові відносини, але фірма наполягає на виконанні раніше підписаного контракту. Знайдіть потрібні слова, аргументи для вирішення питання на свою користь. Розійтися ви повинні добрими друзями;

- перед вами керівник профспілкової організації, який вимагає значного підвищення заробітної плати працівникам фірми, яку ви очолюєте. Відмовте йому, але так, щоб працівники не звільнилися з вашої фірми й не перейшли до конкурентів.

33. Складіть тези (план, конспект) свого виступу перед аудиторією з метою переконання слухачів у тому, що людина, яку ви рекомендуєте як довірену особу, є найбільш гідним претендентом, наприклад, на звання «підприємець року», «кращий студент групи» тощо.

У тезах свого повідомлення бажано підкреслити ділові якості претендента на звання і його людські якості.

34. Згадайте приклади маніпуляцій, з якими, можливо, вам довелося зіштовхнутися. Чи вдалося вам уникнути долі жертви маніпулювання? Якщо так, то як? Якщо ні, то як би ви вчинили зараз?

35. Підготуйте аргументи з метою переконання клієнта придбати турпродукт саме у вас. Ви знаєте потреби клієнта, але є певні складності:

- послуги, які ви пропонуєте є дорожчими, ніж у конкурентів;
- все рівнозначно, але ім'я фірми-конкурента більш відоме.

36. З метою розвитку вміння керувати емоціями спробуйте позитивно інтерпретувати найпохмуріші почуття.

Наприклад:

Негативне почуття	Позитивна інтерпретація
Страх	Ви передбачаєте те, до чого потрібно підготуватися
Неадекватність	
Дискомфорт	
Перевантаження	
Образа	
Розчарування	
Збиток	
Провина	
Самітність	

Назвіть п'ять інших негативних емоцій, властивих вам або вашим партнерам, і дайте їм позитивні інтерпретації.

37. Розробіть пропозицію нової послуги по телефону різним типам клієнтів.

38. Перегляньте наведені нижче риси характеру й оберіть із них по вісім характеристик, які притаманні представникам таких народів: німці, британці, італійці, фіни, шведи, американці, українці:

похмурий, з почуттям гумору, збудливий, чесний, готовий на ризик, чванливий, серйозний, дипломатичний, говіркий, повільний, слабовільний, позбавлений почуття гумору, спокійний, хитрий, емоційний, надійний, вірний, орієнтований на гроші, колективіст, мудрий, що розуміє усе в буквальному значенні, відкритий, соромливий, добре вихований, безвідповідальний, правдивий, товариський, працьовитий, консервативний, індивідуаліст, галасливий, невихований, турботливий, екстраверт, умілий, пунктуальний, гнучкий, стриманий, моторний, увічливий, що заощаджує час, неуважний, нудний, вишуканий, вольовий, старомодний.

39. Наведіть основні характеристики будь-якої послуги, що пропонується підприємствами туристської індустрії, та перетворіть їх у вигоду для споживача.

40. Складіть рекламне повідомлення яке б відображало основні потреби аудиторії на яку воно спрямоване. Серед мотивів можуть бути обрані:

- раціональні (мотив здоров'я, зручності, надійності тощо);
- емоційні (мотив радощі, любові, гордості тощо);
- моральні (мотив обов'язку, справедливості, порядності тощо).

Література: 17-19,23,26,28,30-32,45,47,53,62,65,67,74,75,78-80,82,87,91-93,98,101.

РОЗДІЛ V. УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

Вимогливість і динамічність в сфері туристської індустрії потребує відповідної системи розвитку персоналу, який має бути здатним працювати на рівні світових та європейських стандартів. Тому визначення відмінності між вже існуючими рівнями компетентності персоналу й тими, які необхідні для реалізації довгострокових цілей підприємства, управління професійно-комунікативної компетентності є важливим управлінським завданням. При цьому підвищення професійно-комунікативної компетентності з метою забезпечення ефективності цього процесу повинно мати системний характер.

Управління професійно-комунікативною компетентністю персоналу – це комплекс заходів з планування, організації, підвищення, мотивації і контролю професійно-комунікативної компетентності фахівців підприємства виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації.

З метою забезпечення ефективності процесу підвищення професійної компетентності персоналу на підприємствах сфери туризму важливим є комплексний підхід до вирішення проблеми забезпечення професіоналізму кадрів, а саме:

1. З метою організації ефективного управління професійно-комунікативною компетентністю передусім слід створити *розгорнуту систему цілей та завдань підприємства* у вигляді певної ієрархії (зазначити цілі всіх рівнів, поступове досягнення яких є необхідним для забезпечення кінцевої мети бізнесу).

Визначити *конкретні складові професійно-комунікативної компетентності* (скласти матрицю компетентностей) як маршрути, що ведуть до досягнення цілей організації, вирішення певних завдань підприємства. Структурний опис складових компетентностей включає кластери

компетентностей, конкретні компетентності й їх індикатори, за допомогою виміру яких можна робити висновки щодо рівня й якості професійно-комунікативної компетентності кожного окремого працівника.

Перш ніж приймати рішення щодо застосування заходів з підвищення професійно-комунікативної компетентності персоналу, треба чітко усвідомлювати які саме вимоги висуваються до кожного окремого співробітника, мати в своєму розпорядженні характеристики всіх функцій, необхідних для виконання певних завдань, установити **еталонний рівень професійно-комунікативної компетентності для кожного робочого місця**.

2. Виявлення проблем щодо **професійно-комунікативної компетентності персоналу підприємства, оцінка наявного рівня професійної компетентності персоналу та його порівняння з еталонним**.

Так, з метою виявлення проблем щодо професійно-комунікативної компетентності персоналу, наприклад, у готелі, має застосовуватися система *оцінки задоволеності клієнта*, джерелами інформації якої можуть бути:

- *спостереження* - менеджери всіх рівнів мають відзначати ознаки незадовільного сервісу (черги, довге очікування клієнтом інформації, ігнорування клієнтів персоналом, неохайність персоналу тощо). Доцільними є періодичні перевірки, коли під виглядом звичайного клієнта перевіряючий спілкується з персоналом усіх служб готелю, після чого доповідає про свої спостереження керівництву;

- *анкетування* - кожному гостеві пропонується заповнити анкету, яка містить у собі всі найменування послуг, що надаються й шкалу оцінок від «задовільно» до «відмінно», прохання написати відгук про свої враження щодо обслуговування. На основі аналізу анкет приймається рішення щодо проведення аудиту діяльності тієї або іншої служби;

- *аналіз фінансових показників* готелю і окремих його підрозділів;

- *одержання корисної інформації про ступінь задоволеності клієнтів через певні категорії службовців*, наприклад, через водіїв, носіїв тощо, які мають бути відповідним чином проінструктовані;

- *скарги*, які ретельно обробляються, і за результатами вживаються заходи, що дозволяють поліпшити сервіс і підвищити ступінь задоволеності клієнтів. Співробітники, до яких клієнти можуть звернутися зі скаргою, обов'язково інструктуються як спілкуватися з незадоволеним.

3. Після визначення основних потреб організації, вимог до персоналу, важливо *оцінити потенціал кожного фахівця*, визначити, як його можна використати в інтересах підприємства, які характеристики підлягають розвитку або корекції, *основні напрямки підвищення професійно-комунікативної компетентності* кожного з них.

Проведення атестацій на підприємстві дає можливість встановити відповідність якісних характеристик персоналу (вмінь, знань, навичок) вимогам посади, розробити рекомендації щодо їх підвищення і забезпечує значний ефект у підвищенні професійно-комунікативної компетентності персоналу.

4. За результатами оцінки, атестації персоналу складають *навчальний портфель підприємства*. Останній відображає тип і різновид навчання, цільову аудиторію, тобто тих працівників, на яких має бути спрямоване навчання, назви навчальних програм, проектів.

Навчання, що формує професійно-комунікативну компетентність має за мету забезпечення відповідності останньої посадовим вимогам, новим технологіям турбізнесу тощо, як правило застосовується при адаптації нових співробітників або впровадженні інновацій. До навчання, що розвиває професійно-комунікативну компетентність, відносяться різного роду заходи з підвищення кваліфікації працівників. Метою навчання, що підтримує професійно-комунікативну компетентність, є попередження втрати мотивації, зупинки в професійному зростанні та збереження сформованої професійно-комунікативної компетентності й потенціалу працівника.

Серед сучасних методів навчання одним з найбільш ефективних при підвищенні професійно-комунікативної компетентності персоналу можна вважати *тренінги*, які на відміну від традиційних форм навчання характеризуються практичною спрямованістю і активністю учасників. При

проведенні тренінгів створюється штучне середовище, де кожен може спроектувати реальні ситуації та опрацювати певні моделі поведінки, оцінити їх ефективність, шляхи перенесення досвіду ігрової діяльності в професійну, визначити й усвідомити свої переваги й недоліки у знаннях, уміннях, особистісних якостях, усвідомити те, які професійні навички слід розвивати.

Всі види тренінгу можна поділити на три групи:

- тренінг, що пристосований до індивідуальних потреб працівника;
- тренінг, що охоплює проблеми й потреби підприємства туристської індустрії;
- тренінг з певних питань, засвоєння яких може принести користь.

Тренінги для працівників підприємств туристської індустрії, як правило, спрямовані на вивчення стандартів обслуговування, навичок спілкування з різними клієнтами, особливостей протоколу й етикету, національних особливостей гостей, психології людських відносин, шляхів запобігання і усунення конфліктів тощо.

У тренінгах широко використовують різноманітні методи й техніки активного навчання - ділові, рольові та імітаційні ігри, розбір конкретних ситуацій, групові дискусії. За такої методики навчання основна увага приділяється практичній обробці навчального матеріалу, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій працівники, які навчаються, мають можливість розвинути й закріпити необхідні знання та навички.

Метод ділових ігор являє собою в комплексі рольову гру з різними, іноді протилежними, інтересами її учасників й необхідністю прийняття певного рішення по закінченні або у ході гри. Ділові ігри проходять, як правило, у формі узгодженого групового розумового пошуку, що потребує включення в комунікацію всіх учасників гри.

Кейс-стаді в найбільшій мірі сприяє підвищенню професійної компетентності управлінського персоналу – розвитку уміння рішення проблем з урахуванням конкретних умов, розвиває кваліфікаційні властивості

особистості, такі як уміння проводити аналіз, чітко формулювати и висловлювати власну думку, спілкуватися, дискутувати, сприймати й оцінювати інформацію. Мета методу - навчити співробітників аналізувати інформацію, визначати ключові проблеми, альтернативні шляхи їх розв'язання, оцінювати їх, знаходити оптимальні варіанти та формулювати програми дій.

Ефективним при підвищенні професійної компетентності є проведення *корпоративних семінарів*, особливо які проводяться у закордонних країнах, адже відомо, що закордонні підприємства туристської індустрії мають великий досвід ведення бізнесу. Підвищення кваліфікації персоналу важливо проводити за участю іноземних консультантів.

Підвищення компетентності за рахунок засвоєння передового досвіду роботи зарубіжних і вітчизняних підприємств, набуття практичних знань, навичок, вмінь щодо виконання обов'язків на посадах, яку вони обіймають або на посаді вищого рівня управління відбувається в результаті стажування.

Стажування може проводитися як в Україні, так і за її межами, за індивідуальним планом, який затверджується керівником організації чи підрозділу, що направляє працівника.

Програми навчання мають охоплювати як керівників всіх рівнів, так і рядових співробітників. Для останніх доцільно створювати спеціальні програми за певними напрямками, наприклад, «Принципи діяльності співробітників служби прийому та обслуговування».

Перспективним і дієвим, але витратним, є застосування *коучингу*. Останній відрізняється від тренінгів більш конкретною спрямованістю на певну особистість, ситуацію, специфіку підприємства.

Ще один метод тренування - *навчання у процесі роботи*. Наприклад, у висококласних готелях доцільно розробляти стандарти поведження, докладні інструкції, в яких поетапно описана діяльність для співробітників всіх рівнів, всіх посад (як вони мають виглядати, розмовляти з гостями, вести телефонні переговори тощо) та доводити їх до співробітників й контролювати виконання.

Із працівниками слід проводити спеціальні заняття, аналізувати помилки й збої в оволодінні професійно-комунікативною компетентності.

Незалежно від обраної навчальної програми, проекту необхідно зазначити її:

- структуру - перелік компетенцій, які передбачено формувати або розвивати;
- зміст, тобто основні питання, завдання, які мають бути вирішені в процесі навчання;
- обсяг і тривалість;
- технологію проведення;
- перелік контрольних-оцінювальних заходів.

Важливо оцінювати готовність працівника до засвоєння програми на початку проведення навчання, що можливо за допомогою вхідного контролю знань, та результати навчальних програм.

До умов, що забезпечують ефективність навчання, можна віднести:

- спрямованість на те, що необхідно у професійній діяльності, коли працівник відчуває нестачу певних знань;
- зміст навчання, що відображає сучасні досягнення науки й практики;
- навчання ведеться систематично, послідовно, безперервно й комплексно;
- враховуються особливості певного підприємства й співробітників;
- застосовується диференційований підхід до навчання груп співробітників;
- навчання проводиться інтенсивно, напружено, на високому, але досяжному, рівні складності;
- персонал мотивований до навчання, навчальна діяльність здійснюється свідомо, має творчий та самостійний характер (мотивацію персоналу до навчання можна посилити, якщо залучати їх до участі в прийнятті рішень відносно програм навчання, їхнього змісту);

- раціонально поєднані колективні й індивідуальні форми навчальної роботи;
- навчання супроводжується самонавчанням;
- здійснюється контроль за рівнем і якістю засвоєння матеріалу.

Персоналу, який взаємодіє з іноземними туристами, діловими партнерами необхідно проходити **кроскультурне навчання**, що припускає не тільки вивчення іноземної мови, але й знайомство з основними відомостями про країну відносно її політики, історії, географії, основ національного ділового поведіння тощо.

При підготовці персоналу до міжкультурної взаємодії можуть застосовуватися програми, які розрізняються :

- 1) *за методом навчання* - дидактичні або емпіричні;
- 2) *за змістом навчання* - загальнокультурні або культурно-специфічні;
- 3) *за сферою*, в якій прагнуть досягти основних результатів, - когнітивна, емоційна, поведінкова.

Дидактичні методи навчання:

- *освіта* - процес придбання знань про культуру, до контакту з якою людина цілеспрямовано готується. Необхідно одержати хоча б мінімум знань з історії, географії, довідатися про звичаї і традиції жителів цієї країни;

- *орієнтування* - мета якого швидко ознайомити людину з основними нормами, цінностями й правилами поведінки в іншій культурі;

- *інструктаж* - знайомить людину з проблемами, що можуть виникнути в тій або іншій країні.

Емпіричне навчання взаємодії з представниками інших культур дає *тренінг*, що ставить перед собою два завдання:

- через програвання ситуацій, що протікають по-різному в різних культурах, ознайомити тих, кого навчають, з міжкультурними розходженнями;
- підготувати перенесення отриманих знань на інші ситуації.

Основою підготовки звичайно є загальнокультурний тренінг, або тренінг

самосвідомості, в результаті якого людина має усвідомити себе представником конкретної культури, вивести на рівень свідомості норми, цінності й правила поведінки у своїй культурі.

Після цього стає можливим продемонструвати й проаналізувати розходження між різними культурами, потім виробити вміння зважувати ці розходження й користуватися ними для ефективної міжкультурної взаємодії. З цією метою розглядають різні конфліктні ситуації, які вирішуються з позицій різних культур, фіксують увагу на стереотипах і нормах рідної культури.

Культурно-специфічні тренінги готують людину до взаємодії в рамках конкретної культури. Вони можуть бути:

- *когнітивними*, що надають інформацію про іншу культуру;
- *поведінковими* - сприяють формуванню практичних навичок, які необхідні для спілкування в іншій культурі;
- *атрибутивними*, тобто тими, що пояснюють соціальне поведіння з погляду іншої культури.

У процесі підготовки людини до міжкультурної взаємодії необхідно прагнути використовувати різні методи підготовки й різні типи тренінгів.

5. Стимулювання працівників до навчання, підвищення професійно-комунікативної компетентності, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників підприємства.

Важливо, щоб всі фахівці туристської індустрії розуміли значення удосконалення їх професійно-комунікативної компетентності як для індивідуального розвитку, так і для ефективної роботи підприємства. Навчання вони мають сприймати як аспект праці, що має безпосереднє відношення до їхньої кар'єри. Тільки в цьому випадку співробітники найбільш ефективно будуть засвоювати матеріал, оволодівати знаннями й уміннями, підвищувати професійну компетентність.

Важливо створювати умови, що впливають на поведінку працівників, регулюють інтенсивність їх дій, спонукають до прояву сумлінності, наполегливості при досягненні цілей, а саме при підвищенні професійно-

комунікативної компетентності.

Заходи зі стимулювання професійно-комунікативної компетентності персоналу підвищують продуктивність навчання, підтримують прагнення персоналу до саморозвитку, сприяють зниженню плинності кадрів, збереженню трудового потенціалу колективу, підвищенню лояльності працівників організації.

Підвищення рівня мотивації персоналу до удосконалення професійно-комунікативної компетентності можливе за допомогою матеріального й нематеріального стимулювання. Сутність *матеріального стимулювання* полягає в тому, що працівники в результаті виконання вимог, які пред'являються до них організацією, отримують певні матеріальні вигоди. При цьому для забезпечення ефективності стимулювання працівники мають відчувати справедливість винагородження. Загальним принципом преміювання є нагорода за будь-які, навіть невеликі успіхи, своєчасність, потенційна необмеженість розміру, регулярний перегляд критеріїв. Система нарахування оплати праці має враховувати велику кількість факторів - посаду, кваліфікацію, стаж роботи, кількість та якість праці тощо.

Важливу роль у стимулюванні персоналу, окрім основної заробітної плати, відіграє додаткова, у формі різного роду доплат за професіоналізм, кваліфікацію, ділові навички. При цьому, для того, щоб доплати відігравали роль стимулюючого фактору, їх розмір має складати не менше 30 % від основного заробітку (Ф. Тейлор). Так з метою стимулювання професійно-комунікативної компетентності персоналу доцільно використовувати технологію нарахування заробітної плати, розмір якої залежить від професійних та особистісних якостей персоналу. Ця технологія базується на визначенні цінності кожного співробітника, де враховуються такі параметри, як знання, професійні якості, особистісні якості, оцінки колег й безпосереднього керівника.

Для досягнення необхідного ступеня ефективності системи матеріального стимулювання її необхідно доповнювати адекватними соціально-

психологічними заходами стимулювання.

Нематеріальне стимулювання щодо підвищення професійно-комунікативної компетентності може включати моральні стимули, наприклад, створення атмосфери підвищеної поваги до компетентних співробітників, присудження звання найкомпетентнішого працівника кварталу, року тощо; соціальні стимули – залежність кар'єрного росту від професійно-комунікативної компетентності.

В сучасних мотиваційних програмах все частіше відмовляються від практики грошових премій, застосовуючи інсентиви. В сучасній практиці управління персоналом поняття інсентив-заохочень включає:

- інсентив - тури (заохочення співробітників за високий професіоналізм);
- інсентив - акції (семінари, конференції, які проводяться в закордонних підприємствах сфери туризму);
- інсентив –подарунки (спрямовані на виконання конкретних завдань, на стимулювання розв'язання певної проблеми в визначений термін із заданим результатом);
- інсентив - навчання (найбільш ефективний засіб заохочення, стимулювання найкращих, найбільш компетентних співробітників, поряд з цим - і підвищення професійної компетентності в результаті навчання).

6. Здійснення контролю за ефективністю процесу управління професійно-комунікативною компетентністю фахівців підприємства необхідне для того, щоб на його основі мати можливість підтвердити окупність витрат на підвищення професіоналізму кадрів, удосконалювати програми, методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Контрольні запитання і завдання:

1. У чому полягає комплексний підхід до формування і розвитку професійно-комунікативної компетентності персоналу підприємств туристської індустрії?
2. Які застосовують джерела інформації для оцінки задоволеності клієнтів?
3. Розкрийте сутність поняття «навчальний портфель підприємства».
4. Які існують типи корпоративного навчання?
5. Що таке тренінг? Охарактеризуйте цей метод навчання. Які види тренінгу вам відомі?
6. Які методи й техніки активного навчання широко використовуються при проведенні тренінгів?
7. Розкрийте зміст навчальної програми.
8. Які умови забезпечують ефективність навчання?
9. Які методи навчання ефективні при підготовці персоналу підприємств туристської індустрії до міжкультурної взаємодії?
10. В чому полягає важливість стимулювання персоналу до підвищення його професійно-комунікативної компетентності, які види стимулювання можна застосовувати?
11. Користуючись власним досвідом професійного спілкування і додатковою літературою (у тому числі періодичною), зазначте:
 - основні недоліки у професійно-комунікативній компетентності працівників вітчизняних підприємств туристської індустрії;
 - проблеми з професійно-комунікативної компетентності персоналу вітчизняних підприємств туристської індустрії, розробіть програму її удосконалення.
12. Складіть календар постійного навчання персоналу будь-якого підприємства туристської індустрії для забезпечення високого рівня професійно-комунікативної компетентності, запропонуйте тематику тренінгів.

13. Складіть карту управління професіоналізмом персоналу підприємства туристської індустрії, де проходили практику, що складається з трьох взаємозв'язаних блоків:

- розгорнута система цілей та завдань підприємства у вигляді певної ієрархії (зазначити цілі всіх рівнів, поступове досягнення яких необхідно для забезпечення кінцевої мети бізнесу);

- конкретні складові професійної компетентності (скласти матрицю компетентностей) як маршрути, що ведуть до досягнення цілей організації, вирішення певних завдань підприємства. Структурний опис компетентностей включає їх кластери, конкретні компетентності та їх індикатори, за допомогою виміру яких можна робити висновки щодо рівня і якості компетентності кожного окремого працівника;

- на відміну від перших блоків, за допомогою яких створюються умови для управління професійною компетентністю, у третьому блоці зазначаються реальні можливості нарощування професіоналізму персоналом, складається навчальний портфель підприємства. Останній відображає тип і різновид навчання, цільову аудиторію, тобто тих працівників, на яких має бути спрямоване навчання, назви навчальних програм, проектів.

Література: 3,12,20,24,33,39,42,50,90.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, С.А. Комунікативна компетентність як професійно значуща якість фахівців туристської індустрії [Текст] / С.А. Александрова // Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук: зб. наук. праць. – Запоріжжя: ЗІДМУ, 2007. - Вип. 42. – С. 16 - 21.
2. Александрова, С.А. Комунікативна культура як важливий чинник виховання майбутніх фахівців туристської індустрії [Текст]: матеріали регіон. наук.-практ. конф. «Сучасні аспекти виховання студентської молоді», Харків, 25-26 квітня 2007 р.: тези доповідей / С.А. Александрова. – Х.: ХНАМГ, 2007. – С. 97 - 99.
3. Александрова, С.А. Моделювання процесу формування професійно-комунікативної компетентності у студентів туристських спеціальностей [Текст] / С.А. Александрова // Наукові записки: зб. наук. праць. – Вінниця: ВПУ, 2008. - Вип. 23. - С. 150 - 154.
4. Александрова, С.А. Рівень комунікативної компетентності та культури фахівців туристської індустрії як фактор впливу на стан їхнього здоров'я [Текст] / С.А. Александрова // Педагогіка та психологія: зб. наук. праць. – Харків: ХНПУ, 2007. - Вип. 32. – С. 138 - 144.
5. Александрова, С.А. Роль інтерактивних методів навчання в процесі формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців туристської індустрії / [Текст]: матеріали міжнар. наук.-метод. Конф. «Сучасні освітні технології у вищій школі», Київ, 1- 2 листопада 2007 р.: тези доповідей / С.А. Александрова. – К.: КНТЕУ, 2007. - С. 129 -132.
6. Александрова, С.А. Роль современных интерактивных методов обучения в системе подготовки кадров для предприятий городского хозяйства [Текст] / С.А. Александрова // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. – К.: Техніка, 2006. - Вып. 70. – С. 389 - 393.

7. Александрова С.А. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців підприємств туристської індустрії [Текст]: автореф. дис.... канд. пед. наук / С.А. Александрова. – Харків, 2010. – 22 с.
8. Александрова С.А. Формування професійно-комунікативної компетентності майбутніх фахівців підприємств туристської індустрії [Текст]: дис.... канд. пед. наук / С.А. Александрова. – Харків, 2010. – 195 с.
9. Александрова, С.А. Функціональна готовність працівників туристської індустрії до ефективних професійних і ділових комунікацій [Текст]: матеріали XXXIV наук.-технічної конф. викладачів, аспірантів і співробітників Харк.нац. акад.міськ.госп-ва, Харків, 12-14 травня 2008 р.: тези доповідей / С.А. Александрова. – Х.: ХНАМГ, 2008. – С. 163 - 165
10. Батаршев, А.В. Диагностика способности к общению [Текст] / А.В. Батаршев. – СПб.: Питер, 2006.
11. Бобик, В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз [Текст]: моногр. — К.: МАУП, 2005.
12. Богданова, Л. Инсентив как инструмент повышения квалификации и мотивации персонала [Электронный ресурс] / Л. Богданова // Режим доступа: www.treko.ru
13. Бодалев, А.А. Психология общения [Текст] / А.А. Бодалев. – Воронеж: НПО«МОДЕК», 1996.
14. Бойко, В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других [Текст] / В. В. Бойко. – М: Филинь, 1996.
15. Брудный, А.А. Мир общения [Текст] / А.А. Брудный, Э.Д. Шукуров. – Фрунзе, 1977.
16. Васильев, Н.Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике [Текст] / Н. Н. Васильев. — СПб. : Речь, 2005.
17. Васильев, Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов [Текст] / Н. Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2007.

18. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособ. по кадровой работе / В.Р. Веснин. — М.: Юристъ, 2001.
19. Винокур, В.А. Уловки в споре [Текст] / В. А. Винокур. - СПб.: Речь, 2005.
20. Власова, Т.И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма [Текст]: учеб. пособие. / Т.И. Власова, М.М. Данилова, А.П. Шарухин. - СПб: Д.А.Р.К., 2005.
21. Волкова, Н.П. Професійно-педагогічна комунікація: теорія, технологія, практика [Текст]: моногр. / Н.П. Волкова. - Д.: Вид-во ДНУ, 2005.
22. Гаврилюк, С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст]: навч. посіб./ С.П. Гаврилюк. - К.: КНТЕУ, 2006.
23. Галло, Кармин Десять простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации [Текст] / Галло Кармин. - Калидос Пабблишинг, 2007.
24. Гительман, Л. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпании// [Электронный ресурс] / Л. Гительман, А.Исаев // Режим доступа: //www. e-m.ru
25. Гойхман, О.Я. Основы речевой коммуникации [Текст] / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина - М.: Инфра М, 2003.
26. Грушевицкая, Т.Г. Основы межкультурной коммуникации [Текст]: учеб. / Т.Г. Грушевицкая, В.Д.Попков, А.П. Садохин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
27. Даниленко, О.И. Культура общения и ее воспитание [Текст] / О.И. Даниленко. - Л.: ЛГИК, 1989.
28. Дмитриев, А.В. Конфликтология [Текст]: учеб. пособ./ А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, 2003.
29. Добрович, А.Б. Общение: наука и искусство [Текст]/ А.Б. Добрович. - М.: Знание, 1980.
30. Добротворский, И. Практика продаж [Текст]: справ. пособ. / И. Добротворский - М.:ПРИОР, 2006.

31. Доронина, М.С. Культура общения деловых [Текст]/ М.С. Доронина. - К.: Academia, 1997.
32. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С.М. Емельянов. - СПб.: Питер, 2001.
33. Емельянов, Ю.Н. Обучение паритетному диалогу [Текст]: учеб. пособ. / Ю.Н. Емельянов. - Л.: ЛГУ, 1991.
34. Жарков, Е.Д. Общение и контекст [Текст] // Проблемы моделирования психической деятельности. – Вып. 2. - Новосибирск, 1968.
35. Жинкин, Н. И. - Речь как проводник информации [Текст] / Н. И. Жинкин. - М.: Наука, 1982.
36. Жуков, Ю.М. Диагностика и развитие компетентности в общении [Текст] / Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, П.В.Растянников. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1990.
37. Жукова, М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст]: учеб. пособ. / М.А. Жукова. - М. : КНОРУС, 2006.
38. Иванова І.В. Методичні рекомендації щодо опрацювання конкретних ситуацій (кейс-стаді) для студентів усіх спеціальностей [Текст] / І.В. Иванова, Н.В. Микитенко. – К.: КНТЕУ, 2002.
39. Ивин, А. Логика [Электронный ресурс]: учеб. / А.Ивин// Режим доступа: psylib.org.ua. - 2002.
40. Каган, М.С. Мир общения: Проблемы межсубъектных отношений [Текст] / М.С. Каган. - М.: Политиздат, 1988.
41. Казаринова, Н.В. Межличностное общение [Текст]: конспект лекцій / Н.В. Казаринова. - СПб.: Речь, 2000.
42. Калашникова, Л. Роль кадрового аудита в управлении персоналом [Электронный ресурс]/ Л.Калашникова, А.Шелягов // Режим доступа: www.jobway.ru.
43. Калтунова, М.В. Язык делового общения [Текст]/ М.В. Калтунова. – М.: Экономика, 2000.

44. Кан-Калик, В.А. - Учителю о педагогическом общении [Текст]: кн. для учителя / В.А. Кан-Калик. - М.: Педагогика, 1990.
45. Карнегі, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей [Текст]/ Д.Карнеги. - М.: Комета, 1990.
46. Квартальнов, В.А. Педагогика и туризм [Текст]: учеб. для студ. вузов турист. профиля / В.А. Квартальнов. - М.: Совет. спорт, 2000.
47. Кимберг, А. Экскурсия в бизнес гостеприимства: психология обслуживания клиента [Текст] / А.Кимберг // Персонал-Микс № 4 (5) 2001. - С. 69; № 5 (6), 2001. - С. 73; № 6 (7) 2001. - С. 53.
48. Климов, Е.А. Человек и профессия [Текст] / Е.А. Климов. – М., 1975.
49. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи [Текст]: бібліотека з освітньої політики / під ред. О.В. Овчарук. – К.: К.І.С., 2004. – С. 86 - 93.
50. Коровина, Ю. Разработка системы мотивации персонала в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]/ Ю. Коровина // Режим доступа:www.cfin.ru.
51. Котлер, Ф. Маркетинг: Гостеприимство и туризм [Текст]: учеб. для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. - М.: ЮНИТИ, 1998.
52. Крыжанская, Ю.С. Грамматика общения [Текст] / Ю.С. Крыжанская, В.П. Третьяков. — Л.: Изд.Ленингр. ун-та, 1990.
53. Кук Сара Клиент в фокусе [Текст] /Сара Кук. – М.:Баланс Бизнес Букс, 2004.
54. Куницына, В.Н. Межличностное общение [Текст]: учеб. / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. - СПб.: Питер, 2003.
55. Куницына, В.Н. Стиль общения и его формирование [Текст] / В.Н. Куницына. - Л.: Знание, 1985.
56. Кузин ,Ф. А. Культура делового общения: практ. пособ. [Текст] / Ф. А. Кузин. - М.: Ось-89, 2002.

57. Лабунская, В.А. Психология затрудненного общения: Теория. Методы. Диагностика. Коррекция [Текст]: учеб. пособ. / В.А. Лабунская, Е.Д. Бреус, Ю.А.Менджерицкая. - М.: Академия, 2001.
58. Лабунская, В.А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание [Текст] / В.А. Лабунская. - Ростов н/Д.: Феникс, 1999.
59. Лагусев, Ю.М. Воспитательный процесс в туристском профессиональном образовании [Текст] / Ю.М. Лагусев. - М.: Советский спорт, 2000.
60. Линчевский, Э.Э. Психологический климат туристской группы [Текст] / Э.Э. Линчевский. – М.: Физкультура и спорт", 1981.
61. Лозова, В.І. Теоретичні основи виховання і навчання [Текст]: навч. посібн. / В.І. Лозова, Г. В. Троцько. – Харків: «ОВС», 2002.
62. Майкл Т. Мак Галли Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности [Текст] / Майкл Т. Мак Галли. — К.: «София» Ltd, 1997.
63. Мерманн, Э. Коммуникация и коммуникабельность [Текст] / Э. Мерманн. – Харьков: Изд. Гуманитарный центр, 2007.
64. Парыгин, Б.Д. Анатомия общения [Текст]: учеб. пособ./ Б.Д. Парыгин. - СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 1999.
65. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст]: учеб. пособ. / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2002.
66. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг [Текст] / Л.А. Петровская. - М.: Изд-во МГУ, 1989.
67. Пиз, А. Как писать так, чтобы было понятно всем [Текст] / А. Пиз, П. Дани. — М.: Эксмо, 2005.
68. Прокопенко, І.Ф. Педагогічні технології [Текст]: навч. посіб. / І.Ф. Прокопенко, В.І. Євдокимов. - Х.: Колегіум, 2005.
69. Психология делового общения [Текст]: программа курса // сост.: Ю.А. Шевченко. Пермь: НОУ СОШ «Европейская школа «Ex professo» с углубленным изучением социально-гуманитарных предметов», 2004.

70. Психология и этика делового общения [Текст]: Учебник для вузов/ под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
71. Психологический практикум [Текст]: задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов /Сост.: А. Н. Бобровская. – Волгоград, 2006.
72. Пуцентейло, П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва [Текст]: навч. посіб./ П.Р. Пуцентейло. - К.: Центр учбової літератури, 2007.
73. Рева, В.Е. Деловое общение [Текст]: учеб. пособ/ В.Е. Рева. - Пенза: ПГУ, 2003.
74. Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент [Текст]: уч.-метод. пособ./ В.Е. Рева. – Пенза: ПГУ, 2003.
75. Ричард, Л. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию [Текст]/ Л. Ричард. — М.: Дело, 1999.
76. Саак, А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: Учеб. пособ./ А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. - СПб.: Питер, 2007.
77. Садовская, В.С., Основы коммуникативной культуры [Текст]/ В.С. Садовская, Ю.А. Стрельцов. — М.: МГУКИ, 2001.
78. Самсонова, Е. Если покупатель говорит «нет». Работа с возражениями [Текст]/ Е. Самсонова. – СПб.: Питер, 2009.
79. Седова, Л.Н. Национальные особенности ведения деловых переговоров [Текст]/ Л.Н. Седова. - Х.: ХГЭУ, 2002.
80. Сидоренко, Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию [Текст]/ Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004.
81. Скаженик, Е.Н. Практикум по деловому общению [Текст]: учеб. пособ./ Е.Н. Скаженик. - Таганрог: ТРТУ, 2005.
82. Скараманга, В.П. Фирменный стиль в гостеприимстве [Текст]: учеб. пособ./ В.П. Скараманга. - М: Финансы и статистика, 2005.
83. Соковнин, В.М. О природе человеческого общения [Текст]/ В.М. Соковнин. - Фрунзе, 1974.

84. Соколов, А.В. Общая теория социальной коммуникации [Текст]: учеб. пособ. / А.В. Соколов. — СПб.: Изд-во В.А. Михайлова, 2002.
85. Соколова, В.В. Культура речи и культура общения [Текст]/ В.В. Соколова. - М.: Просвещение, 1995.
86. Солонкина, О.В. Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учеб. пособ./ О.В. Солонкина. — М.: Академия, 2007.
87. Сорокина, А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст]/ А.В. Сорокина. – М., 2007.
88. Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации [Текст]/ В. А. Спивак. - СПб: Питер, 2001.
89. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст]: учеб./ Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.
90. Стружанова, Е. Лояльность персонала [Электронный ресурс]/ Е. Стружанова // Режим доступа: www.arcada-consult.ru.
91. Телефонная беседа: как вызвать симпатии потребителя? [Электронный ресурс]/ Ю. Морозова // Режим доступа: www.ihl.ru.
92. Тер-Минасова, С. Г. Язык и межкультурная коммуникация [Текст]: учеб. пособ/ С. Г. Тер-Минасова. — М.: Слово, 2000.
93. Трейси, Б. Полное руководство для менеджера по продажам [Текст]/ Б. Трейси. – М.: Попудри, 2003.
94. Туризм как он есть - взгляд изнутри [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.vpt.ru.
95. Управление персоналом организации [Текст]/ Под. ред. Кибанова А. Я. – М: Инфра-М, 2001.
96. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2005.
97. Федорченко, В.К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму [Текст] / В.К. Федорченко. - К.: Слово, 2004.

98. Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов [Текст]/ Фокс Джеффри Дж. – М.: Альпина Паблишерз. - 2008.

99. Штангель, А. Язык тела. Познание людей в профессиональной и обыденной жизни [Текст]/ А. Штангель. - М.:1986.

100. Щекин, Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению [Текст]: учеб.-метод. пособ./ Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2001.

101. Юри Уилльям Преодолевая "нет", или переговоры с трудными людьми [Текст]/ Юри Уилльям. - М.: Наука, 1993.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Писаревський Ілля Матвійович,
Александрова Світлана Анатоліївна**

**ПРОФЕСІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ
(В ТУРИЗМІ)**

ПІДРУЧНИК

Відповідальний за випуск *І. М. Писаревський*

Редактори *А. П. Пивовар, М. З. Аляб'єв*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

Дизайн обкладинки *І. П. Шелехов*

Підп. до друку 05.07.2010 р.

Формат 60x84 1/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 10,1

Зам. №

Тираж 500 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 731

від 19.12.2001