

Л. В. САФОНОВА

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением
по образованию в области сервиса и туризма
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности «Социально-культурный сервис и туризм»*

2-е издание, стереотипное



Москва
Издательский центр «Академия»
2009

УДК 379.85(075.8)
ББК 64.433я73
С217

Рецензенты:

доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой философии
Уральского государственного педагогического университета

Л. А. Беляева;

кандидат философских наук, доцент, заведующий кафедрой социальной
работы Уральского государственного университета имени А. М. Горького

А. В. Старшинова

Сафонова Л. В.

С217 Социальные технологии в сфере сервиса и туризма : учеб.
пособие для студ. высш. учеб. заведений / Л. В. Сафонова. —
2-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2009. —
128 с.

ISBN 978-5-7695-6654-7

Рассмотрены смысловые блоки информации, описывающие технологические основы социальной культуры организации, партнерство и социальное взаимодействие как механизмы реализации рыночных отношений, актуальные проблемы методологии, специфика внедрения социальных технологий в профессиональной деятельности специалиста по сервису и туризму. Приведены технологии в сфере сервиса и туризма, в том числе технологии сервисной деятельности, организационно-управленческой деятельности, образовательные и др. Освещены практические аспекты реализации социальных технологий в сфере сервиса и туризма.

Для студентов высших учебных заведений.

УДК 379.85(075.8)
ББК 64.433я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Сафонова Л. В., 2007

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2007

ISBN 978-5-7695-6654-7

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Глава 1. Партнерство — основа социального взаимодействия	5
1.1. Организационная культура сервисной деятельности	5
1.2. Партнерство и социальное взаимодействие — механизмы реализации рыночных отношений	11
1.3. Технологии партнерства и социального взаимодействия	13
1.4. Технологии партнерства	15
Глава 2. Актуальные проблемы методологии социальных технологий	18
2.1. Сущность и компоненты социальных технологий	18
2.2. Методы социального воздействия и ресурсы	21
2.3. Технологизация социально-культурной деятельности	26
2.4. Моделирование технологической компетентности специалиста по сервису и туризму	31
Глава 3. Технология проектирования	35
3.1. Виды проектов	35
3.2. Алгоритм проектирования процессов	38
3.3. Этапы работы. Моделирование	40
3.4. Ин센див-туры и инсендив-программы	44
Глава 4. Технологии в сфере сервиса и туризма	53
4.1. Сервисная деятельность	53
4.2. Коммуникативные технологии	56
4.3. Практикум «Методы коммуникативного воздействия»	62
4.4. Социальные технологии организационно-управленческой деятельности	67
4.5. Технологии научно-исследовательской деятельности	81
4.6. Технология расчета оценки эффективности управления	88
4.7. Образовательные технологии	97
Глава 5. Реализация сервисных технологий	101
5.1. Деловые коммуникации	101
5.2. Акмеологический тренинг	103

5.3. Практикум «Профилактика синдрома “эмоционального сгорания”»	110
5.4. Тренинг саморегуляции эмоциональных состояний	112
Приложения	114
1. Специалисту о зарубежных партнерах	114
2. Памятка туристам, выезжающим за рубеж	121
Список литературы	124

Сегодня туризм рассматривается как одна из наиболее доходных и интенсивно развивающихся отраслей мирового хозяйства.

Туристская индустрия располагает солидной материально-технической базой, обеспечивает занятость большого числа людей и взаимодействует со всеми отраслями экономического комплекса, в силу чего выступает своеобразным катализатором социально-экономического развития не только регионов, но и страны в целом.

В более широком плане туристскую индустрию можно определить как межотраслевой комплекс, включающий:

пассажирский транспорт (воздушный, водный, автомобильный, железнодорожный) и сеть его технических служб;

различные специализированные туристские предприятия, в том числе в отраслях, не имеющих ярко выраженного туристского характера (транспортное машино- и автомобилестроение, топливная промышленность, капитальное и дорожное строительство, местная и пищевая промышленности, многие отрасли сельского хозяйства и др.);

сферу услуг, которыми пользуется турист.

Глобализация мировой экономики, производственных, научных и культурных связей превратили туризм в одну из ведущих и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства. Маркетинговые исследования показывают, что на развитие этой отрасли не в силах повлиять ни экономические, ни политические, ни даже природные катаклизмы. По мнениям зарубежных экспертов, к 2020 г. количество международных деловых поездок возрастет в три раза — с 564 млн до 1,6 млрд в год.

Развитие в России въездного туризма представляет собой двусторонний процесс, который, с одной стороны, определяется целенаправленной политикой маркетинга субъектов Федерации (создание имиджа, определение основных категорий потенциальных гостей и целей их визита, разноуровневые организационные мероприятия и др.); с другой — созданием таких условий для пребывания приезжающих гостей, чтобы им вновь захотелось посетить конкретный город, край или регион и порекомендовать друзьям и знакомым приехать в Россию.

Безусловно, к факторам, влияющим на восприятие России как комфортного и привлекательного места пребывания, относятся безопасность (личная, экологическая, санитарно-эпидемиологическая), привлекательная окружающая среда, отношение местных жителей к гостям.

Развитие въездного туризма требует консолидации действий всех субъектов туристской индустрии страны, координации, взаимодействия и социального партнерства как со стороны органов местного самоуправления, так и со стороны туристического бизнеса.

Социальное партнерство невозможно организовать только силами государственных органов власти; в системе рыночных отношений оно предполагает возможность выражения различных точек зрения; мобилизацию знаний и ресурсов для выработки стратегии социально-экономического развития общества на общенациональном, региональном и местном уровнях.

Важными условиями развития индустрии туризма являются подготовка высококвалифицированных кадров, вложение средств в развитие социально-культурной сферы. Ведь инвестиции в человека наиболее эффективны, поскольку укрепляют человеческий потенциал — важнейший фактор экономического прогресса. Если сгруппировать все страны по уровню экономического развития, то они расположатся в прямой зависимости от качества человеческого потенциала. Причем темпы научно-технического прогресса, уровень организации, культуры и производительность труда являются производными от человеческого потенциала. Поэтому в стратегическом плане вложения в человека имеют самую высокую отдачу.

Объектами профессиональной деятельности специалиста по сервису и туризму являются потребности человека в социокультурных услугах, т.е. повышение результативности человеческой деятельности сервисным обслуживанием.

Эффективность такого обслуживания зависит от *социальных технологий*, под которыми понимают теорию и практику разработки методов и методик результативного, рационального и целенаправленного социального воздействия.

В учебном пособии представлены блоки информации, описывающие технологические основы взаимодействий в социально-культурной сфере, которые помогут студентам при изучении курса «Социальные технологии в социально-культурном сервисе и туризме».

ПАРТНЕРСТВО — ОСНОВА СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1. Организационная культура сервисной деятельности

Социум как явление и предмет анализа можно представить в виде базисных социальных субъектов: групп, организаций, институтов, которые являются универсальными, типичными и устойчивыми общественными образованиями, взаимодействующими друг с другом.

Для анализа природы социокультуры организации (социального субъекта) необходимо осмыслить понятия «культура», «социум», «социальное» и «социально-культурная деятельность».

Культура — это совокупность ценностей и смыслов, традиций и норм, знаковых систем и значений, характерных для конкретной социальной общности. Ее основные функции заключаются в социальной ориентации и консолидации человеческих сообществ, самоопределения личности в социуме.

Если рассматривать культуру как процесс, то это деятельность отдельных личностей, социальных групп, институтов и самого общества в различных сферах жизни, бытия и сознания. С позиций деятельностного подхода культура представляет специфически человеческий способ преобразования природных задатков и возможностей в организацию собственной жизни (бытия).

Первичным «ядром» социальных структур, отношений, общественных и культурных процессов является человек, поскольку именно он является носителем социальных ролей и культурных ценностей. Сущность социума — делать человека общественным, обеспечив его набором необходимых ролей и технологиями их осуществления. Сущность культуры определяется воздействием на формирование духовно целостной личности, способной преодолеть свою социально-ролевую ограниченность. Культура — явление историческое, развивающееся и вносящее разнообразие в процессы бытия и развития людей. Соответственно, социально-культурная деятельность, с одной стороны, основывается на уже выработанных нормах и ценностях, а с другой — видоизменяет их, наполняет новым содержанием, порождает новые потребности.

Для сферы сервиса и туризма важно знать и учитывать те факторы, которые составляют историко-культурную самобытность страны, региона, административной территории. Это традиции,

обычаи, праздники и обряды; памятники истории и культуры; уникальные природно-ландшафтные и рекреационные зоны; этнокультурная специфика; человеческий потенциал и рекреационные ресурсы.

Большую часть своей жизни человек проводит в организационных структурах: школах, учебных заведениях, производственных или воинских подразделениях и т.д. Люди живут в обществе, состоящем из структурных образований. Каждый человек — член одной или нескольких организационных структур.

Организационная структура — это формальное объединение индивидов и рабочих групп в стандартные подразделения с целью концентрации их усилий на достижение конкретных целей в процессе жизнедеятельности.

К элементам организационных структурных формирований относят: виды работ и рабочие места; рабочие команды, бригады, отделы (департаменты); иерархические и кооперативные связи.

Все организации независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и живут в конкретной среде, определенной социально-культурной ситуации.

Общая культура определяет смысл существования структурного формирования, действует как извне, так и внутри организации. Существует множество определений организационной культуры, но общеупотребимого — нет, хотя интуитивно ясно, что это такое.

Общая культура придает смысл поступкам человека, поэтому менять что-либо в жизни людей можно лишь с оглядкой на это значительное явление. Она формируется годами и десятилетиями, поэтому инерционна и консервативна. Многие организационные нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа (организация) людей вырабатывают собственные культурные образцы, которые получили название деловой, или *организационной*, культуры. Можно сказать, что между сплоченностью группы людей и сформированностью внутригрупповой культуры существует определенная положительная корреляция.

Хорошо развитая организационная культура — важнейшая характеристика фирмы, имеющей значительные успехи. В современном менеджменте укоренился термин «крепкая культура», в сфере сервиса это предполагает, что большинство менеджеров и сотрудников фирм исповедуют такой набор общих ценностей и методов, который позволяет достигать значительных успехов. «Крепкая культура» означает устойчивую связь между культурой обслуживания и стратегией организации, что обеспечивается единством целей всех сотрудников, их заинтересованностью в улучшении совместной деятельности организации.

Управление, основанное на сотрудничестве, способствует выработке успешной организационной культуры, ориентированной на удовлетворение потребностей клиента, предоставлении ему высококачественных сервисных услуг.

Компоненты и уровни организационной культуры. В организационной сервисной культуре выделяют следующие компоненты:

мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников, клиентов и конкурентов;

культурные ценности, доминирующие в организации;

характеристики поведения при взаимодействии людей, правила общения;

нормы внутренних взаимоотношений, сложившиеся «правила игры», которые усваивают новые члены организации;

психологический климат, который ощущают клиенты (потребители) при взаимодействии с сотрудниками фирмы.

Перечисленные компоненты проявляются на нескольких *уровнях*, отличающихся по «обнаружимости» и «сопротивляемости изменениям». Менее обнаруживаемый и глубинный уровень отражает мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества. Мировоззрение проявляется скрытно, поскольку не каждый человек в состоянии сформулировать основные постулаты, которыми руководствуется в своих действиях и поведении.

Следующий уровень — культурные ценности. В одних организациях и фирмах это — «зарабатывание денег», в других — технологические инновации, в третьих — благосостояние сотрудников. Причем эти ценности могут как сохраняться при значительной смене коллектива, так и изменяться.

К культурным ценностям также относятся символы и организационная мифология. Символы служат ролевой моделью поведения сотрудников и проявляются в высказываниях, фирменном стиле (слоганы, дизайн интерьера, товарные знаки, покрой одежды и др.).

Организационная мифология отражает культивируемый имидж (образ) организаторов фирмы и ее сотрудников. Иногда для этого используют авторитет известной личности (в качестве почетного президента приглашают деятеля науки, культуры, искусства и др.), эксплуатируют в символике исторические персонажи (туристическая фирма «Миклухо Маклай», отель «Клеопатра», трактир «Распутин» и др.). При этом важен не столько персонаж, сколько процесс его превращения в символ, объединяющий сотрудников организации и выделяющий ее среди подобных.

Социокультура организации — это ее социально-психологический компонент, духовное и идеологическое содержание, т.е. система господствующих в ней ценностей, мнений и норм поведения, корпоративная культура. Каждая организация формулирует

свои цели (например: качество, вежливость, чистота, доступность).

Социокультурные составляющие — ценности, мнения и социальные нормы — рассматриваются через призму отношения работников к своей трудовой деятельности и рабочему месту, внутрифирменную социальную коммуникацию, в том числе через управленческую культуру, мотивацию и мораль.

На предприятиях сферы сервиса и туризма социокультура включает продвижение и сбыт сервисных услуг и турпродукта. Современное понимание эргономичной продажи — это сервис, ориентированный на покупателя.

Термин *эргономичность* обозначает создание для человека оптимальных условий труда, в которых наряду с повышением эффективности выполнения работы учитываются потребности и состояние самих работников. Эргономичными называются такие продажи, которые одновременно ориентированы на высокую эффективность продвижения услуги и турпродукта, а также на обеспечение психологической устойчивости специалиста по продажам. Эргономичность в продажах достигается формированием особой профессиональной позиции продавца, основанной на учете как собственных потребностей, так и покупателя. Такой подход позволяет сократить процесс продаж по времени, сделать его приятным и выгодным для участников.

Специалисту важно знать не только основы делового и профессионального общения, но и условия, позволяющие достичь высокого уровня конструктивности и эффективности коммуникаций. Для этого специалист всегда должен знать ответы на основные вопросы: что нужно для того, чтобы продать свои услуги/турпродукт? Каковы потребности клиента (туриста), чего он хочет? Что мешает клиенту решиться на приобретение? Как и каким образом клиента можно заинтересовать?

Для конструктивных коммуникаций специалисту необходимо освоить техники психологического влияния на мотивационное поведение и интересы клиента, умение вести аргументированные переговоры и нейтрализовывать конфликтные ситуации.

Успешная деятельность фирмы в условиях современного бизнеса требует от сотрудников сервиса и туризма интенсивной напряженной работы, а следовательно, они постоянно испытывают стресс. Это кажется столь очевидным, что воспринимается как данность, как нечто, в чем человек не властен. Однако при правильном подходе к проблеме каждый руководитель и работник убеждаются в своих силах противостоять стрессу и его пагубным последствиям: нарастанию усталости, снижению активности и интереса к работе и, наконец, падению их продуктивности.

Типы коммерческих социокультур. Они определяются по самым разным основаниям. Чаще бытует точка зрения, согласно которой

социокультура задается лидером организации: каков лидер, такова и социокультура. При этом выделяют *уравновешенные* и *акцентуированные* стили.

Уравновешенных типов лидеров подразделяют на специалистов, интеграторов, игроков, акцентуированных — на бюрократических, драматических, параноидальных, депрессивных и шизоидных.

Лидер-специалист устремлен на задачу, достижение целей и верит в успех, действует сам и побуждает действовать других в рамках утвержденных стандартов, инициативу сотрудникам предоставляет неохотно. Такой стиль для некоторых сотрудников является психологически дискомфортным.

Лидер-интегратор ценит слаженность и межличностные отношения между работниками, пытается всем угодить. Его считают демократом, миротворцем. В руководимой им организации люди скорее отдыхают, чем работают.

Лидер-игрок не боится конкуренции — она его стихия. Он увлекает за собой подчиненных и вместе с тем «давит» на них, культивирует авторитарный стиль руководства.

Следует отметить, что по стилю лидерства выделяют три типа социокультуры: «*жесткая сетка*», «*миротворческая*», «*авторитарная*». В чистом виде они встречаются редко, чаще наблюдается смешанный тип.

Лидеры акцентуированных типов, действуя по своим специфическим моделям, формируют у подчиненных соответствующие манеры поведения (табл. 1.1).

Организация как живой организм рождается, растет, зреет и увядает. При проектировании и планировании стратегии организации важно учитывать циклы ее жизнедеятельности (табл. 1.2).

Современная социально-экономическая ситуация в обществе определяется требованиями и условиями рыночной экономики, а потому предполагает непрерывное совершенствование всей системы блоков организации: оргструктуры, технологии, человеческих ресурсов, социокультуры.

Оргструктура — формальное объединение структурных элементов в стандартизированные трудовые единицы. Основные элементы: виды работ и рабочие места; рабочие команды и отделы, иерархические и партнерские связи. Структурные элементы модернизируются в ходе деятельности, а оргструктура постоянно совершенствуется.

Технология — совокупность знаний, техник и методов производственной деятельности по производству и продаже услуг (турпродукта). Технология включает совершенствование трудового процесса, инновации в туристическом бизнесе и производстве.

Человеческие ресурсы — кадровый компонент организации, включающий отдельных работников, рабочие группы, коллектив в целом. Роль кадрового компонента зависит от адаптации (при-

Таблица 1.1
Стереотипы социкультур по характеристикам акцентуированных типов ведущих лидеров

<i>Бюрократический</i>	<i>Драматический</i>	<i>Параноидальный</i>	<i>Депрессивный</i>	<i>Шизоидный</i>
Строгая иерархия	Импульсивное поведение	Сплошное недоверие	Боязнь конкуренции	Замкнутость
Влюбленность в мелочи	Любовь к риску	Одержимость властью	Пассивность	Апатия
Жесткая систематизация	Ореол грандиозности	Консерватизм и ригидность во всем	Упрощенный подход	Отсутствие контактов с подчиненными
Противодействие нововведениям	Руководство по методу «шоу»	Избегание риска	Фатальность	Узкоспециализированные указания
Тщательный контроль за всем (процессами, связями, делами)	Стремление быть уважаемым лицом	Сплошной рационализм	Стремление оставаться на плаву	Вакуум в руководящем звене

Таблица 1.2

Циклы организационной жизнедеятельности

<i>Параметры сравнения</i>	«Детство»	«Юность»	«Зрелость»	«Увядание»
Структура	Нет	Неформальная	Централизация	Децентрализация
Цели	Выживание	Развитие	Качество услуг, продукта	Реструктуризация
Иновации	Иновационные идеи	Доработка инновационных идей	Воплощение в жизнь	Обновление
Планирование	Отсутствует	Тактическое, на ближайшие сроки	Долгосрочное	В зависимости от обстановки
Лояльность (приверженность)	Индивидуальная	Групповая	Неопределенная (благодушная)	Обновление
Управление	Неформальное	Антерпренерское	Профессиональный менеджмент	Профессиональное

способления) человека к новым условиям профессиональной деятельности и рабочих мест к человеку.

Социокультура выступает как система господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения. Без обновления социокультуры немислимы никакие реформы. Корпоративное поведение, социокультура проявляются в эмоциональной, поведенческой и когнитивной (познавательной) реакциях на обстоятельства профессионального взаимодействия. Поэтому формирование, развитие и смена социокультуры должны осуществляться в направлении воздействия на эти сферы.

Факторами развития социокультуры являются технология производственного процесса, численность организации, предприятия, внешнее окружение.

Чтобы выбрать тип организационной структуры необходимо осознавать степень усложненности технологий сервиса и туризма, степень взаимозависимости компонентов самой организационной структуры от вида разрабатываемых и продвигаемых услуг и турпродуктов.

1.2. Партнерство и социальное взаимодействие — механизмы реализации рыночных отношений

Рыночные отношения в сфере социально-культурного сервиса и туризма основываются на социальном взаимодействии и партнерстве, поскольку обеспечение государственных социальных гарантий возможно лишь при условии соглашений всех сторон и субъектов производственной деятельности. Рассмотрим более подробно феномены «социального взаимодействия» и «социального партнерства».

Понятие *социальное взаимодействие* выражает характер и содержание отношений между людьми и социальными группами как постоянными носителями качественно различных видов деятельности, т.е. отношений, различающихся по социальным позициям и ролям (функциям в системе межличностных отношений). При этом социальное взаимодействие включает любое поведение индивида, группы индивидов, общества в целом в данный момент и в перспективе.

Социальное взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны. Объективная сторона определяется связями, которые не зависят от отдельных личностей, но опосредованно влияют и контролируют содержание и характер их взаимоотношений. Субъективная сторона — это отношение индивидов друг к другу, основанное на взаимных ожиданиях соответствующего поведения. Межличностные (социально-психологические) отношения представляют собой непосредственные связи между индивидами, складывающиеся в конкретных условиях места и времени.

Механизм социального взаимодействия включает индивидов, совершающих те или иные действия; изменения, вызываемые этими действиями во внешнем мире; их влияние на других индивидов и их обратную реакцию.

Таким образом, механизм социального взаимодействия технологичен по своей природе, поскольку в нем изначально заложены этапность, процедурность и результативность как базовые характеристики.

Для понимания процесса социального взаимодействия необходимо выяснить свойства взаимодействующих сил. Главное в этом процессе — содержательная сторона, результат, итог социальных отношений. Преломление существующих норм и ценностей в сознании индивида и его реальные действия на основе их осмысления определяют способ социального взаимодействия индивида с другими индивидами и обществом в целом. Это предполагает передачу информации, ее получение, реакцию на нее. Фактически способ социального взаимодействия определяется спецификой коммуникаций участников.

В справочных материалах *социальное партнерство* определяется как особый тип общественных отношений, присущих цивилизованному обществу и характеризующихся тремя основными чертами.

1. Это отношения между субъектами, сторонами, имеющими наряду с общими, тождественными и принципиально различные, иногда противоположные социальные, экономические и политические интересы.

2. Такие отношения ориентированы не на конфронтацию сторон, а на поиск, достижение социального консенсуса, обеспечение оптимального баланса в реализации различных специфических интересов субъектов, сторон, когда предприниматель, собственник может обеспечить себе стабильное получение соответствующей прибыли, а наемный работник — достойные условия существования.

3. Они позволяют достичь социальной стабильности не только в организации, но и в обществе в целом, являясь своего рода залогом прогрессивного социально-экономического развития.

Социальное партнерство выступает и как метод цивилизованного решения социально-трудовых конфликтов, оно содержит в себе механизм достижения стабильности, гарантирующей мирную эволюцию организации, отсекающий все деструктивное, потенциально взрывоопасное.

В сфере сервиса социальное партнерство — это тип отношений между работником и работодателем, между клиентом и сотрудником турфирмы, деловыми партнерами и конкурентами, это социально-трудовые и партнерские отношения всех субъектов контактного и профессионального взаимодействия.

Механизм реализации социального взаимодействия и партнерства основывается на умении договариваться с партнером, ини-

цировать переговорный процесс и организовать его. Более детально этот механизм рассматривается в следующем параграфе.

1.3. Технологии партнерства и социального взаимодействия

В жизнедеятельности туристических и сервисных организаций переговоры являются повседневной деятельностью. Без них невозможна профессиональная работа менеджеров по продажам гостиничных, экскурсионных услуг и турпродукта, организационных консультантов и юристов, менеджеров всех уровней и других специалистов. Сама практика повседневной жизни — от купли-продажи, до обучения и образования персонала, от найма на работу до взаимодействия с партнерами и конкурентами — требует владения переговорными навыками. Они включают: готовность учитывать интересы партнера, способность отзываться на предложения, слушать и слышать, терпимость к альтернативной точке зрения, умение сотрудничать и др.

Во взаимоотношениях с людьми, в том числе деловых и производственных, мы неизбежно вступаем в переговоры, обсуждения, дискуссии. Процесс переговоров имеет свои особенности: условия возникновения, необходимость и возможности его ведения; другие обстоятельства, влияющие на переговорный процесс.

Переговоры — это процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой.

Источником переговоров является взаимозависимость субъектов переговорного процесса. Например, в сфере туристической деятельности у потребителя турпродукта есть потребность отдохнуть или познакомиться с неведомыми краями, и чем сильнее его желание, тем больше шансов у менеджера по продажам удовлетворить свой собственный интерес, получить выгоду от заключения соглашения с клиентом.

Таким образом, чем сильнее мотивированность каждого субъекта на удовлетворение собственного интереса, тем выше вероятность реализации переговорного процесса, результатом конструктивности которого является заключение соглашения о купле-продаже. В случае сильной взаимозависимости и при наличии общих целей и интересов возникает такая стратегия отношений как *сотрудничество*.

При постановке одной из сторон вопроса о возможности удовлетворения собственных интересов за счет другой стороны без учета ее интересов либо с минимальным учетом возникают отношения *борьбы, выживания*.

Как видим, переговоры являются одной из возможных стратегий отношений сторон, порождаемые взаимозависимостью между

ними; они занимают промежуточное положение между сотрудничеством и борьбой сторон, обеспечивают взаимную удовлетворенность.

Сущность переговоров заключается в том, что отношения между сторонами, кроме взаимозависимости, определяются собственными интересами переговорщиков. Главное в переговорах — решение конкретной проблемы.

Классификация переговоров. Р. Уолтон, У. Мастенбрук, Р. Мак-Керсис рассматривают переговоры как комплекс различных видов деятельности. У. Мастенбрук выделяет четыре цели переговоров: достижение должных результатов; оказание «силового» воздействия; создание конструктивной психологической обстановки; применение гибкой тактики.

Р. Фишер и У. Юри рассматривают переговоры как метод социального партнерства, набор принципов и практических приемов, а именно:

необходимость разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами;

главное сосредоточение на интересах, а не на позициях;

изобретение взаимовыгодных вариантов;

использование объективных критериев.

В научных исследованиях последних лет предложены различные виды (типы) переговоров, так Р. Уолтон и Р. Мак-Керсис выделяют:

дистрибутивные (ориентированные на максимальное получение собственной выгоды);

интегративные (их целью является достижение взаимовыгодных вариантов);

позиционные (для создания хороших взаимоотношений между сторонами);

внутриорганизационные (направленные на выработку консенсуса в команде).

В практике ведения переговоров участникам постоянно приходится балансировать между взаимозависимостью и конфликтующими интересами сторон. Поэтому чаще переговоры включают в себя разные их виды.

В концепциях сотрудничества переговоров У. Линкольна, Р. Фишера и У. Юри различают ориентированные на интересы, проблематику, принципы и позиции.

Отдельно выделяют *вертикальные переговоры* — с вышестоящими инстанциями, они могут быть официальными, неофициальными, предполагают юридическую, организационную и нравственную ответственность непосредственных участников друг перед другом.

Горизонтальные переговоры бывают между членами собственной организации, отдела, команды для выработки консенсуса (со-

глашения). Они проводятся также между конкурентами для решения противоречивых проблем (например, распределения сферы влияния).

При ведении любых переговоров учитываются законодательство, экономические и социальные возможности и другие факторы, которые не являются предметом переговоров, но влияют на них.

К основным относят «технологии ведения деловой дискуссии» и «технологии ведения переговоров в ситуации конфликта».

1.4. Технологии партнерства

1. Как вести деловую дискуссию?

Дискуссия (от лат. *discussio* — исследование, обсуждение) — свободное, публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы путем сопоставления, столкновения, взаимообогащения позиций (мнений) участников.

Выделяют несколько этапов деловой дискуссии: вступление в контакт; постановка проблемы (что обсуждается, зачем, какова цель дискуссии); уточнение предмета общения и позиций (мнений) участников; выдвижение альтернативных вариантов; конфронтация участников; обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства; установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается уже на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы. Уже внешний вид, манера говорить отличают позицию дискутирующих. Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, жесткий немигающий взгляд или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху». И напротив, скованность, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т.е. представление о ситуации, проблеме) и разъяснять свою собственную — необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего (посредника). Он должен:

сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему);

целью дискуссии могут быть: сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме, поиск альтернативных подхо-