**Тема 2: ПАРТНЕРСТВО - ОСНОВА СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

ПЛАН

1. Організаційна культура сервісної діяльності

2. Партнерство та соціальна взаємодія - механізми реалізації ринкових відносин

3. Технології партнерства і соціальної взаємодії

4. технології партнерства

5. Технологія ведення переговорів при вирішенні конфліктів.

1. **Організаційна культура сервісної діяльності**

Соціум як явище і предмет аналізу можна представити у вигляді базисних соціальних суб'єктів: груп, організацій, інститутів, які є універсальними, типовими і стійкими громадськими утвореннями, що взаємодіють один з одним.

Для аналізу природи соціокультури організації (соціального суб'єкта) необхідно осмислити поняття «культура», «соціум», «соціальне» і «соціально-культурна діяльність».

*Культура -* це сукупність цінностей і смислів, традицій і норм, знакових систем і значень, характерних для конкретної соціальної спільності. Її основні функції полягають у соціальній орієнтації і консолідації людських спільнот, самовизначення особистості в соціумі.

Якщо розглядати культуру як процес, то це діяльність окремих особистостей, соціальних груп, інститутів і самого суспільства в різних сферах життя, буття і свідомості. З позицій діяльнісного підходу культура являє специфічно людський спосіб перетворення природних задатків і можливостей в організацію власного життя (буття).

Первинним «ядром» соціальних структур, відносин, громадських і культурних процесів є людина, оскільки саме він є носієм соціальних ролей і культурних цінностей. Сутність соціуму - робити людину громадським, забезпечивши його набором необхідних ролей і технологіями їх здійснення. Сутність культури визначається впливом на формування духовно цілісної особистості, здатної подолати свою соціально-рольову обмеженість. Культура - явище історичне, розвивається і вносить різноманітність в процеси буття і розвитку людей. Відповідно, соціально-культурна діяльність, з одного боку, ґрунтується на вже вироблених нормах і цінностях, а з іншого - видозмінює їх, наповнює новим змістом, породжує нові потреби.

Для сфери сервісу і туризму важливо знати і враховувати ті фактори, які складають історико-культурну самобутність країни, регіону, адміністративної території. Це традиції, звичаї, свята та обряди; пам'ятники історії і культури; унікальні природно-ландшафтні та рекреаційні зони; етнокультурна специфіка; людський потенціал та рекреаційні ресурси.

Більшу частину свого життя людина проводить в організаційних структурах: школах, навчальних закладах, виробничих або військових підрозділах і т.д. Люди живуть в суспільстві, що складається із структурних утворень. Кожна людина - член однієї або декількох організаційних структур.

*Організаційна структура* - це формальне об'єднання індивідів і робочих груп в стандартні підрозділи з метою концентрації їх зусиль на досягнення конкретних цілей в процесі життєдіяльності.

До елементів організаційних структурних формувань відносять: види робіт і робочі місця; робочі команди, бригади, відділи (департаменти); ієрархічні і кооперативні зв'язки.

Всі організації незалежно від форми власності і цілей діяльності утворюються і живуть в конкретному середовищі, певною соціально-культурної ситуації.

Загальна культура визначає сенс існування структурного формування, діє як ззовні, так і всередині організації. Існує безліч визначень організаційної культури, але загальновживаним - немає, хоча інтуїтивно ясно, що це таке.

Загальна культура надає сенс вчинків людини, тому міняти що-небудь в житті людей можна лише з оглядкою на це значне явище. Вона формується роками і десятиліттями, тому инерционна і консервативна. Багато організаційні нововведення не приживаються тільки тому, що суперечать освоєним людьми культурним нормам і цінностям.

На додаток до норм, прийнятих у суспільстві, кожна група (організація) людей виробляють власні культурні зразки, які отримали назву ділової, або *організаційної,* культури. Можна сказати, що між згуртованістю групи людей і сформированностью внутрішньогрупової культури існує певна позитивна кореляція.

Добре розвинена організаційна культура - найважливіша характеристика фірми, що має значні успіхи. У сучасному менеджменті вкорінився термін «міцна культура», в сфері сервісу це передбачає, що більшість менеджерів і співробітників фірм сповідують такий набір загальних цінностей і методів, який дозволяє досягати значних успіхів. «Міцна культура» означає стійкий зв'язок між культурою обслуговування і стратегією організації, що забезпечується єдністю цілей всіх співробітників, їх зацікавленістю в поліпшенні спільної діяльності організації.

Управління, засноване на співпраці, сприяє виробленню успішної організаційної культури, орієнтованої па задоволення потреб клієнта, надання йому високоякісних сервісних послуг.

**Компоненти і рівні організаційної культури.** В організаційної сервісної культурі виділяють наступний компоненти:

* *світогляд,* що спрямовує дії членів організації щодо інших співробітників, клієнтів і конкурентів;
* *культурні цінності,* домінуючі в організації;
* *характеристики поведінки* при взаємодії людей, правила спілкування;
* *норми внутрішніх взаємин,* що склалися «правила гри», які засвоюють нові члени організації;
* *психологічний клімат,* який відчувають клієнти (споживачі) при взаємодії з співробітниками фірми.

Перераховані компоненти проявляються на декількох *рівнях,* що відрізняються за «обнаружіми» і «опірності змін». Менш виявляється і глибинний рівень відображає світогляд - уявлення про навколишній світ, природу людини і суспільства. Світогляд проявляється таємно, оскільки не кожна людина в змозі сформулювати основні постулати, якими керується в своїх діях і поведінці.

Наступний рівень - культурні цінності. В одних організаціях і фірмах це - «заробляння грошей», в інших - технологічні інновації, по-третє - добробут співробітників. Причому ці цінності можуть як зберігатися при значній зміні колективу, так і змінюватися.

До культурних цінностей також відносяться символи та організаційна міфологія. Символи служать рольовою моделлю поведінки співробітників і проявляються у висловлюваннях, фірмовому стилі (слогани, дизайн інтер'єру, товарні знаки, крій одягу і ін.).

Організаційна міфологія відображає культивований імідж (образ) організаторів фірми і її співробітників. Іноді для цього використовують авторитет відомої особистості (в якості почесного президента запрошують діяча науки, культури, мистецтва та ін.), Експлуатують в символіці історичні персонажі (туристична фірма «Миклухо Маклай», готель «Клеопатра», трактир «Распутін» і ін.) . При цьому важливим є не стільки персонаж, скільки процес його перетворення в символ, який об'єднує співробітників організації і виділяє її серед подібних.

*Соціокул'тура організації* - це її соціально-психологічний компонент, духовне і ідеологічне зміст, тобто система панівних в ній цінностей, думок і норм поведінки, корпоративна культура. Кожна організація формулює свої цілі (наприклад: якість, ввічливість, чистота, доступність).

Соціокультурні складові - цінності, думки і соціальні норми - розглядаються через призму ставлення працівників до своєї трудової діяльності і робочого місця, внутрифирменную соціальну комунікацію, в тому числі через управлінську культуру, мотивацію і мораль.

На підприємствах сфери сервісу і туризму соціокультура включає просування і збут сервісних послуг і турпродукту. Сучасне розуміння ергономічної продажу - це сервіс, орієнтований на покупця.

Термін *ергономічність* позначає створення для людини оптимальних умов праці, в яких поряд з підвищенням ефективності виконання роботи враховуються потреби і стан самих працівників. Ергономічними називаються такі продажі, які одночасно орієнтовані на високу ефективність просування послуги і турпродукту, а також на забезпечення психологічної стійкості фахівця з продажу. Ергономічність в продажах досягається формуванням особливої професійної позиції продавця, заснованої на обліку як власних потреб, так і покупця. Такий підхід дозволяє скоротити процес продажів за часом, зробити його приємним і вигідним для учасників.

Фахівцю важливо знати не тільки основи ділового та професійного спілкування, а й умови, що дозволяють досягти високого рівня конструктивності та ефективності комунікацій. Для цього фахівець завжди повинен знати відповіді на основні питання: що потрібно для того, щоб продати свої послуги / турпродукт? Які потреби клієнта (туриста), чого він хоче? Що заважає клієнту зважитися на придбання? Як і яким чином клієнта можна зацікавити?

Для конструктивних комунікацій фахівця необхідно освоїти техніки психологічного впливу на мотиваційну поведінку і інтереси клієнта, вміння вести аргументовані переговори і нейтралізовувати конфліктні ситуації.

Успішна діяльність фірми в умовах сучасного бізнесу вимагає від співробітників сервісу і туризму інтенсивної напруженої роботи, а отже, вони постійно відчувають стрес. Це здається настільки очевидним, що сприймається як даність, як щось, у чому людина не має влади. Однак при правильному підході до проблеми кожен керівник і працівник переконуються в своїх силах протистояти стресу і його згубних наслідків: наростання втоми, зниження активності і інтересу до роботи і, нарешті, падіння їх продуктивності.

**Типи комерційних социокультур.** Вони визначаються по самих різних підставах. Найчастіше існує точка зору, згідно з якою соціокультура задається провідником ОУН: який лідер, така і соціокультура. При цьому виділяють *врівноважені* і *акцентуйовані* стилі.

Врівноважених типів лідерів поділяють на фахівців, інтеграторів, гравців, акцентуйованих - на бюрократичних, драматичних, параноїдальних, депресивних і шизоїдні.

*Лідер-фахівець* спрямований на завдання, досягнення цілей і вірить в успіх, діє сам і спонукає діяти інших в рамках затверджених стандартів, ініціативу співробітникам надає неохоче. Такий стиль для деяких співробітників є психологічно дискомфортним.

*Лідер-інтегратор* цінує злагодженість і міжособистісні відносини між працівниками, намагається всім догодити. Його вважають демократом, миротворцем. У керованої ним організації люди швидше відпочивають, ніж працюють.

*Лідер-гравець* не боїться конкуренції - вона його стихія. Він захоплює за собою підлеглих і в той же час «тисне» на них, культивує авторитарний стиль керівництва.

Слід зазначити, що за стилем лідерства виділяють три типи соціокультури: *«жорстка сітка», «миротворча», «авторитарна».* У чистому вигляді вони зустрічаються рідко, частіше спостерігається змішаний тип.

Лідери акцентуйованих типів, діючи за своїми специфічними моделям, формують у підлеглих відповідні манери поведінки (табл. 1.1).

Організація як живий організм народжується, росте, зріє і в'яне. При проектуванні і плануванні стратегії організації важливо враховувати цикли її життєдіяльності (табл. 1.2).

Сучасна соціально-економічна ситуація в суспільстві визначається вимогами і умовами ринкової економіки, а тому передбачає безперервне вдосконалення всієї системи блоків організації: оргструктури, технології, людських ресурсів, соціокультури.

*Оргструктура* - формальне об'єднання структурних елементів в стандартизовані трудові одиниці. Основні елементи: види робіт і робочі місця; робочі команди і відділи, ієрархічні і партнерські зв'язки. Структурні елементи модернізуються в ході діяльності, а оргструктура постійно вдосконалюється.

*Технологія -* сукупність знань, технік і методів виробничої діяльності з виробництва та продажу послуг (турпродукту). Технологія включає вдосконалення трудового процесу, інновації в туристичному бізнесі та виробництві.

*Людські ресурси* - кадровий компонент організації, що включає окремих працівників, робочі групи, колектив в цілому. Роль кадрового компонента залежить від адаптації (пристосування) людини до нових умов професійної діяль ності і робочих місць до людини.

Таблиця 1.1 **Стереотипи социокультур за характеристиками акцентуйованих типів провідних лідерів**

| ***бюрократичний***  | ***драматичний***  | ***параноїдальний***  | ***депресивний***  | ***шизоїдний***  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| сувора ієрархія  | імпульсивна поведінка  | суцільне недовіру  | побоювання конкуренції  | замкнутість  |
| Закоханість у дрібниці  | Любов до ризику  | одержимість владою  | Пасивність  | апатія  |
| жорстка систематизація  | ореол грандіозності  | Консерватизм і ригідність в усьому  | Спрощений підхід  | Відсутність контактів з підлеглими  |
| протидія нововведень  | Керівництво по методу «шоу»  | уникнення ризику  | фатальність  | вузькоспеціалізовані вказівки  |
| Ретельний контроль за всім (процесами, зв'язками, справами)  | Прагнення бути шанованим особою  | суцільний раціоналізм  | Прагнення залишатися на плаву  | Вакуум в керівній ланці  |

Таблиця 1.2. **Цикли організаційної життєдіяльності**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***параметри порівняння***  | **«Дитинство»**  | **«Юність»**  | **«Зрілість»**  | **«Зів'янення»**  |
| структура  | немає  | неформальна  | централізація  | децентралізація  |
| цілі  | виживання  | розвиток  | Якість послуг, продукту  | реструктуризація  |
| інновації  | інноваційні ідеї  | Доопрацювання інноваційних ідей  | Втілення в життя  | оновлення  |
| планування  | Відсутнє  | Тактичне, на найближчі терміни  | довгострокове  | Залежно від обстановки  |
| Лояльність (прихильність)  | індивідуальна  | групова  | Невизначена (благодушна)  | оновлення  |
| управління  | неформальне  | Антерпренерское  | Професійний менеджмент  | професійне  |

*Социокультура* виступає як система панівних в організації цінностей, думок і норм поведінки. Без оновлення соціокультури немислимі ніякі реформи. Корпоративна поведінка, соціокультура проявляються в емоційній, поведінкової та когнітивної (пізнавальної) реакціях на обставини професійної взаємодії. Тому формування, розвиток і зміна соціокультури повинні здійснюватися в напрямку впливу на ці сфери.

Факторами розвитку соціокультури є технологія виробничого процесу, чисельність організації, підприємства, зовнішнє оточення.

Щоб вибрати тип організаційної структури необхідно усвідомлювати ступінь ускладненості технологій сервісу і туризму, ступінь взаємозалежності компонентів самої організаційної структури від виду розроблюваних і нав'язуваних послуг і турпродуктів.

***2. Партнерство та соціальна взаємодія - механізми реалізації ринкових відносин***

Ринкові відносини в сфері соціально-культурного сервісу і туризму ґрунтуються на соціальній взаємодії і партнерстві, оскільки забезпечення державних соціальних гарантій можливо лише за умови угод всіх сторін і суб'єктів виробничої діяльності. Розглянемо більш докладно феномени «соціальної взаємодії» і «соціального партнерства».

Поняття *соціальна взаємодія* виражає характер і зміст відносин між людьми і соціальними групами як постійними носіями якісно різних видів діяльності, тобто відносин, що розрізняються по соціальних позиціях і ролям (функцій в системі міжособистісних відносин). При цьому соціальна взаємодія включає будь-яка поведінка індивіда, групи індивідів, суспільства в цілому в даний момент і в перспективі.

Соціальна взаємодія має об'єктивну і суб'єктивну сторони. Об'єктивна сторона визначається зв'язками, що не залежать від окремих особистостей, але опосередковано впливають і контролюють зміст і характер їх взаємовідносин. Суб'єктивна сторона - це відношення індивідів друг до друга, засноване на взаємних чеканнях відповідного поводження. Міжособистісні (соціально-психологічні) відносини являють собою безпосередні зв'язки між індивідами, що складаються в конкретних умовах місця і часу.

Механізм соціальної взаємодії включає індивідів, що роблять ті чи інші дії; зміни, викликані цими діями в зовнішньому світі; їх вплив на інших індивідів і їх зворотну реакцію.

Таким чином, механізм соціальної взаємодії технологічний за своєю природою, оскільки в ньому закладені етапність, процедурность і результативність як базові характеристики.

Для розуміння процесу соціальної взаємодії необхідно з'ясувати властивості взаємодіючих сил. Головне в цьому процесі - змістовна сторона, результат, підсумок соціальних відносин. Переломлення існуючих норм і цінностей у свідомості індивіда і його реальні дії на основі їх осмислення визначають спосіб соціальної взаємодії індивіда з іншими індивідами і суспільством в цілому. Це передбачає передачу інформації, її отримання, реакцію на неї. Фактично спосіб соціальної взаємодії визначається специфікою комунікацій учасників.

У довідкових матеріалах *соціальне партнерство* визначається як особливий тип суспільних відносин, властивих цивілізованого суспільства і що характеризуються трьома основними рисами.

1. Це відносини між суб'єктами, сторонами, що мають поряд із загальними, тотожними і принципово різні, іноді протилежні соціальні, економічні та політичні інтереси.

2. Такі відносини орієнтовані не на конфронтацію сторін, а на пошук, досягнення соціального консенсусу, забезпечення оптимального балансу в реалізації різних специфічних інтересів суб'єктів, сторін, коли підприємець, власник може забезпечити собі стабільне отримання відповідного прибутку, а найманий працівник - гідні умови існування.

3. Вони дозволяють досягти соціальної стабільності не тільки в організації, але і в суспільстві в цілому, будучи свого роду запорукою прогресивного соціально-економічного розвитку.

Соціальне партнерство виступає і як метод цивілізованого вирішення соціально-трудових конфліктів, воно містить в собі механізм досягнення стабільності, що гарантує мирну еволюцію організації, що відтинає все деструктивне, потенційно вибухонебезпечне.

У сфері сервісу соціальне партнерство - це тип відносин між працівником і роботодавцем, між клієнтом і співробітником турфірми, діловими партнерами і конкурентами, це соціально-трудові та партнерські відносини всіх суб'єктів контактного і професійної взаємодії.

Механізм реалізації соціальної взаємодії і партнерства ґрунтується на вмінні домовлятися з партнером, ініціювати переговорний процес і організувати його. Більш детально цей механізм розглядається в наступному параграфі.

***3.******Технології партнерства і соціальної взаємодії***

У життєдіяльності туристичних і сервісних організацій переговори є повсякденною діяльністю. Без них неможлива професійна робота менеджерів з продажу готельних, екскурсійних послуг та турпродукту, організаційних консультантів і юристів, менеджерів всіх рівнів та інших фахівців. Сама практика повсякденному житті - від купівлі-продажу, до навчання і освіти персоналу, від найму на роботу до взаємодії з партнерами і конкурентами - вимагає володіння переговорними навичками. Вони включають: готовність враховувати інтереси партнера, здатність відгукуватися на пропозиції, слухати і чути, терпимість до альтернативної точки зору, вміння співпрацювати і ін.

У взаємовідносинах з людьми, в тому числі ділових і виробничих, ми неминуче вступаємо в переговори, обговорення, дискусії. Процес переговорів має свої особливості: умови виникнення, необхідність і можливості його ведення; інші обставини, що впливають на переговорний процес.

*Переговори -* це процес взаємодії двох або більше сторін в умовах їх взаємозалежності для досягнення інтересів кожної.

Джерелом переговорів є взаємозалежність суб'єктів переговорного процесу. Наприклад, у сфері туристичної діяльності у споживача турпродукту є потреба відпочити або познайомитися з невідомими краями, і чим сильніше його бажання, тим більше шансів у менеджера з продажу задовольнити свій власний інтерес, отримати вигоду від укладення угоди з клієнтом .

Таким чином, чим сильніше вмотивованість кожного суб'єкта на задоволення власного інтересу, тим вище ймовірність реалізації переговорного процесу, результатом конструктивності якого є укладення угоди про купівлю-продаж. У разі сильної взаємозалежності і при наявності загальних цілей і інтересів виникає така стратегія відносин як *співпраця.*

При постановці однієї зі сторін питання про можливість задоволення власних інтересів за рахунок іншої сторони без урахування се інтересів або з мінімальним урахуванням виникають відносини *боротьби, виживання.*

Як бачимо, переговори є однією з можливих стратегій відносин сторін, що породжуються взаємозалежністю між ними; вони займають проміжне положення між співпрацею і боротьбою сторін, забезпечують взаємну задоволеність.

Сутність переговорів полягає в тому, що відносини між сторонами, крім взаємозалежності, визначаються власними інтересами парламентерів. Головне в переговорах - рішення конкретної проблеми.

***Класифікація переговорів.*** Р. Уолтон, У. Мастенбрук, Р. Мак-Керсіс розглядають переговори як комплекс різних видів діяльності. У. Мастенбрук виділяє чотири цілі переговорів: досягнення належних результатів; надання «силового» впливу; створення конструктивної психологічної обстановки; застосування гнучкої тактики.

Р. Фішер і У.Юрі розглядають переговори як метод соціального партнерства, набір принципів і практичних прийомів, а саме:

* необхідність розмежування між учасниками дискусії і обговорюваними проблемами;
* головне зосередження на інтересах, а не на позиціях;
* винахід взаємовигідних варіантів;
* використання об'єктивних критеріїв.

У наукових дослідженнях останніх років запропоновані різні види (типи) переговорів, так Р. Уолтон і Р. Мак-Керсіс виділяють:

* *дистрибутивні* (орієнтовані на максимальне отримання власної вигоди);
* *інтегративні* (їх метою є досягнення взаємовигідних варіантів);
* *позиційні* (для створення хороших взаємин між сторонами);
* *внутрішньоорганізаційні* (спрямовані на вироблення консенсусу в команді).

У практиці ведення переговорів учасникам постійно доводиться балансувати між взаємозалежністю і конфліктуючими інтересами сторін. Тому частіше переговори включають в себе різні їх види.

У концепціях співробітницьких переговорів У. Лінкольна, Р. Фішера і У. Юрі розрізняють орієнтовані на інтереси, проблематику, принципи і позиції.

Окремо виділяють *вертикальні переговори -* з вищими інстанціями, вони можуть бути офіційними, неофіційними, припускають юридичну, організаційну та моральну відповідальність безпосередніх учасників друг перед другом.

*Горизонтальні переговори* бувають між членами своєї партії, відділу, команди для вироблення консенсусу (угоди). Вони проводяться також між конкурентами для вирішення суперечливих проблем (наприклад, розподілу сфери впливу).

При веденні будь-яких переговорів враховуються законодавство, економічні та соціальні можливості і інші чинники, які не є предметом переговорів, але впливають на них.

До основних відносять «технологію ведення ділової дискусії» і «технологію ведення переговорів в ситуації конфлікту».

***4.******Технології партнерства***

**1. Як вести ділову дискусію?**

*Дискусія* (від лат. *Discussio -* дослідження, обговорення) - вільні, публічні обговорення будь-якого спірного питання, проблеми шляхом зіставлення, зіткнення, взаємозбагачення позицій (думок) учасників.

Виділяють кілька етапів ділової дискусії: вступ в контакт; постановка проблеми (що обговорюється, навіщо, яка мета дискусії); уточнення предмета спілкування і позицій (думок) учасників; висування альтернативних варіантів; конфронтація учасників; обговорення та оцінка альтернатив, пошук елементів подібності; встановлення згоди через вибір найбільш прийнятного або оптимального рішення.

Неефективна дискусія часто завершується вже на етапі висування альтернативних позицій і конфронтації учасників, не виходячи на рівень спільного вирішення проблеми. Вже зовнішній вигляд, манера говорити відрізняють позицію дискутують. Наприклад, випрямлена поза з підборіддям, паралельним землі, жорсткий Немигающий погляд або відсутність контакту очей, повільна мова з паузами уособлюють «домінування зверху». І навпаки, скутість, постійні рухи очей вгору-вниз, швидкий темп мови властиві при позиції «підпорядкування знизу». Розкутість, м'язова звільненість, синхронізація темпу мови, рівність її гучності демонструють спілкування «на рівних».

Для ділової дискусії дуже важливий предмет спілкування і ставлення учасників до нього. Здатність розуміти предметні позиції партнерів (тобто уявлення про ситуацію, проблеми) і роз'яснювати свою власну - необхідна умова успіху ділового спілкування. У дискусії велика роль ведучого (посередника). Він повинен:

* сформулювати мету і тему дискусії (що обговорюється, навіщо потрібна дискусія, в якій мірі слід вирішити проблему);
* метою дискусії можуть бути: збір та впорядкування інформації з обговорюваної проблеми, пошук альтернативних підходів до її вирішення, їх обгрунтування, вибір оптимальної альтернативи;
* встановити тривалість дискусії (20 - 40 хв або більше);
* зацікавити учасників дискусії (викласти проблему у вигляді деякого протиріччя);
* домогтися однозначного розуміння проблеми всіма учасниками, перевіривши це контрольними питаннями або попросивши учасників задавати питання;
* організувати обмін думками (бажаючими або по порядку);
* активізувати пасивних учасників (звернутися до мовчати з питанням, проханням допомогти);
* зібрати максимум пропозицій за рішенням обговорюваної проблеми (свої пропозиції висловити після того, як вислухані думки всіх учасників);
* не допускати відхилень від теми (тактовно зупиняти, нагадувати про цілі дискусії);
* уточнювати неясні положення, припиняти оціночні судження про особистість учасників;
* допомагати групі прийти до узгодженого думку;
* чітко підвести підсумки, проаналізувати запропоновані рішення, зіставити цілі дискусії з отриманими результатами, підкреслити внесок кожного в загальний підсумок, похвалити, подякувати учасникам.

***5. Технологія ведення переговорів при вирішенні конфліктів.***

*1-й етап. Підготовка переговорів:* зустріч з кожною стороною;

попередня оцінка конфлікту; розробка порядку денного переговорів; перевірка готовності учасників.

*2-й етап. Ведення переговорів:* залучення всіх сторін, вклю чинних в конфліктну ситуацію; обговорення порядку денного переговорів; прийняття угоди з процедурних питань; почергове слухання кожного боку; вичленення інтересів, проблем, пропозицій; роздільне слухання сторін; розчленувати ня проблеми; підведення до першого пропозицією; висування альтернатив; зняття емоційної напруги, «вентиляція» почуттів; пошук підходів до угоди, формулювання запропонованого жень; вироблення поступок.

*3-й етап. Завершення переговорів:* вироблення угоди, його перевірка на реальність, підписання; вжиття заходів щодо запобігання «послеконфлікта».

***Завдання*** *3.* У малих групах по 5 чоловік розподіліть ролі: представники двох конкуруючих туристичних фірм і представники готелю, в послугах якого зацікавлені обидві фірми, Учасники повинні домовитися про умови взаємодії і співпраці, сегментувати ринок своїх послуг.

Оволодіння техніками і технологіями діяльності менедже ра сервісної служби як медіатора (посередника у вирішенні конфлікту) здійснюється в ході спеціальних тренінгів і досить тривалої практичної роботи по усуненню реальних виробничих конфліктів.

*Основні поняття:* взаємодія, соціальний діалог, конкуренція, корпорація, міжособистісні відносини, партнерство, соціальне партнерство, спілкування, професійне спілкування, переговори, система міжособистісного спілкування, соціальні відносини, суперництво, співробітництво.

**Контрольні питання**

1. Що входить в поняття організаційної культури?
2. Які рівні організаційної культури?
3. Яке співвідношення понять «організаційна культура» і «соціокультура організації»?
4. Охарактеризуйте социокультурні організації (на вибір) в сфері готельного сервісу і туризму.

***Завдання № 1.*** Підготуйтеся до дискусії на тему «Проблеми та перспективи розвитку індустрії туризму в вашому місті, області чи регіоні».

Учасники діляться на підгрупи по 5-7 чоловік, призначають (обирають) лідера, ведучого дискусії, розподіляють ролі: фахівці туристичних фірм, представники органів влади, ЗМІ, «зацікавлені громадяни».

***Завдання № 2.*** На основі огляду науково-методичної літератури, статистики та періодики напишіть есе: «Проблеми та труднощі соціального партнерства і взаємодії в індустрії туризму міста, регіону, країни» (на вибір).

*Критерії оцінки есе:*

ясність формулювань, пояснень (чіткість і зрозумілість викладу власної точки зору);

відповідність рівня викладу, глибини аналізу суперечностей досліджуваної проблеми;

достатність матеріалу (оцінюється привлекаемая статистична інформація по місту та регіону для отримання повного уявлення про проблеми і труднощі соціального партнерства і взаємодії в сфері сервісу і туризму);

аргументованість (доказовість висновків автора, заснована на конкретних фактах статистики).