

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Жизнь делового человека напрямую связана с общением. Деловое общение – это неотъемлемая составляющая человеческой жизни, один из наиболее важных видов отношений с людьми. Не существует ни одной профессии, в которой не требуется общение. Деловые коммуникации – установление и развитие отношений партнерства и сотрудничества между руководителями и подчиненными, коллегами по работе, конкурентами и соперниками.

В настоящее время без знания основ делового общения добиться успеха крайне трудно или даже невозможно. Проблема деловых коммуникаций является действительно актуальной темой, особенно в период мирового экономического кризиса. Как мы знаем, умение правильно вести себя во время делового общения – одно из основных составляющих успеха делового человека, управляющего, министра и даже президента. Что бы достичь успеха, важно умение бесконфликтно и продуктивно провести этот процесс.

Объектом исследования данной работы является Общество с ограниченной ответственностью «Меридиан-Тур», а именно деловое общение в данной организации. Предметом исследования - совершенствование приемов делового общения в организации.

Цель исследования состоит в том, чтобы на основе изученного и обобщенного материала, а также на основе анализа состояния делового общения на примере организации ООО «Меридиан-Тур» сформулировать предложения и рекомендации по его развитию и совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимы решения следующих задач:

- определить теоретические аспекты делового общения;
- выявить основные виды и формы деловых коммуникаций;
- проанализировать виды и формы деловых коммуникаций;
- проанализировать поведение персонала организации в различных ситуациях делового общения;
- разработать мероприятия по повышению эффективности в процессе коммуникаций;

Степень разработанности проблемы. В настоящее время проблемам делового общения посвящены многочисленные научные труды отечественных и зарубежных авторов. Общетеоретические и практические аспекты состояния и развития системы делового общения нашли свое отражение в трудах: Баевой О.А., Добряхиной О., Зельдович Б.З., Каменской Е.Н., Кузнецова И.Н., Столяренко Л.Д., Мегедь В.В., Чернышовой Л.И., и др.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что написанные рекомендации сформируют оптимальную систему делового общения в организации. Основные теоретические положения и выводы доведены до уровня конкретных предложений и могут эффективно применяться в системе делового общения предприятия.

В ходе выполнения данной работы использовались следующие методы:

- группировки и систематизации исходных данных об объектах исследования;
- метод сравнения;
- метод изучения документов;
- методы социологических исследований.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ**

## **1.1. Коммуникации - понятие, виды, их характеристика**

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, в связи с этим, люди могут неверно понимать чего хочет от них руководство, или от этого могут пострадать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы [4, с.38].

Роль коммуникации в управлении организацией. Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Не случайно немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг отмечают: «Хлеб людей организации –

информация и коммуникации. Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой [8, с.374]. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации.

Согласно многочисленным опросам, проведенным американскими исследователями организаций, около 250 тыс. рядовых работников 2000 различных компаний, а также 73% руководителей американских, 63% английских и 85% японских компаний считают, что недостаточная разработанность коммуникаций является главным препятствием на пути достижения эффективности деятельности их организаций [19, с.47].

Коммуникации – это обмен информацией между двумя людьми и более. На коммуникации руководители тратят от 50 до 90% времени. И это ясно, если учесть, что руководителю необходимо реализовать свою роль в межличностных отношениях, участвовать в принятии решений и выполнять управленческие функции планирования, организации, мотивации, координации, регулирования и контроля [27, с.368]. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

Руководителю приходится осмысливать большие объемы информации, среди которой есть информация, не влияющая на процесс управления. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управления, носит название эффективных коммуникаций. Эффективный менеджер – это тот, кто из общего потока коммуникаций умеет быстро отобрать эффективные, т.е. полезные для процесса управления [1, с.304].

Коммуникации осуществляются в повседневной работе при общении с подчиненными руководителями, на собраниях, при чтении документов, разговорах по телефону, составлении документов. Коммуникациями признан весь процесс производства и управления [16, с.55].

Коммуникации подразделяются на две большие группы: между организацией и её средой и между уровнями управления и подразделениями.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: это средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы

государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собранной, обсуждений, телефонных переговоров, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель – подчиненный», коммуникации между руководителем рабочей группой, неформальные коммуникации [27, с. 369].

Поэтому главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации [16, с.56].

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков.

Таблица 1- Классификация коммуникаций в организации

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"><li>• Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий</li><li>• Межличностные</li></ul>
Форма общения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вербальные</li><li>• Невербальные</li></ul>
Каналы общения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формальные</li><li>• Неформальные</li></ul>
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Вертикальные</li><li>• Горизонтальные</li><li>• Диагональные</li></ul>
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нисходящие</li><li>• Восходящие</li></ul>

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС). Менеджеры с помощью УИС могут, например, обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

Межличностные коммуникации. Межличностные коммуникации – коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. Именно они представляют наибольшую значимость для изучения ОП [18, с.76]. На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы.

Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято и принято получателем.

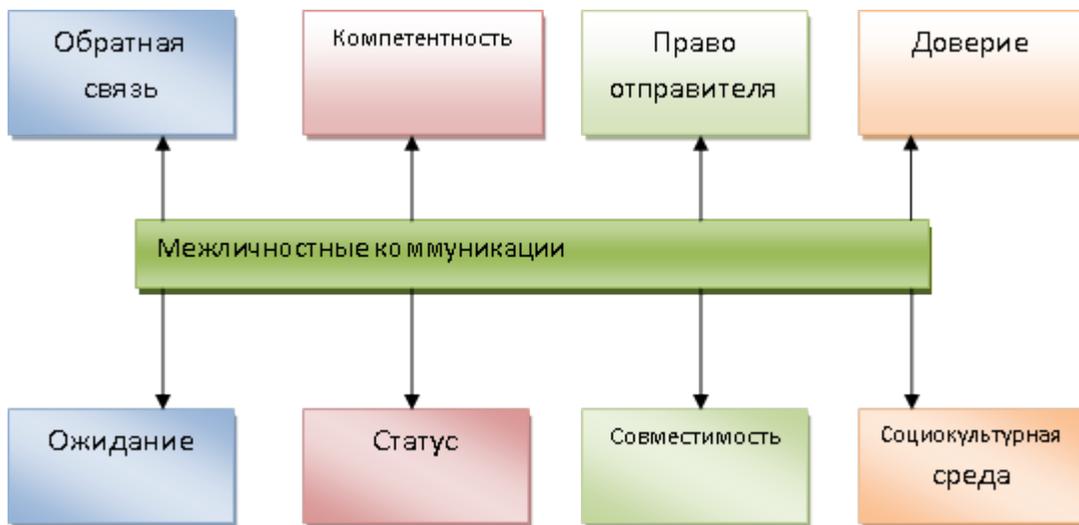


Схема 1 - Факторы, влияющие на межличностные коммуникации.

Получатель должен быть убежден в компетентности отправителя. В зависимости от компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обуславливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться [3, с.197].

Доверие получателя к отправителю как к руководителю, так и к личности – также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения.

В отношении ожиданий получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет совместимость любого рода [11, с.117]. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении, разрушают коммуникацию.

Статус отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и тогда он выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее.

Межличностные коммуникации зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, систему ценностей. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении [12, с.525].

Коммуникации по форме общения. Вербальные коммуникации – коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования [12, с.527].

Из схемы 2 следует, что можно выделить пять элементов вербального общения, которые отвечают на соответствующий вопрос. Коммуникатор во время коммуникативного процесса может занимать следующие позиции:

- открытая (открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения);
- отстраненная (держится, подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения);
- закрытая (умалчивает о своей точке зрения, скрывает ее).

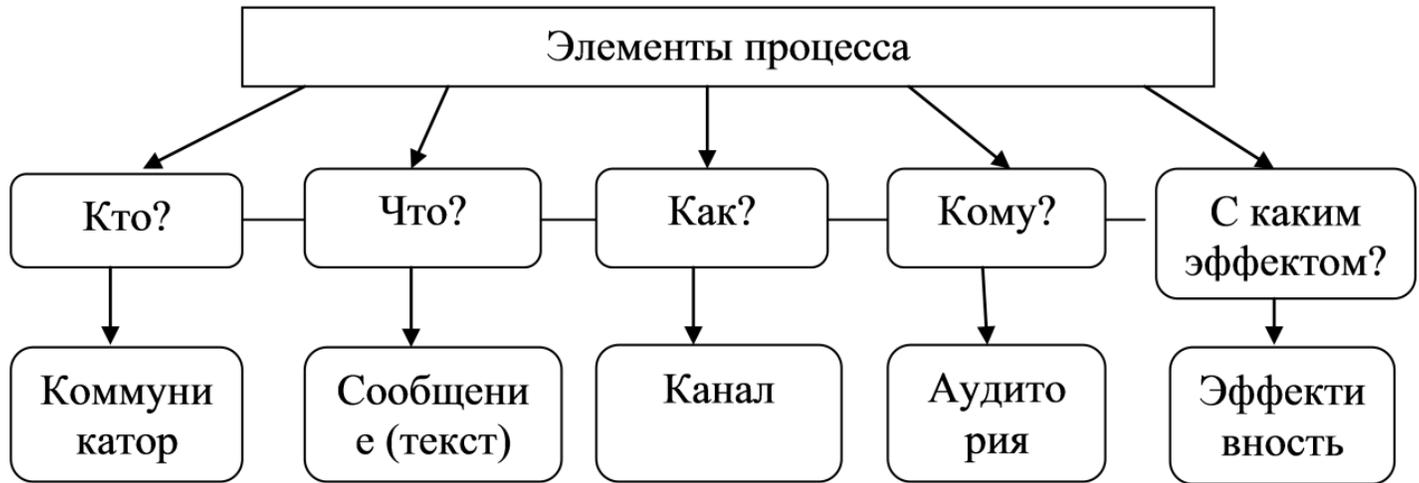


Схема 2 - Модель вербального коммуникативного процесса

Большую часть рабочего времени менеджеры тратят на личное общение с другими индивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. По данным всего лишь 7 % сообщений определено их вербальным содержанием, 93 % имеет невербальную природу, из которых 38 % определено модуляцией голоса, а 55 % – выражением лица [20, с. 364].

Невербальные коммуникации – сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими [12, с.528].

С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению.

Коммуникации по каналам общения. Формальные коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки [12, с.525]. Они определяются существующими регламентами:

- организационными (например, схемой организационной структуры);
- функциональными (например, положением об отделах и службах, содержащим раздел «Взаимосвязи между подразделениями»).

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющих иерархическую структуру управления.

Неформальная коммуникация, напротив, ориентирована на поддержание и развитие отношений, решение личных проблем и проблем групповой динамики. В этом случае взаимодействующие индивиды выполняют неформальные социальные роли, выходящие за рамки должностных обязанностей. При неформальной коммуникации участники взаимодействия в большей степени заняты обменом личностной информацией, переживаниями и отношениями, чем решением производственных проблем [12, с.527].

Таблица 2 - Виды слухов и их характеристика

Виды слухов	Краткая характеристика
“Мечты и чаяния”	Отражают желания и надежды людей, иницирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников
Слухи-“пугала”	Возникают на почве страхов и опасений работников, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб
“Вбивание клиньев”	Продиктованы агрессивностью, порой и ненавистью; наиболее агрессивный тип. Наносят урон как репутации компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, долгое время ожидаемыми сотрудниками

По некоторым данным исследователей, слухи на 75 % являются точными.

Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения. Информация по каналам передается по вертикали – сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости и по диагонали (таблица 3 - приложение1).

Нисходящие коммуникации – коммуникации, направленные сверху вниз – от руководителя к подчиненным.

Восходящие коммуникации – коммуникации, направленные снизу вверх – от подчиненных к руководителю.

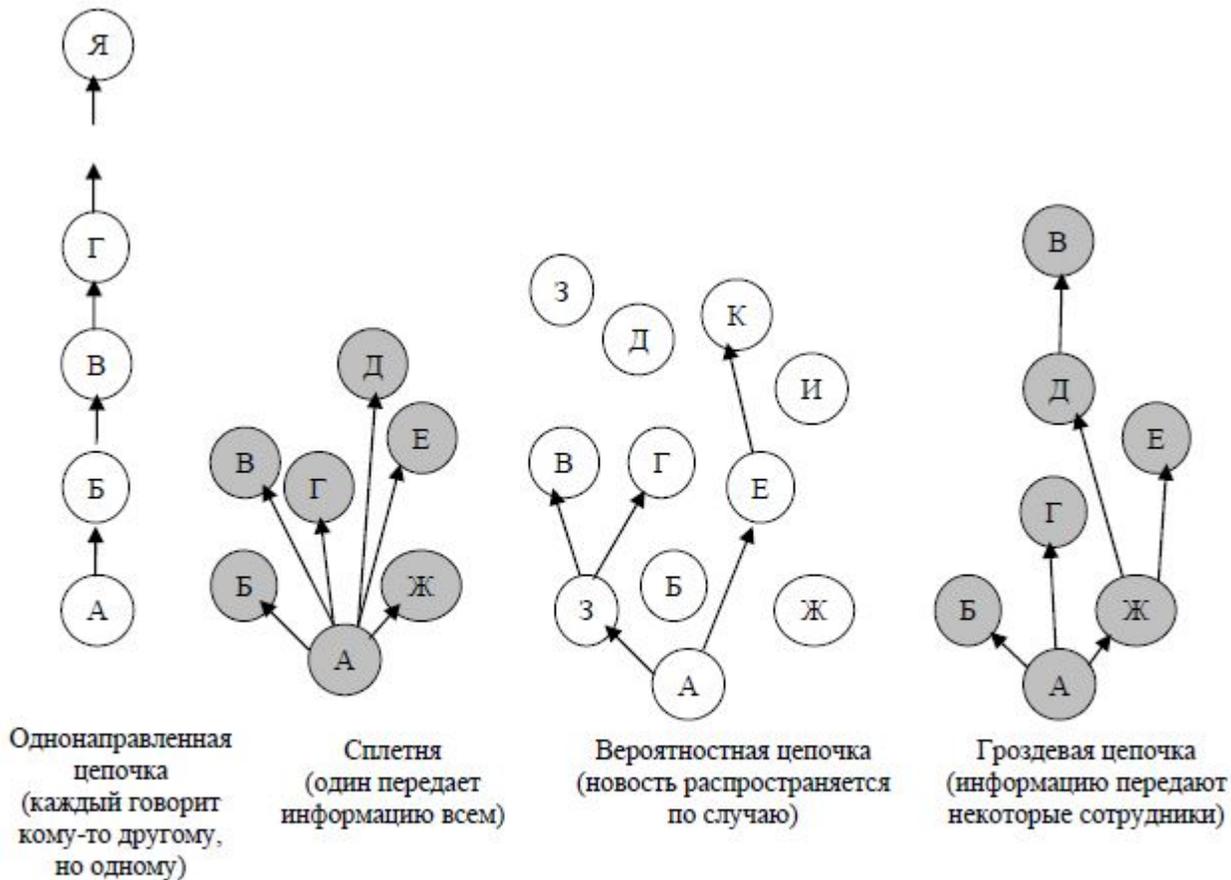


Рисунок 3. Виды цепочек «виноградной лозы»

### Схема 3 - Виды неформальных коммуникаций «виноградная лоза»

Горизонтальные коммуникации – коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации [15, с.78].

Диагональные коммуникации – коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены [15, с.80].

## 1.2. Форма и культура деловой коммуникации

В жанрах деловой коммуникации (деловые переговоры, публичная речь, комментарий, интервью и так далее) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии фирм или деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии компании, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т.п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации считается спор, дискуссия, полемика, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как переговоры, собрания и конференции, а также непосредственно могут иметь и самостоятельное значение [2, с.250].

Разговор является одним из самых распространенных контактных методов.

В деловом разговоре обсуждаются определенные цели, интуитивные причины и бессознательные мотивы. Несмотря на беседу, разговор несет за собой ситуативный характер. Цель такой коммуникации - передача информации по определенной ситуации. Участвуют в такой коммуникации, как минимум, двое, а регламент зависит от степени важности предмета и от возможности участников разговора. Коммуникативные средства типичные для любой беседы - это обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками[5, с.59].

Для достижения определенного результата, нужно, чтобы все компоненты разговора были обоснованы и мотивированы, а пространственная среда организована таким образом, чтобы не создавались внешние помехи, и при необходимости была сохранена конфиденциальность.

Элементы ситуационного контакта

обращение

запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации)

ответ (представление информации или описание ситуации);

согласование действий (взаимодействие);

ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения).

#### Схема 4 - Элементы ситуационного контакта

Эффективность разговора зависит не только от компетентности его участников, но и от речевой культуры, умения слушать, самоуправления и способности "иметь свою точку зрения", формулировать свое собственное суждение, обосновывать возражения и прочее. "Одно из самых плодотворных и естественных упражнений для ума - это беседа. Живое слово не только учит, но и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам" (Монтень). " Если хочешь быть умным, то научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать" (И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века).

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить.

#### Основные функции деловой беседы

начало инновационных мероприятий и процессов

обмен информацией

взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты

поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде

поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов

стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях

#### Схема 5 - Функции деловой беседы

Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%.

Характер коммуникации может быть соревновательным или кооперирующим в зависимости от направленности интересов отправителя и получателя информации, отношения их к сообщениям друг другу [3, с.197].

При кооперирующем характере коммуникации все участники осознают ее целесообразность и выражают обоюдное желание передавать и получать сообщения. Они проявляют готовность к достижению взаимопонимания и ясности, укрепляя взаимное доверие [3, с.199].

При соревновательном характере коммуникации не все участники выражают желание поддерживать коммуникацию либо они используют ее для проявления своего превосходства над другими. В первом случае инициатор коммуникации вынужден прилагать усилия для ее продолжения и достижения определенного положительного эффекта, оказывая принудительное воздействие на получателя сообщения или меняя его отношение к коммуникации. Во втором случае в центре внимания участников коммуникации находятся личные интересы по развитию взаимоотношений, а не общие деловые проблемы, направленные на выполнение задания или достижение организационных целей. Соревновательный характер коммуникации обязательно приводит к использованию модели взаимодействия «нападение — защита» [14, с.452].

В целом соревновательный характер коммуникации выражается в ориентации участников взаимодействия на взаимные оценки, контроль, выработку стратегии общения; в проявлении как стремления к доминированию, так и негативных эмоций. Кооперативный характер коммуникации, напротив, выражается в ориентации участников взаимодействия на конструктивное обсуждение своих позиций и идей, поиск точек соприкосновения и консенсуса, проявление эмпатии и положительных эмоций [21, с. 672].

Использование ситуации коммуникации для утверждения своего превосходства над другими, проявление негативных эмоций, нежелания конструктивно решать общую проблему сообща закономерно определяют негативное влияние и соревновательный характер коммуникации, при котором каждый ориентирован на индивидуальные цели [18, с.76]. Положительным эффектом от такой коммуникации может быть более полное представление о наличии определенных противоречий и проблем в организации, а также об истинном отношении сотрудников друг к другу.

Отсутствие ясности относительно индивидуальной позиции по конкретной проблеме, являющейся предметом коммуникации, и низкая самооценка приводят к неспособности оказывать влияние на партнеров по взаимодействию. Как правило, такая модель поведения непроизвольно побуждает других воспользоваться ситуацией для демонстрации отношения к происходящему. Эффективность такой коммуникации низкая, поскольку отсутствует основа для полного конструктивного обмена информацией [26, с. 415].

При соединении формального характера коммуникации с соревновательной ориентацией взаимодействующие субъекты, выполняющие определенные должностные обязанности, используют статусную силу и влияние для оказания давления на оппонентов, чтобы добиться торжества своего видения решения об организационных целях и задач. Участники, как правило, избирательно подходят к использованию коммуникативных каналов, контролируют объем информации во время коммуникации. Данная коммуникация обычно осуществляется с использованием организационных процедур и формальных методов и средств (производственные совещания, заседания советов и т.д.).

Типичными моделями коммуникации являются: критика уровня профессионализма и результативности деятельности определенного сотрудника; споры как выражение противоречий между рядом сотрудников по конкретным вопросам организации деятельности и методам решения проблем; другие виды коммуникации как отражение конкурентной борьбы за приоритетные проекты, позиции и т.д. [28, с.314].

Если индивиды вовлечены в коммуникацию, выполняя неформальные социальные роли (друзья, завистники, соперники, последователь и т.п.) при соревновательном характере взаимодействия, то коммуникация служит средством реализации индивидуальных целей и задач в условиях личной конкуренции за позиции в группе, изменение отношений или других видов межличностных противоречий. В этом случае индивиды также стараются ограничить объем информации и отслеживают ее содержание, при этом не все коммуникативные каналы открыты, иная коммуникация может использовать установившиеся организационные или групповые процедуры. Типичными моделями коммуникации являются: критика личностных проявлений и отношений; споры по вопросам межличностного взаимодействия; иные виды взаимного обмена информацией, в которых проявляются иные межличностные противоречия.

Соединение формального и кооперативного характера коммуникации свидетельствует о том, что взаимодействующие в рамках должностных полномочий индивиды нацелены на совместное решение организационных целей и задач, и полностью осознают ответственность за результат коммуникации [28, с. 316]. Как правило, данный характер коммуникации позволяет использовать максимальное количество коммуникативных каналов, не ограничивает объем и качество информации. В этом случае также используются сложившиеся организационные процедуры или утверждаются новые, позволяющие наиболее оптимально обеспечить решение общей проблемы. Типичные модели

коммуникации воплощены в инструктивных дискуссиях, направленность которых включает поиск альтернатив решения проблемы и развитие взаимопонимания; сближение позиций и нахождение компромиссов; выражение солидарности и поддержки; взаимообмен советами и помощью в решении организационных задач [28, с. 317].

Соединение кооперативного и неформального типов коммуникации отражает усилия членов организации по созданию благоприятного психологического климата. Взаимодействующие индивиды на время «забывают» о своем статусе и обмениваются информацией, выполняя неформальные социальные роли. Участники взаимодействия свободны выбирать коммуникативные каналы и количество информации, которыми они обмениваются. Если коммуникация осуществляется в группе или организации, то возможно использование групповых или организационных процедур. Типичными моделями коммуникации в этом случае становятся товарищеские беседы по взаимному обмену личной информацией, выражение поддержки и оказание помощи, выражение эмоциональных переживаний и проявление сочувствия и т.д.

### **1.3. Эффективность процесса коммуникаций в управлении организацией**

Данные зарубежных исследований показывают, что результативность горизонтальных связей достигает 90 %, вертикальных - 20-25 %, (т. е. такое количество исходящей от дирекции информации доходит до рабочих и правильно понимается ими). Другими словами, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных как восходящих, так и нисходящих коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а управляющий цехом - около 40%. Коммуникации снизу вверх ещё более неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о существующих неиспользованных резервах в организации коммуникаций, возможностях их качественного улучшения [7, с.288].

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Также особую роль в эффективности деловых коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них - к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию [10, с. 145].

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком. Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Российские менеджеры выделяют десять заповедей успешной коммуникации.

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого [17, с.35].

Следует отметить, что неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций чревато серьезными последствиями, в частности, психологического характера и для администрации, и для рядовых работников. Опыт выдающихся менеджеров, практика функционирования преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций. Принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей - всё это требует детальной информации. И когда её нет, когда воцаряется информационный хаос - организации грозит крах.

## **2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕРИДИАН-ТУР»**

### **2.1. Краткая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью "Меридиан-Тур" (далее Общество) является по настоящее время частным предприятием и располагается в городе Подольск ул.Февральская 59. Общество занимается туристической деятельностью, с широким спектром услуг. Среди основных услуг:

- 1) туры по России, странам СНГ;
- 2) поездки «выходного дня» по Санкт-Петербургу и Ленинградской области;
- 3) оформление и продление виз;
- 4) организация корпоративных поездок;
- 5) оформление заграничных паспортов;
- 6) горящие туры за границу;

Дополнительные услуги.

В офисе туристического агентства «Меридиан-Тур», помимо основных услуг клиенту также предоставляют и дополнительные услуги:

1. оформление билетов на загранпаспорт;
2. продажа ж/д и авиа билетов;
3. страхование от ОАО «РЕСО-Гарантия»;
4. кредитование;
5. оформление виз;
6. продажа туристических сим-карт;
7. подарочные сертификаты.

Турфирма «Меридиан-Тур» абсолютно не ограничивает туристов в выборе туров и направлений. Управляющие туристической фирмы «Меридиан-Тур» всегда готовы подобрать своим клиентам самые разные виды отдыха: оздоровительный,

познавательный, профессионально-деловой, спортивный, религиозный и другие. А также предложить огромный список стран, начиная с ближнего зарубежья (Эстония, Латвия, Литва) и заканчивая такими экзотическими местами как Мальдивы, Куба, Доминиканская республика, остров Барбадос.

Такой широкий охват направлений отдыха объясняется сотрудничеством и партнёрством со многими туроператорами Москвы и Санкт-Петербурга.

Направления туристических поездок: Россия и все страны СНГ, Прибалтика и Скандинавия, Восточная Европа, Южная Европа, Северная Европа, Западная Европа, Канада и США, Центральная Америка и страны Карибского бассейна, Южная Америка, Южная Африка, Экваториальная Африка, Северная Африка, Ближний Восток и Турция, Юго-Восточная Азия, Дальний Восток и Япония, Океания и Австралия. Ежегодно перечень туристических предложений пополняется.

Днём основания Общества считается 21 ноября 2005 года, когда началась деятельность предприятия.

Спектр направлений и услуг с каждым годом расширялся, и через четыре года работы компания стала одной из ведущих туристических агентств на подольском рынке и завоевало уважение клиентов.

ООО "Меридиан-Тур" взаимодействует с большим числом партнеров и имеет постоянных клиентов. Компания имеет договора с национальным международным авиаперевозчиком Аэрофлот - Российская авиалиния, а также более чем с 25 иностранными авиакомпаниями, в их числе Air France, Delta, British Airways, Swissair, Austrian Airlines, и так далее, что позволяет предложить оптимальный выбор авиаперевозок в абсолютно любую точку мира. В работе используются современные технологии и системы бронирования.

Исполнительным органом Общества является директор в лице Смирновой Галины Константиновны. В агентстве работает квалифицированный персонал с высшим образованием. Многие работники имеют опыт работы в сфере туризма более 12 лет. Отношения между работниками и предприятием складываются на условиях трудовых договоров. Численность всех работающих составляет 38 человек, в том числе 26 работников. Организационная структура аппарата управления предприятия представлена в виде схемы 6.

Схема 6 – организационная структура

В Обществе можно выделить ряд принципов, которыми они характеризуют свою деятельность. Среди них:

- надежность. Рынок туристических услуг динамичный. Регулярный мониторинг рынка и знание его "подводных камней" позволяет оберегать клиентов от испорченного отдыха, потери не только времени, но и денег;
- предоставление объективной информации, которая в первую очередь основывается на отзывах клиентов;
- профессионализм. Большинство сотрудников имеют опыт работы в туризме более 12 лет, также имеют опыт работы за рубежом;
- универсальность;
- индивидуальный подход. Каждый клиент для турфирмы индивидуален. Главное для компании предоставить возможность хорошо отдохнуть и для каждого клиента отдых будет особенным.

ООО "Меридиан-Тур" регулярно занимается расширением ассортимента предлагаемых услуг, поэтому компания всегда сотрудничает с предприятиями. Это динамично развивающаяся компания, имеющая свою яркую индивидуальность.

## **2.2. Анализ поведения персонала организации в различных ситуациях делового общения**

При анализе ситуаций делового общения мы предполагаем, что сотрудники ведут себя так, как это закреплено в Кодексе деловой этики ООО "Меридиан-Тур" (приложение 2) и негласными правилами делового общения. Целью Кодекса документа является описание норм поведения сотрудников, способствующих эффективному развитию Общества. Исходя из положений Кодекса и наблюдения за сотрудниками можно проанализировать, как они ведут себя в ситуациях делового общения, какие недочеты и недостатки при этом имеются.

Деловое общение ООО "Меридиан-Тур" представлено в следующих формах:

- деловые беседы;
- деловые переговоры;

- совещания;
- телефонные беседы;
- деловая переписка, (в том числе E-mail);
- презентации.

При этом в Кодексе деловой этики закреплены расплывчатые правила деловой беседы, общие правила телефонных бесед и правила проведения совещаний. В остальных формах делового общения сотрудники ведут себя, руководствуясь общими правилами вежливости.

В Кодексе сказано, что Обслуживание клиентов – важнейшая задача Общества. С любым посетителем офиса сотрудники должны вести себя уважительно и приветливо. Не должно возникать ситуаций, когда клиент находится в офисе один. На появление клиента сотрудник Общества должен отреагировать немедленно. Сотрудники при любых обстоятельствах не должны обсуждать и критиковать личные недостатки других сотрудников, коллег и клиентов. Обсуждению и критике могут подвергаться лишь принимаемые ими производственные решения и совершаемые действия. Деловая беседа наиболее распространенная и общепринятая форма делового общения, но при этом закрепленные правила ее ведения в Кодексе или другом документе - отсутствуют.

На деле выходит так, что общение с клиентами, партнерами ведется вежливо, корректно, но работник часто отвлекается на внутренние и даже личные телефонные звонки. Это мешает ведению деловой беседы, у клиента может сложиться неблагоприятное впечатление на первых же минутах разговора. В ходе беседы недопустимо долгое ожидание, которое может быть вызвано сбоями в технике, недостатком справок, бланков, бумаги.

Каждый сотрудник обязан уметь грамотно общаться по телефону. Недопустимо игнорирование телефонных звонков: не позднее третьего, четвертого сигнала звонка должен следовать ответ. Отвечая на телефонный звонок, необходимо вежливо поздороваться, произнести название Общества. Телефонные переговоры должны вестись громким четким голосом, речь должна быть внятной, доброжелательной.

В случае если сотрудник, у которого звонит телефон, обслуживает присутствующего клиента, на телефонный звонок должен ответить кто-то из коллег. Телефонный звонок не должен быть оставлен без внимания.

К недостаткам телефонного общения можно отнести то, что в организации отсутствует единая телефонная линия. Например, поставщику нужно поговорить с менеджером. Он звонит на ресепшн.

Ресепшн: "Добрый день, вы позвонили в туристическую фирму "Меридиан-Тур"! Чем могу помочь?"

Партнер: "Добрый день, мне нужно переговорить с вашим менеджером! "

Ресепшн: "Вам нужно позвонить по телефону 125-96-96, спросить Олега Васильевича!"

Партнер: "Хорошо, спасибо!"

Ресепшн: "Рада помочь, всего хорошего!"

Разговор был приветливым и вежливым, но ведь запоминание или запись номера вызывает некоторые неудобства. Позвонив по указанному телефону можно услышать, что менеджер в отделе маркетинга. Это уже вызывает некоторое раздражение. Можно сделать вывод, что ведение телефонных бесед в ООО "Меридиан-Тур" требует усовершенствования.

Руководство Общества проводит собрания и совещания для обеспечения оперативного обмена информацией в команде. О времени, месте и повестке дня очередного совещания, а также о составе участников непосредственный руководитель, организующий совещание, оповещает участников лично в устной форме.

Сотрудники должны приходить на собрания вовремя. Сотрудники, пропускающие собрания или опаздывающие на них, могут быть подвергнуты дисциплинарным взысканиям.

Все участники совещания должны заранее подготовиться по тематике совещания. В обсуждении проблем необходимо использовать принцип конструктивной критики: при обсуждении какого-либо вопроса следует применять систему четкой аргументации своего видения и предлагать свои варианты его решения. Умейте активно слушать. Умейте принять компромиссный вариант решения проблемы.

На самом деле, часть совещаний проводятся спонтанно и представляет собой доведение информации до сотрудников. Перечень совещаний за март месяц представлены в таблице 4. Совещания, созываемые по каждому поводу наносят большой вред компании. В таких случаях, для экономии времени следует

использовать другие методы и каналы доведения информации до подчиненных.

Таблица 4 - Перечень совещаний за март месяц 2018 года в ООО "Меридиан-Тур".

Дата	Время начала	Характеристика совещания	Число участников, (чел)	Длительность, (мин)
02.03	11.00	Запланированное, обсуждение плана работы на месяц	14	60
06.03	15.00	Спонтанное, сообщение об открывшейся должности маркетолога, требования к претенденту	19	30
12.03	12.00	Спонтанное, информирование о новых услугах и турах	19	30
17.03	10.00	Запланированное, по теме «Динамика спроса на услуги и поиск новых возможностей»	17	130
21.03	13.00	Спонтанное, по теме «Изменения в системе оплаты труда и премирования»	19	40
26.03	11.00	Спонтанное, обсуждение введения новой программы бронирования билетов	16	40

Текущий контроль за выполнением норм, изложенных в Кодексе, возложен на непосредственного руководителя сотрудника, периодический контроль – на менеджера Общества.

Для того, чтобы дать оптимальные рекомендации нужно определить удельный вес различных форм делового общения в общей его структуре и выявить наиболее часто встречающиеся нарушения.

В таблице 4 представлены данные о составе делового общения в ООО "Меридиан-Тур" для руководителя, менеджера и консультантов, администраторов.

Таблица 5 - Удельный вес форм делового общения в его общей структуре.

Форма делового общения	Удельный вес, в %	
	для руководителя, менеджера	для консультантов, администраторов
Деловая беседа	25	40
Деловые переговоры	30	10
Совещания	15	10
Телефонные беседы	17	21
Деловая переписка	10	16
Презентации	3	3

Из таблицы видно, что структура делового общения для руководителей и консультантов отличается. Наибольшую часть своего времени управляющий и менеджер тратит на деловые переговоры, а консультанты на проведение деловых бесед. На основании анализа фотографий рабочего дня и наблюдения выявлены наиболее часто встречающиеся нарушения в деловом общении фирмы, которые представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Выявленные нарушения за март месяц 2016 года

Нарушение	Количественная характеристика
Пропущенные звонки в рабочее время	8 % от всех входящих звонков
Задержка ответов на входящую корреспонденцию	Задержка более 10 дней составляет 3 % от всей входящей корреспонденции
Опоздания на совещание	4 человека
Отсутствие на совещаниях, презентациях по неважной причине	2 % от всего количества участников
Прерывания деловой беседы со стороны работников	Ожидание клиента более 10 минут

### **3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ В ООО «МЕРИДИАН-ТУР»**

#### **3.1. Предложения по применению новых методов обучения деловому общению**

Существуют различные средства и способы повышения уровня делового общения. При серьезном подходе к обучению персонала разовых занятий не достаточно. Необходимо постоянно заботиться о подготовке нового персонала и повышении квалификации сотрудников, давно работающих в компании. Образование и повышение квалификация персонала стоят дорого. Оплата приглашенного преподавателя-тренера или направление сотрудника в учебный центр для прохождения тренинга составляет от 3000 руб. и выше в день на каждого обучаемого. Подобные затраты не всегда возможны, особенно в малом и среднем

бизнесе. Для ООО "Меридиан-Тур" можно предложить использование обучающих тренингов на компакт-дисках, единовременная покупка которых обойдется компании значительно дешевле (около 8000 тысяч рублей), чем приглашение тренера-преподавателя.

Тренинги – это активные методы обучения, которые позволяют в короткие сроки освоить приемы эффективного общения. Они помогают заметно повысить инициативность и деловую активность персонала, изменить стереотипы поведения сотрудников. В основе этих методов – интенсивная тренировка, в ходе которой имитируются реальные ситуации из практики делового общения [24, с.271].

Бизнес-тренинги – это:

- специально разработанные учебные видеофильмы и отдельные сюжеты;
- звуковые комментарии специалистов, объясняющие, промахи и удачи в деловом общении;
- практические упражнения и задания, контролирующие усвоение материала и закрепление навыков; [19, с.47]

Для начала мы рекомендуем провести тренинг по навыкам успешной коммуникации, цель которой является: развитие коммуникативных навыков и умений в деловом общении, повышение их эффективности, расширение поведенческого репертуара участников. Если руководству понравится такой способ обучения, то после можно периодически покупать компакт- диски по другим, более конкретным видам делового общения, например "Правила телефонных переговоров".

В программе бизнес - тренинга "Навыки успешной коммуникации" представлены:

- способы установления и поддержания контакта;
- техники и приемы ведения беседы, способствующие пониманию собеседника;
- методы избегания потерь информации в ходе беседы;
- использование различных видов вопросов, применение вопросных ловушек;
- преодоление психологических барьеров в коммуникации;
- типы людей по ведущему каналу восприятия, определение и особенности взаимодействия;

- методы снятия эмоционального напряжения, техники перевода агрессии клиента в конструктивное русло;
- выявление потребностей клиента;
- понимание и использование невербальных сигналов в коммуникации: интонация, поза, жесты, мимика.

Преимущества бизнес - тренингов:

- а) проведение обучения "здесь и сейчас" без привлечения специалистов извне;
- б) экономия времени и денежных средств;
- в) не требуют специальных знаний и профессиональной подготовки;
- г) обеспечивают постоянный доступ сотрудников к учебному материалу [19, с.49].

При проведении групповых занятий предпочтительно использовать телевизор с телеприставками или проекционный телевизор с системным блоком.

Одним из наиболее эффективных способов обучения деловому общению - является использование игровых методов обучения, в частности деловые (бизнес) игры. Деловая игра — средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия [25, с.53]. Проведение деловой игры занимает не мало времени, от двух часов до нескольких дней, в зависимости от игры. Необходимо заранее предупредить весь персонал и подготовить все необходимое. Очень важна продуманность и организованность её хода, правильный выбор временного режима проведения игры, воссоздание реальной обстановки.

Все деловые игры имеют общую модель, которая представлена на схеме 7, различают три фазы проведения деловой игры:

- мотивационная фаза: повод для игры, распределение ролей и поручений для наблюдений;
- фаза действий: ролевая игра;
- фаза рефлексии (подведения итогов): опрос и дискуссия – обобщение [9, с. 214].

Опыт, полученный в игре, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Информация, которой пользуется человек в реальности, неполная, неточная. В игре ему предоставляется хотя и неполная, но точная информация, что повышает доверие к полученным результатам. В игре формируются установки профессиональной деятельности, легче преодолеваются стереотипы, корректируется самооценка.

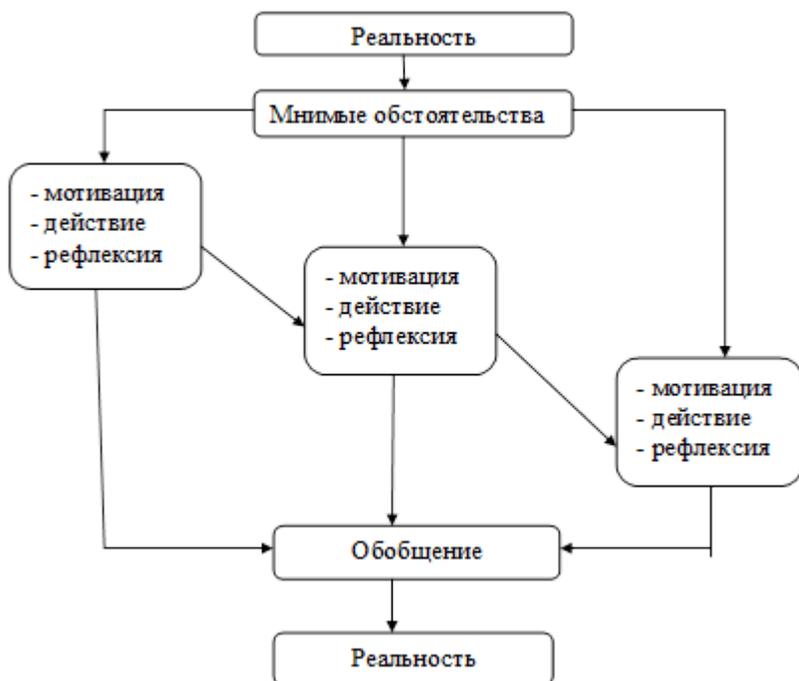


Схема 7 – Модель проведения деловой игры.

Мы предлагаем провести следующие деловые игры. Первая из них- это "Бесконечное чаепитие". Ее суть заключается в том, что работники делятся на несколько групп, и каждую группу посещает несколько "странных гостей", в роли которых другие работники. Кто играет роль "странного гостя" должен придумать странное пожелание или предложение. Для ООО "Меридиан-Тур" это может быть:

- пожелание слетать в Антарктиду, выбрать там белого медведя и привезти его в Подольск;
- пожелание устроить свидание в джунглях, на дне моря и т.д.;
- предложение о поставке полиэтиленовых пакетов, зеленой бумаги и т.д.;

У гостей более сложная задача, им предстоит следить, как их обслуживают, замечать все элементы делового общения, как положительные, так и

отрицательные и реагировать соответственно на них.

"Странности" гостя наглядно демонстрируют участникам необходимость более гибкого отношения к каждому клиенту. Участники получают опыт быстрой адаптации. Участники увидят, какое влияние оказывает каждый элемент (улыбка, приветствие, жестикуляция и т.п.).

Сценарий игры позволяет участнику побыть в роли гостя и таким образом увидеть "гостеприимство" сотрудников компании глазами клиента. В результате каждый менеджер осознавал негативные моменты в деловом общении своих подчиненных с клиентами.

Вторая деловая игра носит название "Красивый бизнес". Игра моделирует взаимодействие предприятий сферы услуг с клиентами. В рамках мероприятия участники делятся на представителей различных туристических фирм и клиентов. У всех туристических фирм есть стандартный перечень услуг и начальный капитал. На эти деньги можно "внедрить" дополнительные услуги. Турфирмам предлагается привлечь как можно больше клиентов (тем самым игровых денег), путем предоставления наибольшего количества услуг и наилучшего обслуживания. Но у каждого клиента есть своя особенность, которая может повлиять на выбор компании. Напрямую открывать свои особенности нельзя, зато можно и нужно демонстрировать их своим поведением. Так как представители фирм знают, что у каждого клиента есть своя особенность, они различными способами пытаются это выяснить, произвольно начинают обращать внимания на невербальные знаки общения, пытаются соответствующим образом выстроить свою речь, чтобы клиент обратился именно в их компанию.

Деловая игра строится при активном участии в ней самих обучаемых. Каждый участник деловой ситуации анализирует её, принимает решения, делает выводы. Непринуждённость, соревновательность, наличие ярких эмоциональных переживаний, возникающие во время игры, способствуют мобилизации имеющихся знаний [13, с. 62].

И последнее, что хотелось бы предложить ООО "Меридиан-Тур"- это проведение дней вежливости. Например, в последнюю пятницу месяца проводить "день имени собственного", когда все работники будут начинать свое обращение с имени того, к кому обращаются. Первый четверг месяца можно сделать "день улыбки", и так далее. Таким образом, совокупность этих мероприятий будет способствовать повышению уровня делового общения на предприятии.

## **3.2. Разработка процедур взаимодействия для часто повторяющихся форм делового общения**

Задача повышения этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения эффективности делового общения.

С чего начать совершенствование делового общения в организации? Прежде всего, с организации своего рабочего места. Рекомендуется прийти пораньше на свое рабочее место, проверить исправность всей техники, наличие бумаги, необходимых справок, бланков, чтобы ничего вас не отвлекло от общения с клиентами, партнерами, поставщиками.

Во время деловой беседы, нужно свести к минимуму все отвлекающие факторы, такие как печатающий принтер, звонки по телефону, хождение из кабинета в кабинет и другие. Рекомендуем запретить общение по сотовому телефону и установить на рабочем телефоне кнопки "занято" или "переадресация". Во время беседы нужно смотреть в сторону собеседника, а не заниматься посторонними делами: чтением нового приказа директора, заполнением договора, набором текста на компьютере и другими. Иначе, все ваши старания могут быть напрасны [23, с. 125].

Иногда, в ходе деловой беседы работник начинает использовать слова:

- новые для последнего времени ((E-mail, вебсайт, ресепшн, менеджер);
- свойственные его профессии (чартерные перевозки, трансфер).

Не во всех случаях такое допустимо. В разговоре с пожилыми людьми лучше не злоупотреблять ни теми, ни другими, а то может показаться, что вы умничаете, или человек может почувствовать себя неуверенно и постесняется спросить то, что было непонятно. Лучше заменять их более простыми и понятными для каждого словами. Например:

- менеджер – управляющий;
- ресепшн – приемная, стойка регистрации;
- чартерные перевозки – нерегулярные (одноразовые) перевозки;
- трансфер – услуга по перевозке туриста от места его прибытия в страну до места его размещения.

Словами из второй группы лучше не выражаться, когда вы имеете дело с человеком из другой отрасли и (или) профессии.

Для того, чтобы общение по телефону было более приятным для звонящей стороны, можно установить музыкальную мелодию во время ожидания ответа. Мелодия должна быть спокойной, с вокалом или без.

Для более удобного общения по телефону, следует сделать единую телефонную линию в компании, и сделать переадресации в кабинет директора, менеджера и остальные отделы. Желательно, чтобы на телефонные звонки отвечал человек с приятным голосом. Во время общения не следует делать поспешных выводов.

В том случае, если звонок поступает в праздничные или выходные дни, нужно установить на телефон автоответчик. Можно записать на него следующую фразу: "Здравствуйте, вы позвонили в туристическую фирму "Меридиан-Тур"! Вы можете оставить любую информацию и контактный телефон после сигнала. Ваш звонок не останется без внимания!"

Совещания, проводимые в обществе, созываются по каждому поводу, и часто представляют собой доведение обычной информации. В таких случаях, для экономии времени следует использовать другие методы и каналы распространения. Можно эту информацию раздавать в напечатанном виде, распространять как сообщение через программы общения в компьютере, или сообщать с помощью громкоговорителя, при его наличии. Такие изменения позволят более рационально использовать свое и чужое рабочее время.

Большинство совещаний в ООО "Меридиан-Тур" созываются спонтанно. Спонтанность должна быть вызвана чрезвычайной ситуацией ли срочностью, а в остальных случаях к совещанию нужно обязательно предварительно готовиться. Нужно довести до сведения участников, время и продолжительность совещания, его тему и проблематику, задачи, состав участников и другую важную информацию. В таком случае совещания будут проходить более продуктивно и эффективно как для ведущего, так и для участников. В таблице 7 (приложение 3) представлены примерный график и тематика совещаний для ООО "Меридиан-Тур".

Немаловажную роль в деловом общении играет деловая переписка. Бланк фирмы во многом характеризует ее, по нему может сложиться первое впечатление. На бланке должны присутствовать название фирмы, номер бланка, адрес, телефон и факс. На бланке может находиться логотип фирмы, что будет выгодно отличать его от других. При этом важно соблюсти соразмерность и сбалансированность

рисунка и текста. Логотип должен быть простым, легко узнаваемым и выполненным на профессиональном уровне.

Внешний вид бланка является своеобразной визитной карточкой фирмы, поэтому к его оформлению следует отнестись со всей серьезностью. Чем официальнее бланк, тем официальнее должен быть стиль письма. Поэтому по возможности не стоит экономить на фирменных бланках - следует использовать лучшую бумагу, прибегнуть к услугам хорошей типографии. Переписка отличается разнообразным содержанием документов, каждый из которых должен быть грамотно составлен и иметь приятный внешний вид. Не запрещено использовать логотип компании, различные шрифты и рамки. Для документов, состоящих из нескольких листов для прошивки можно использовать не нитки, а цветные ленты [22,с. 111].

Это все может показаться мелочами на первый взгляд, но в совокупности все это помогает преуспеть компании в своем деле, оказывает влияние на ее репутацию и имидж.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Коммуникации важны абсолютно во всех сферах деятельности человека. Люди живут обмениваясь информацией друг с другом, и чем эффективней обмен, тем больше у нас открывается возможностей не только для эффективной работы, но и для благополучной личной жизни. Для управляющего коммуникации – это «хлеб насущный». Значение передаваемой информации и коммуникации на современном этапе развития непрерывно растет. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми невозможно не согласиться. Инновационные разработки, регулярные изменения в политической и экономической сфере принуждают управляющих применять новейшие и совершенные приемы в любой работе, связанной с информацией и коммуникациями.

Изо дня в день мы имеем дело с информационными потоками и коммуникативными процессами, вследствие несогласованной работы людей, актуальность изучения данной проблемы увеличивается каждый день. Правильное использование всех приемов коммуникаций помогает менеджеру прийти к правильному решению главной задачи менеджмента – получению прибыли.

В широком смысле слова, коммуникации – это процесс передачи и обмена информацией. Ни один менеджер не сможет работать без получения информации. Ведь менеджер изо дня в день сталкивается с огромным количеством газет, писем,

документов; встречается с большим потоком людей, разрешая спорные ситуации, отдавая распоряжения, контролируя выполнение хода работы и т.д. Вся суть работы менеджера состоит в том, чтобы производить эффективные коммуникации во всех уровнях взаимодействия. Это и разговор с начальником (коммуникация по восходящей), разговор с подчиненными (коммуникация по нисходящей, разговор с начальником параллельного отдела (коммуникация по горизонтали). Вопрос о принятии правильного решения напрямую зависит от эффективных коммуникаций, так как эти два аспекта управленческой деятельности являются взаимодополняющими друг другу. И наличие одного из этих аспектов невозможно без наличия другого. Коммуникации учат людей быть наиболее бдительными, уметь не только правильно излагать свои мысли, но и контролировать их. Когда человек разговаривает с теми людьми, которые его окружают, он понимает, что вся эта сфера деятельности полностью его окружает. Конечно, все это становится реалистичным. Когда мы устраиваемся на работу, человек понимает, чего от него просят и хотят. Другими словами это может быть и положительно может быть и отрицательно, человеку нельзя это предугадать, но он будет надеяться из-за всех. Нужно делать все возможное, чтобы добиться желаемых результатов.

Для эффективного результата при проведении делового общения огромное значение имеет совпадение целей сторон. Полное совпадение целей не всегда является возможным, однако правильный выбор форм, инструментов и методов деловых коммуникаций позволяет максимально приблизить цели. Каждый человек имеет индивидуальные позиции, интересы, потребности и ценности, поэтому единого шаблона эффективных коммуникаций не существует. Преуспевающему менеджеру или работнику необходимо интуитивно выбирать такое оптимальное сочетание различных методов деловой коммуникации, которое, несомненно, приводило бы любое дело к эффективному результату. Поставленная цель и задачи в курсовой работы полностью выполнены. Проведенные исследования позволили обобщить и систематизировать понятия, изучить факторы, влияющие на деловое общение. На примере туристической фирмы "Меридиан-Тур" были исследованы ситуации делового общения, методы обучения правилам делового общения, и сделан вывод о том, что компания уделяет недостаточно внимания данным аспектам в организации. Разработаны предложения по совершенствованию деловых коммуникаций в организации.

В настоящее время добиться желаемого результата, не обращая внимания на проблему делового общения, невозможно. Предложенные программы по обучению деловому общению в данной организации предполагают денежные затраты, но эффект, который будет получен в конечном результате, принесет желаемый

результат организации. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании, а эффективность их общения определяет результат деятельности всей организации.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аникин В.И. Менеджмент / В.И. Аникин, В.И. Анненков, С.И. Миронов, А.В. Моисеев. - М.: Восток-Запад, 2013. - 304 с.
2. Беляев В.И. Менеджмент / В.И. Беляев. - М.: КноРус, 2009. - 250 с.
3. Ботавина Т.А. Этика делового общения: учебное пособие / Т.А. Ботавина.- М.: Инфра-М, 2015. с. 197-202.
4. Быкова Л. Роль коммуникаций в преодолении сопротивления / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №12 - с.38-42.
5. Веселова Н. В поисках рабочего счастья (Взгляд соискателя)/ Н. Веселова // Управление персоналом.- 2010.- № 4.- с. 58-61.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2011. с. 237-240.
7. Виханский О.С. Менеджмент / / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр, 2014. - 288 с.
8. Генри Н. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Н. Генри. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. с. 371-376.
9. Гладков И.С. Менеджмент / И.С. Гладков. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009. с. 214-216.
10. Грибов В.Д. Менеджмент / В.Д. Грибов. - М.: КноРус, 2009. - 145 с.
11. Голубкова Е.Н. Оценка эффективности работы персонала компании / Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов, В.В. Юрашев // Маркетинг. - 2012. - №2. с.116-125.
12. Деловое общение: учебное пособие / сост. И.Н. Кузнецов.- 3-е издание, стер.- М.: Дашков и К, 2017. с. 525-528.
13. Добряхина О. 10 заповедей шпиона или "золотые" правила общения (Психология в бизнесе) / О. Добряхина, Е. Батоврина // Управление персоналом.- 2013.- " 16, с. 62-65.
14. Зельдович Б.З. Деловое общение: Учеб. пособие / Б.З. Зельдович.- М.: Издательство "Альфа-пресс", 2015. с. 452-456.
15. Зубарева О.Ю. Деловое общение: Учеб. пособие. Часть 1 / О.Ю. Зубарева.- Хабаровск: ХГАЭП, 2014. с. 78-80.
16. Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации / В.Б. Кашкин.-. М.: Экономика, 2011. с. 53-56.

17. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : Учеб. пособие – М. : Инфра-М, 2014. - 35 с.
18. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации: Учеб. пособие для вузов / Г.Д. Ковалев.- М.: ИНФРА-М, 2016. с. 76-79.
19. Лейхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации./ Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз - СПб.: Питер, 2014. с. 47-49.
20. Максименко Г.Б. Менеджмент / Г.Б. Максименко. - М. :КноРус, 2015. с. 364-366.
21. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Вильяме, 2013. - 672 с.
22. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент/ А.С. Орлов.- М.:БИНОМ, 2010. с. 111-113.
23. Суворцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суворцева // Вестн. Тамбов. Ун-та Серия Гуманитарные науки.- Тамбов, 2017.-№2. с. 125-128.
24. Титова Л.Г. Деловое общение: учебное пособие / Л.Г. Титова.- М.: ЮНИТИ, 2013. с. 271-275.
25. Фионова Л.Р. Как общаться с неправильными людьми (Деловой этикет) / Л.Р. Фионова // Секретарское дело.- 2016.- № 1. с. 53-60.
26. Чернышова Л.И. Деловое общение: Учеб. пособие / Л.И. Чернышова.- М.: ЮНИТИ-Дана, 2013.- 415 с.
27. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент / В.М. Шепель .- М.: Гардарики, 2017. с. 369-372.
28. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса: пер. с англ./ Д.Ягер.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. с. 314-317.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 3 - Характеристика вертикальных коммуникаций

Виды  
коммуникаций

Цели

Виды передаваемой в сообщении  
информации

## Нисходящие

- Поставить подчиненным конкретные задачи по выполнению работы
  - Оперативно сообщить новости о деятельности организации
  - Осуществить инструктирование по выполнению работы
  - Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности
  - Предоставить всю информацию, необходимую для выполнения работы
  - Обеспечить социальную поддержку подчиненным
- Об изменениях в политике организации
  - О бюджете организации, его изменении, исполнении Директивы вышестоящих органов управления. О новых системах и процедурах
  - Инструкции, информация для выполнения заданий. О кадровых перемещениях и реорганизациях

## Восходящие

- Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах
  - Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях
  - Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам
  - Получить представление об улучшении деятельности организации
- Отчеты о выполнении работы, возникших в ходе работы проблемах
  - Обращения с просьбой получить консультации по интересующим вопросам
  - Жалобы подчиненных
  - Предложения подчиненных
  - Мнения подчиненных

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Выписка из Кодекса деловой этики сотрудников ООО "Меридиан-Тур»

1. Назначение документа
2. Структура Общества и взаимоотношения сотрудников
3. Найм сотрудников
4. Оформление трудовых отношений
5. Порядок прохождения испытательного срока
6. Деловая оценка сотрудников
7. Вознаграждение сотрудников
8. Меры поощрения и взыскания
9. Отпуска
10. Трудовые споры
11. Обслуживание клиента
12. Обслуживание клиента по телефону
13. Собrania и совещания
14. Внешний вид сотрудников
15. Рабочее место
16. Дополнение и изменение настоящего Кодекса

#### 1. Назначение документа

Целью данного документа является описание норм поведения сотрудников ООО "Меридиан-Тур" (далее - Общество), способствующих эффективному развитию Общества.

Каждый сотрудник Общества, который является членом трудового коллектива, должен опираться в своей деятельности на корпоративные нормы и ценности, зафиксированные в Кодексе деловой этики сотрудников компании ООО "Меридиан-Тур". Данный Кодекс распространяется абсолютно на всех сотрудников, не исключая руководство.

Первичное знакомство сотрудников с Кодексом возложено на руководителя (далее – менеджера) по персоналу Общества.

Текущий контроль за выполнением норм, изложенных в Кодексе, входит в обязанности непосредственного руководителя сотрудника, а периодический контроль – на менеджера Общества.

Деловая оценка сотрудников.

Целью деловой оценки сотрудника является наиболее рациональное использование кадрового потенциала Общества. Оценка деятельности сотрудника помогает непосредственному руководителю наиболее четко сформулировать мнение о нем. Кроме этого, она дает возможность высшему руководству лучше оценивать способности непосредственного руководителя сотрудника. Также деловая оценка дает сотрудникам возможность сформировать представление о своих деловых качествах и качестве выполнения служебных обязанностей.

Менеджер по персоналу Общества разрабатывает графики, механизмы и методики проведения оценочных мероприятий для своих сотрудников.

Все сотрудники Общества от одного до нескольких раз в год проходят процедуру деловой оценки, чтобы подтвердить свой профессионализм и квалификацию, а также продемонстрировать профессиональный рост.

Основными критериями при проведении оценки служат:

- квалификация сотрудника;
- качественные и количественные результаты;
- соблюдение трудовой дисциплины.

Результатом деловой оценки являются:

- выводы о соответствии сотрудника занимаемой должности;
- рекомендации о возможных путях работы с зонами развития сотрудника;
- зачисление в кадровый резерв;
- повышение или понижение в должности;
- повышение или понижение заработной платы;
- пересмотр системы стимулирования и системы оплаты труда.

Обслуживание клиента.

1. Обслуживание клиентов – это важнейшая задача Общества. Сотрудники обязаны предоставить любому клиенту лучший сервис. В условиях жесткой конкуренции клиент может перейти к конкуренту за более качественным обслуживанием. Главная задача - не только привлечь клиента, но и создать все условия для дальнейшего сотрудничества с ним.

2. С каждым посетителем офиса сотрудники обязаны вести себя уважительно и приветливо. Клиент не должен находиться один в офисе. На появление клиента сотрудник обязан отреагировать немедленно.

3. За задержку обслуживания клиентов, а также за некачественное или недостаточно профессиональное обслуживание ответственность несет непосредственный руководитель подразделения, которое обслуживало клиента.

4. Сотрудники Общества при любых обстоятельствах не должны обсуждать и критиковать личные недостатки своих коллег и клиентов. Обсуждению и критике могут подвергаться лишь принимаемые ими производственные решения и совершаемые действия.

5. Все переговоры, связанные с исполнением договоров о предоставлении услуг, сотрудники ведут лично, не привлекая к этому клиентов.

6. По первому требованию клиента сотрудник должен назвать ему фамилию своего непосредственного руководителя, а также номер его рабочего телефона.

7. При возникновении спорных моментов, которые сотрудник не в состоянии решить самостоятельно, он должен незамедлительно уведомить об этом своего руководителя. Руководитель, получивший от сотрудника информацию о возникновении разногласий с клиентом, должен незамедлительно приступить к их разрешению. Если данная проблема не устранена путем прямых переговоров клиента и руководителя, последнему следует рекомендовать клиенту обратиться к Навигатору.

Обслуживание клиента по телефону.

Первое впечатление клиента об организации складывается по первому телефонному разговору, поэтому любой сотрудник данного Общества должен грамотно вести телефонный разговор.

Абсолютно недопустимым считается игнорирование телефонных звонков: не позднее третьего сигнала на звонок должен последовать ответ. Отвечая на

телефонный звонок, обязательно нужно поздороваться, представить себя и название Общества. В процессе телефонных переговоров речь должна быть внятной, четкой и доброжелательной.

В случае, если сотрудник занят и не может ответить на текущий звонок из-за обслуживания клиента в данный момент, то на телефонный звонок должен ответить другой сотрудник. Телефонные звонки не должны быть оставлены без внимания.

Собрания и совещания.

Руководство Общества проводит собрания и совещания для обмена общей информацией в команде. Время и место очередного совещания, а также состав участников назначает руководитель, организующий совещание и затем оповещает участников сам лично в устной или письменной формах.

Собрания и совещания собираются в соответствии с имеющимися правилами Общества.

Каждый сотрудник обязан прибывать на собрания в указанное время. Сотрудники, пропустившие собрание или опаздывающие на них, могут быть подвергнуты дисциплинарным штрафам.

Организаторы собраний должны иметь заранее разработанный план ведения собрания, который состоит из регламента, а также не упустить возможность для свободного обмена мнениями в специально отведенное время.

Все участники совещания должны быть заранее подготовлены по тематике совещания. При обсуждении проблем следует использовать принцип конструктивной критики: при обсуждении любого вопроса необходимо применять систему четкого аргументирования своего видения в данной ситуации и предлагать свои варианты ее решения. Для этого необходимо сложное объяснять в простой и доступной форме. Уметь внимательно слушать и уважать чужое мнение не меньше своего. Также, немаловажно уметь приходиться к компромиссному решению проблемы.

Дополнение и изменение настоящего Кодекса.

1. Перечень общих норм профессиональной этики Компании, содержащихся в настоящем Кодексе, не является исчерпывающим и может быть в любое время подвергнут корректировке и дополнению.

2. Правом внесения предложений об изменении или дополнении в настоящий Кодекс обладают все сотрудники и клиенты Компании. Предложения рассматриваются директором и управляющим Компанией.

3. Изменения и дополнения, вносимые в настоящий Кодекс, являются неотъемлемой частью и вступают в силу со дня утверждения их директором.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 7 - Запланированные совещания на август 2016 года

Дата	Время начала	Тематика совещания	Число участников, (чел)	Длительность, (мин)
04.08	10.00	"План работы на май"	15	60
12.08	12.00	"Новые методы обучения деловому общению"	20	60
19.08	12.00	"Модернизация кабинетов"	15	45
25.08	14.00	"Открытие туров в Индию "	20	90
02.08	11.00	"План работы на июнь"	15	60
10.08	13.00	"Проблемы бронирования и заселения в отели"	15	60
17.08	13.00	"Разработка памяток для туристов"	18	60
24.08	14.00	"Анализ динамики спроса"	10	60