

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

Üzleti kommunikáció és protokoll

Szerző: Dr. Magyar Zoltán

A tananyag elkészítését az „**EFOP-3.5.1-16-2017-00017, „NYE-DUÁL-
Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az
Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”**
projekt támogatta.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.



EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

Szerző: Dr. Magyar Zoltán

Lektor: Vargáné Dr. Bosnyák Ildikó

Kézirat lezárva: 2018. szeptember 30.

ISBN:

Tartalomjegyzék

1. Fejezet – A hatékony üzleti kommunikáció elméleti alapjai
A kommunikáció funkciói
2. Fejezet – Az üzleti kommunikáció pszichológiai aspektusai
 - 2.1. Az empátia
 - 2.2. Az aktív figyelem
 - 2.3. A teljesítmény és sikerorientált motiváció
3. Fejezet - Az üzleti kommunikáció interakciói
 - 3.1. A tárgyalás
 - 3.1.1. A tárgyalás szervezése
 - 3.1.2. A tárgyalás menete
 - 3.1.3. A tárgyalási stílusok
 - 3.2. A prezentáció
 - 3.3. A személyes értékesítés
 - 3.4. Az üzleti levél
 - 3.5. A telefonálás, a telefonüzenetek fogadása és továbbítása
 - 3.6. A panaszkezelés
 - 3.7. A non verbális kommunikáció elemei
 - 3.7.1. A non verbális kommunikáció fogalma
 - 3.7.2. A non verbális kommunikáció típusai
4. Fejezet A protokoll és az üzleti viselkedéskultúra alapjai
 - 4.1. A köszönés szabályai
 - 4.2. A bemutatkozás, bemutatás szabályai
 - 4.3. A hivatali öltözködés
 - 4.4. Az üzleti ajándékozás szabályai

1. Fejezet – A hatékony üzleti kommunikáció elméleti alapjai

A kommunikáció, mint az egyik legfontosabb emberi életjelenség minden gazdasági, illetve társadalmi folyamatban szerepet játszik, hiszen az egyén a

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

kommunikáción keresztül képes az általa birtokolt információt, tudást érvényesíteni, illetve ezen keresztül ismerhetik meg azt mások.

Egy vállalkozás sikeres elindításához és az egyes piaci relációk koordinálásához, működtetéséhez elengedhetetlen a tudatosan felépített és megvalósított kommunikáció. Vannak olyan élethelyzetek, üzleti szituációk, amikor a vállalkozónak személyes kommunikációs kompetenciáit kell alkalmaznia a vállalkozás működtetéséhez szükséges üzleti kapcsolatok sikeres kialakításához, fenntartásához. A vállalati kommunikáció ezen területét „üzleti kommunikációnak” nevezzük, melynek interakciói a tárgyalás, a prezentáció, a konfliktuskezelés vagy akár az értékesítés. Ezekben az esetekben a kommunikációban részt vevő felek között egy interperszonális kapcsolat alakul ki, így a kommunikációban részt vevő „emberi tényező” meggyőző- illetve érvelési képessége direkt módon képes befolyásolni a kommunikációs folyamat eredményét, sikerességét. Természetesen legalább ilyen fontos az a kommunikációs tevékenység, melynek során a vállalkozás valamilyen közvetítő csatornán keresztül juttatja el kreatív módon kódolt üzeneteit például a fogyasztói célcsoport tagjaihoz. A vállalati kommunikáció ezen területét „marketingkommunikációnak” nevezzük, melynek részei a reklámtévékenység, a vásárlásösztönzés, vagy a Public Relation tevékenység. A kommunikáció sokféle kontextusban, sokféle jelentéstartalommal használt kifejezés. Általános megközelítésben a kommunikáció az emberek közötti kapcsolatok, viszonyok, kölcsönhatások szerveződésének az eszköze. Olyan folyamat, melynek során gondolatok, információk állandó cseréje zajlik. Az

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

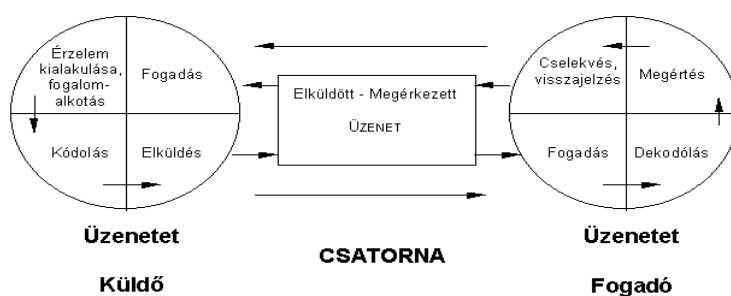
emberi kommunikáció jellemzője, hogy egymással kapcsolatban álló felek valamilyen jelrendszer segítségével kapcsolatba kerülnek, információkat adnak át, hatnak egymásra. A kommunikációs viszony létrejöttének alapvető feltétele, hogy a résztvevő felek között kapcsolat jöjjön létre. A kommunikáció létrejöttéhez szükség van az információ kibocsátójára, vagyis közlőjére, a befogadójára, az információra, és egy kódrendszerre. A befogadó csak úgy értelmezheti a kommunikáció tartalmát, ha számára a használt kódrendszer ismert, a kód megfejthető. Minden kommunikációs tevékenységet két szempontból közelíthetünk meg: az egyik a tartalmi szempont, a másik a kommunikáló személyek közötti viszonyra mutató szempont. A tartalmi szempont azt fejezi ki mi az üzenet mondanivalója jelentése, értelme. A partnerhez fűződő viszony a kijelentés értelmét árnyalja, színezi.

A kommunikációs folyamat jellemzésekor a – résztvevő felekre vonatkozóan – meg kell említenünk a kommunikációs kompetencia fogalmát is, mely a kommunikáló személyek kommunikációs kapcsolatának eredményességére, hatékonyságára utal. Az emberi kommunikáció több csatornás. A nyelvi (verbális) kommunikáció mellett igen jelentősek a nem-verbális közlési csatornák is. A verbális csatorna közleményei tagolt, megformált alakban, a nem-verbális csatornán áramló közlések globálisan, tagolatlan formában jutnak el a befogadóhoz. A közlési csatornák egymással összefüggésben működnek, vagyis a nem-verbális megnyilvánulások a kommunikációs folyamat egészébe ágyazottan, azokkal együtt, a beszéd kísérőjelenségeiként működnek. A kommunikáció folyamata felosztható a szerint is, hogy direkt

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

vagy szándékolt, illetve indirekt, önkéntelen. A szándékos, tudatos kommunikációt párhuzamosan akaratlan információközlő folyamatok is kísérik. Ezek a közlő érzelmi viszonyát fejezik ki a közölt tartalomhoz, a közlési helyzethez, a befogadóhoz. Ezt a nem szándékolt, önkéntelen, indirekt híradást nevezzük metakommunikációnak. Mind a verbális, mint a nem-verbális kommunikációnak van egy ilyen elvontabb információs szintje, amely a közlés tartalmának milyenségére, az adott szituációra vonatkozik. A metakommunikatív üzenetek hordozói többnyire a közlés nem verbális eszközei, de a verbális közlés is rejthet magában metakommunikatív jelentéseket (forrás: www.bgk.uni-obuda.hu).



1. ábra: A kommunikáció folyamatmodellje

Az üzleti kommunikáció folyamatának lényege, hogy a kibocsátó tudattartalmának bizonyos értékei valamilyen kódolt formán keresztül az

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

átvevő számára érzékelhetőkké válnak, s tudatvilágának részeivé szerveződhetnek, ezáltal a befogadóban ún. „tudatbeli értékek” keletkeznek. A kommunikáció alapvetően funkciói révén tudja betölteni szerepét, illetve ezen funkciók teljesülésén keresztül határozhatjuk meg kommunikációs tevékenységünk céljait.

1.1. A kommunikáció funkciói

Információs funkció: A kibocsátó és a befogadó által is ismert jelstruktúra segítségével kódolni a továbbítani illetve közölni kívánt üzenetet. Az információs funkció érvényesítési a sikeres pénzügyi szolgáltatás egyik kardinális kérdésének tekinthető. Egyrészt igaz, hogy csak az egyes pénzpiaci konstrukciók kondícióinak pontos ismerete tudja megadni azt a szakértelmet, szaktudást, melynek segítségével hitelesen érvényesíthetjük a kommunikáció információs funkcióját. Másrészt a szolgáltató és az ügyfél közötti kommunikációra jellemző az információs aszimmetria jelensége, vagyis az értékesítő több információval rendelkezik az adott pénzügyi konstrukcióról, mint az ügyfél. A jelenség a kommunikációs folyamat alapvető jellemzője, és ilyen minőségében minden esetben kezelendő is. Ellenkező esetben az ügyfél és a tanácsadó közötti bizalmatlan helyzet kialakulásához vezethet, hiszen az ügyfél egyfajta kiszolgáltatott helyzetben érezheti magát. Megjegyzendő, hogy a jelenség kezelése nemcsak megoldandó feladatot jelent a tanácsadó számára, hanem megfelelő kommunikációval fontos lehetőség az ügyfél bizalmának megszerzésében és megtartásában is! Verbális kommunikáció esetében az

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

információs funkció érvényesülését akadályozza, ha az üzenet nem logikus felépítésű, illetve ha a kibocsátó indokolatlanul feltételes módon beszél, így feleslegesen is gyengítő szavakat használ. (*bemutatom, elmondanom, javasolnom, kérem, felhívnom a figyelmet*). Ettől a kommunikáció akaratuktól függetlenül erőtlenné, gyengévé, akár hiteltelenné is válik.

Motivációs funkció: A kibocsátó a célcsoport – mint befogadók – sajátosságainak figyelembe vételével kódolt információ továbbításával képes (lehet) elérni, hogy a befogadó az üzenet értelmezése után azt elfogadja; és a magatartását, attitűdjét a befogadó által kívánt irányba változtassa meg. A motivációs funkció érvényesítésekor a kibocsátótól elvárt, hogy képes legyen éreztetni a befogadóval:

1. Vannak közös céljaink (*pl. nem csak az adott terméket akarjuk eladni, vagyis nem csak az adott ügylet sikerességére koncentrálunk, hanem a hosszabb távon kölcsönösen előnyös partnerkapcsolat kialakítására, fenntartására is*).
2. Mi is nagyban érdekeltek vagyunk abban, hogy elérjük ezeket a célokat.
3. Meg kell bízunk/megbízhatunk egymásban a szolgáltatásfolyamat/ügylet során.

Ellenőrzési funkció: A kommunikációs kapcsolatfelvétel segítségével tudjuk meg, hogy az tevékenységünk elérte-e célját? Ehhez azonban kommunikációs céljainknak nagymértékben tudatosnak kell lenniük. E funkció segítségével tárjuk fel kommunikációs partnereink indítékait.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Érzelmi funkció: A közlő belső feszültségeinek feloldására kerül sor az érzelmek kifejezésével. Elégedettség, öröm, bosszúság, aggodalom, bánat, lelkesedés stb. egyaránt ide tartozik.

Az eredményes üzleti kommunikációs tevékenység szempontjából legfontosabb funkcióknak az információs és a motivációs funkciókat tekinthetjük, hiszen ezen funkciók alapján tudjuk bemutatni a vállalkozás, egy termék vagy egy márka értékeit, előnyeit és tudjuk elérni az üzleti partnerek magatartásváltozását. Az említett funkciók ismeretének és azok adott szituációnak megfelelő differenciálása képességének birtokában az kibocsátó megfelelően hatékonyra teheti interperszonális kommunikációját

A hatékony üzleti kommunikáció alatt az értjük, hogy az egyén tudatosan törekszik elérni céljait, úgy hogy a másik felet tiszteletben tarja, de kellően határozott tud maradni, és a kommunikációt tudja vezetni, irányítani. Ha az egyén megfelelően irányítja a kommunikációs folyamatot és képes elérni a folyamat célját, kommunikációját meggyőzőnek tekinthetjük.

A meggyőzés jelen esetben tehát az egyén **tudatos törekvése** arra, hogy valamilyen közlemény továbbításával megváltoztassa a másik egyén vagy csoport viselkedését! A meggyőzés tehát azt a szándékot jelöli, miszerint „el akarjuk érni a partnerünknel, azt hogy megértse és elfogadja javaslatunkat, ennek eredményeként képviselje azt. A meggyőző kommunikációs képesség kommunikációs folyamat mechanizmusának – adott jellemzőkkel rendelkező befogadókkal szembeni – tudatos kialakításának eredménye. A „tudatosság” illetve a professzionális megközelítés megkívánja, hogy módszeresen

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

végiggondoljuk és figyelembe vesszük azokat a kérdéseket, melyek a kommunikációs folyamat során felmerülnek (Ez a módszeresen végiggondolt és felépített kommunikáció a mindennapi üzletkötési gyakorlat során már rutinszerűen alkalmazható készséggé, kompetenciává válik).

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

2. Fejezet – Az üzleti kommunikáció pszichológiai aspektusai

Ahhoz, hogy az egyén a kommunikációs üzeneteket valóban a célcsoportok figyelembe vételével legyen képes kódolni, megvalósítva így a kommunikáció valóban személyre-szabott jellegét, fontos megismerni az interperszonális kommunikációhoz szükséges pszichológiai kompetenciákkal. Jelen esetben nem a klasszikus intelligenciáról kell szólnunk, hanem az *interperszonális intelligenciáról*. Ez a fajta intelligencia az emberek megértésének képességét jelenti: annak megértésének képessége, hogy mi érdekli, ösztönzi, motiválja őket. A megfelelő interperszonális intelligencia birtokában képesek lehetünk felfedni az ügyfeleink hangulatát, vérmérsékletét, vágyait, céljait és ezekre megfelelő módon tudunk reagálni. Felismerjük és megértjük partnereink szükségleteit és szándékait, felfogjuk hangulataikat és temperamentumukat és ezáltal előre lássuk, hogyan fognak viselkedni új helyzetekben. Az interperszonális intelligencia – üzleti kommunikáció szempontjából – két releváns területe az empátia és az aktív figyelem.

2.1. Az empátia

Az empátia az emberekkel való „bánás” alfájának tekinthető, hiszen ennek birtokában felfoghatjuk az ügyfelek azon „finom jelzéseit”, melyek vágyaikat, igényeiket közvetítik. Buda (2012) szerint az empátia a másik ember szemével látás, a másik ember fülével hallás és a másik ember szívével érzés képessége azáltal, hogy beleéljük magunkat a másik helyzetében, tudjuk felfogni az

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

érzéseit, hangulatait. Az empátia olyan képesség, amely személyiségtől függ: vannak jó és kevésbé jó empátiás készségű emberek. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az empátiás készséget ne lehetne fejleszteni. Az empátia tehát a másik személy szükségleteire való reagálás, ami lehetővé teszi, hogy az egymással kommunikáló felek megtalálják azt a megoldást, amellyel mindkét fél jól jár (Zsoldos, 2007). Az empátiás képesség birtokában a kommunikáló személy képes lesz az adott üzleti szituációt az ügyfél oldaláról, az ő szemszögéből is látni. Képes lesz felismerni és dekódolni az ügyfél verbális illetve nonverbális üzeneteinek direkt és indirekt indítékait. Goleman (2008) szerint az empátia birtokában a vezetők képesek megérteni mások érzelmi állapotát és az embereket érzelmi reakciójuknak megfelelően kezelni. A megfelelő empátikus készségekkel rendelkező kommunikáló:

1. Képes teljes figyelmét az ügyfélnek szentelni és ezen keresztül igyekszik minél pontosabb információkhoz jutni annak igényeiről, motivációiról. Ez az aktív empátikus odafigyelés azt eredményezi, hogy az ügyfelek biztonságban érzik magukat, hiszen tudni fogják, hogy számítanak és odafigyelnek rájuk. Ilyen közegben pedig az őszinteségen és bizalmon alapuló, hosszú távú üzleti kapcsolat alakulhat ki.
2. Az így megszerzett információk alapján elemzi és megérti a vevő direkt vagy indirekt problémáit.
3. Az információt feldolgozva olyan megoldást kínál, amely maximális megoldást képes kínálni az ügyfél problémájára. (www.mfor.hu)

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

Az empátikus viselkedést és fellépést igénylő helyzetekben a szaktudáson kívül az egyén részéről fontos még a motiváció, a konstruktív hozzáállás, a kontrollált érzések és a minőségi kommunikáció is. (www.tudashaza.com)

2.2. Az aktív figyelem

A figyelem bizalmat kelt, és tiszteletet fejez ki. Az aktív figyelés során a befogadó a kibocsátó által kódolt üzenetet észleli, majd értelmezi is, törekszik arra, hogy pontosan feltérképezze és megértse ügyfele üzeneteit, szándékait, indítékait, illetve valamilyen reflexiós visszacsatolással kifejezi a kibocsátóra, ügyfélre irányuló aktív figyelmét. Az aktív figyelés tehát túlmutat az üzenetek pusztá befogadásán, mivel azon túlmenően tartalmazza a kódolt üzenetek azonnali jelentőségének értelmezését, megértését és visszajelzések útján tudatja a kommunikációs partnerben a bevonódást, a kommunikációban – befogadóként – való aktív részvételt. Az aktív figyelésre fordítandó mentális energia mennyiségét természetesen nagyban befolyásolja a befogadott üzenet „kódoltságának” milyensége is. A megfelelő logikai struktúrába helyezett, megfelelő érvrendszerrel alátámasztott üzenetben könnyebben azonosíthatóak és értelmezhetőek a kulcsüzenetek, mint egy logikátlanul felépített, csapongó üzenetben.) Fontos olyan szolgáltatási környezet kialakítás, melyben megoldott az aktív figyelést akadályozó tényezők redukciója.

Ilyen tényezők lehetnek:

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

A külső körülmények, pl. túl meleg vagy hideg, levegőtlen ügyfélterem, telefonok vagy számítógép-monitor, amelyen meg van nyitva a levelezés, elvonhatja a figyelmünket a beszélőről.

Ha a beszélő stílusa vagy beszédmódja különbözik a kibocsátóétól, ez összezavarhatja Öt. Az ügyfél – korától, nemétől, iskolai végzettségétől, előzetes tapasztalataitól alapvető szocio-kulturális szintjétől függően – nem mindig tudja világosan, egyértelműen kifejezni magát, megfogalmazni problémáit, céljait. A saját problémáinkból vagy az ügyféllel kapcsolatos korábbi tapasztalatainkból fakadó mentális zajok, belső feszültségünk vagy a találkozó miatti türelmetlenségünk elterelhetik a figyelmünket. Agyunk körülbelül kétszer olyan gyorsan gondolkodik, mint amilyen gyorsan beszélni tudunk, ami miatt gyakran elkalandozunk, miközben hallgatunk valakit (forrás: www.hvg.hu).

A kommunikációban való részvételünket, követésünket kifejezhetjük az alábbi visszacsatolási módokkal:

- Szemkontaktus.
- Érdeklődést kifejező testtartás, testmozgás, bólintunk, vagy hajoljunk közelebb.
- Figyeljünk oda az adatok és tények mögött meghúzódó gondolatra vagy ötletre.

- Tegyük fel kérdéseket.
- Jelezzünk vissza: fogalmazzuk újra vagy foglaljuk össze, írjuk körül a mondottakat, hogy biztosan megértsük az illető mondanivalóját.
- Függesszük fel a beszélő állításaival kapcsolatos előítéleteinket. Először fogjuk fel a mondanivalót.
- Amikor kérdezzünk vagy nyugtázzuk az elmondottakat, mindig maradjunk semlegesek: „Tehát Ön azt mondja, hogy...” „Ha jól értem, úgy véli, hogy...” Jelezzük, hogy mindent megértettünk anélkül, hogy minősítenénk a hallottakat.

A megfelelően strukturált üzenet befogadását és a kívánt magatartásváltozás elérését a befogadó részéről több dolog is befolyásolja. Ezek a tényezők intenzitásuktól függően akár növelhetik is az észlelt kockázatot és korlátozhatja is a magatartásváltozást. Kotler-Keller (2006) szerint ezek a tényezők a szelektív figyelem, a szelektív torzítás és a szelektív emlékezet.

- **Szelektív figyelem:** Az elme olyan szűrőmechanizmusa, mely csak az egyén számára kreatív, figyelemfelkeltő, újszerű formában kódolt üzeneteket engedi eljutni a magatartásváltozás kognitív fázisába.
- **Szelektív torzítás:** Az üzenet befogadója gyakran csak azt hallja meg, ami nem mond ellent korábban kialakult meggyőződésének, attitűdjéhez illeszkedik.

- **Szelektív emlékezet:** Ha a befogadónak az észlelt üzenettel szemben eleve negatív attitűdje volt és ez megerősítést is nyert, úgy az üzenetet elutasítja, és ennek ténye rögzül a hosszú távú memóriában is.

2.3. A teljesítmény és sikerorientált motiváció

A motiváció a kommunikáció egyik fontos kérdése, vagyis milyen késztetésekből fakad, valamint milyen erők állnak az egyén viselkedésének hátterében. Miért tudunk bizonyos cselekvésekre, hatalmas energiákat mozgósítani, míg másokra viszont nem? A motiváció szó a latin eredetű *movere* igéből ered, melynek jelentése mozogni, mozgatni. A motiváció a pszichológiában gyűjtőfogalom, motívumokból épül fel és minden cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényezőt magában foglal. A motiváció meghatározza az egyén aktivitásának mértékét, a viselkedés szervezettségét és hatékonyságát. A motiváció elméleteinek egyik legtöbbször idézett eleme Maslow motivációs elmélete. Abraham Maslow 1943 július elsején publikálta „*A Theory of Human Motivation*” című tanulmányát. Ebben a cikkben írta le azóta piramis alakban ábrázolt, híressé vált tézisé, miszerint az emberi motivációs tényezők egymásra épülnek, az alábbiak szerint

1. fiziológiai szükségletek *(evés, ivás, alvás, stb.)*

2. biztonsági szükségletek *(egészség elérésére és megtartására, a betegségek, fenyegetettségek, veszélyzónák elkerülése)*

3. szociális szükségletek *(valahová tartozás, a szeretet, az elfogadottság iránti szükségletek)*

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

**„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”**

4. elismerés, megbecsülés szükséglete (*elismerjék a teljesítményünket, hírnévre presztízssre tegyünk szert*)

5. kognitív szükséglet (tudás, ismeretszerzés, összefüggések megértésének szükséglete)

6. esztétikai szükségletek (*a szimmetria, rend iránti vágyunkat foglalja magába. pl. a művészetek élvezete*)

7. önmegvalósítás szükséglete (*tehetség, egyéni képességek kibontakoztatásának, fejlődésünk szükséglete*)

Ezek a belső motívumok bár minden emberben megtalálhatóak, eltérő mértékben képesek az egyes emberek magatartásváltozásának kiváltására, illetve a kiváltott változás fenntartására. Az adott személyre jellemző különböző erősségű motivációk együttese a motivációs struktúra, amely alapvetően meghatározza egy-egy ember viselkedését. Campbell-Pritchard (1976, in: Bauer-Mitev, 2008) szerint a motiváció az egyén választása arra vonatkozóan, hogy:

1. Kezdeményezzen-e akciókat bizonyos feladatokat megvalósítására?
2. Bizonyos mennyiségű erőfeszítést fordítson-e a feladatra?
3. A ráfordítás kitartson-e az adott időszakra?

Bakacsi – Bokor (2002) szerint a motivációról akkor beszélhetünk, ha az egyén hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erő kifejtésre, amellyel egyben egyéni szükségleteit is kielégíti.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

Az eredményes üzleti kommunikáció szempontjából fontos megemlítenünk a motiváció „intenzitását”, „tartósságát” és „irányát”.

- Az intenzitás az üzletkötő által kifejtett mentális és fizikai erőfeszítések nagysága.
- A tartósság az üzletkötő frusztrációs toleranciájával van összefüggésben. A tanácsadó a siker közvetlen visszacsatolása nélkül, kedvezőtlen körülmények esetén meddig képes erőfeszítéseket tenni a cél elérése érdekében?
- A motiváció iránya a tevékenység egyértelműségét, célorientáltságát jellemzi.

A méltányosság-elmélet

Az elmélet szerint az egyének a teljesítményükért kapott elismerést nemcsak annak abszolút nagyságrendjük szerint ítélik meg, hanem a mások elismeréséhez viszonyított *relatív mértéke* szerint is. A „méltányosság” az elmélet szerint a munkavégzésbe fektetett inputok és az ennek következményeként nyert eredmények között észlelt arány. Nem csak azt nézi az egyén, hogy mit kap ahhoz képest, amit szeretne, hanem azt is, amit a többiekhez képest kap. Folytonosan összeveti az erőfeszítéseit az eredményekkel, és a hányadosukat vagy méltányosnak, vagy igazságtalannak ítéli. Ha méltánytalannak találja, az komoly belső feszültséget eredményez.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

Ezen igazságtalannak tekintett helyzet kiigazítására való törekvésből eredő igen erőteljes motivációt először Adams (1963) vizsgálta.

Az eredmény/input arány önmagában is értékítéletet hordoz, de az egyén szereti összevetni azt valamivel. Az összehasonlítás alapjául több szempont is szolgálhat, leggyakrabban mégis fizetését, végzettségét, beosztását, illetve a vállalatnál eltöltött szolgálati idejét szokták az egybevetésekben felhasználni. Az összehasonlítás bázisát jelentő referencia személy lehet munkahelyen belüli kolléga, de külső személy is. Az elmélet mögött tehát azon hiedelem húzódik meg, hogy az erőfeszítés és a teljesítmény elismerése másokhoz képest is méltányos legyen. Tehát az egyénre vonatkozik mind az input, mind az output: az egyén erőfeszítését veti egybe az egyén jutalmával.

A méltányosság-elmélet három kulcskategóriája:

Inputok – azok a dolgok, amelyeket az egyén fektet a munkájába: szakértelme, képességei, készségei, tapasztalata, a munkára fordított ideje, vagy bármi, amiről úgy véli, hogy feladatainak ellátásához szükséges. Ezekkel az inputokkal szemben elvárja, hogy azokat a vállalat, a vezetők, a többiek elismerjék.

Az elmélet szerint potenciális inputok lehetnek:

- Végzettség,
- Szorgalom,

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- Tudás,
- Tehetség,
- Megbízhatóság,
- Felelősségvállalás,
- Kooperációs készség,
- Jó munkaattitűd,
- Kezdeményezőkézség,
- Alkalmazkodóképesség,
- Sokoldalúság,
- Ítélnőképesség,
- Intelligencia,
- Tapasztalat,
- Jó kommunikációs készség,
- Ügyfél-orientáltság,
- A munka iránti elkötelezettség.

Outputok – amelyeket az egyénnek meg kell kapnia az elvégzett tevékenységekért cserébe. Lehetnek pozitívan értékelt dolgok, mint például a az anyagi elismerés, de lehetnek az elkerülendő, negatív következmények is.

Az elmélet szerint potenciális inputok lehetnek:

- Munkakör biztonsága,

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- Jövedelemcsomag,

A jövedelemhez kapcsolódóan érdemi motivációt generáló tényező lehet, ha egy bank törekszik munkatársainál az ún. „tulajdonosi szemlélet” kialakítására. Ennek egyik lehetséges módja lehet, ha az adott időbeli ciklus végén juttatott prémium összegét, vagy annak egy részét az adott bank részvényében is megkaphatják a munkatársak.

- Fejlődési lehetőség,
- Igazságos felettes,
- Elismerés,
- Megfelelő munkafeltételek,
- Vezetővel, munkatársakkal, beosztottakkal való jó kapcsolat,
- Tervszerűség,
- Az elvégzendő munka mennyisége,
- Felelősség,
- Előmeneteli lehetőség,
- Kihívást jelentő, jól elvégezhető feladat,
- Státusz,
- Személyes életminőség.

Referenciák – A méltányosság elméletben kulcs szerepe van annak, hogy az illető kikhez vagy mikhez viszonyítja, hasonlítja inputjait (erőfeszítéseit) és outputjait (következményeit), és ehhez képest méltányosnak vagy méltánytalannak találja saját output/input arányát.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

A méltánytalanság érzete nem csupán a kapott outputok összevetésén alapul. Az összevetés mindig az input/output arányokra vonatkozik. Ha tehát valaki többet dolgozik és ezért annnyival több pénzt kap, mint amennyivel többet teljesített, akkor ez az elmélet szerint nem jelent problémát. Feszültség csak akkor keletkezik, ha valaki kevesebb munkáért kapja meg ugyanazt a pénzt, vagy ugyanazért a munkáért több pénzt kap, mint mások. A fellépő méltánytalanságok megszüntetésére, vagy csökkentésére az irodalom több lehetséges válaszlehetőséget, taktikát is feltárt, amelyek lényege, hogy az egyén viselkedési akciókkal próbál változtatni a helyzeten, a másik pedig, hogy pszichológiai folyamatok segítségével csökkenti a feszültséget.

1. Változtat az inputon: több vagy kevesebb energiát és időt szentel a munkának attól függően, hogy milyen irányban tartja szükségesnek az input/output arány megváltoztatását. Alulfizetettségek esetén a szükséges minimumra csökkenti erőfeszítéseit, azaz teljesíti a normát, de a fölötte semmi: ez a teljesítmény-visszatartás világa. De megfigyelhető ennek a fordítottja is: ha a feszültségének oka az, hogy munkájáért túl van fizetve, az többlet erőfeszítésekre sarkallhatja, ennek leggyakoribb módja a kreatív, új ötletek kidolgozása és a jobb minőségre törekvés.

2. Változtat az eredményen: fizetésemelést, előléptetést vagy több, szabadidőt kér ugyanazért a munkáért. Ha ez nem megy, próbálkozhat azzal is; hogy ugyanazzal az erőfeszítéssel többi, de gyengébb minőségű terméket állít elő, hogy így több számára csábító következményhez jusson.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

3. Változtat a munka iránti attitűdjén: a feszültségek csökkentésére másik lehetőség az inputok és outputok "megideologizálása", vagyis az észlelt méltánytalanságoknak pszichológiai torzításokkal való feloldása. Alulfizettség esetén például ahelyett, hogy növelné a munkája minőségét, meggyőzi magát, hogy így is éppen elég magas színvonalon dolgozik.

4. Megváltoztatja a referenciát: a korábbi viszonyítási alapjával kapcsolatos észlelését módosítja (nem is olyan érdekes a munkája), vagy más referenciaszemélyt keresek, akihez képest az ő eredmény/input hányadosa tetszetősebb. (Utóbbi két megoldás jórészt visszavezethető a kognitív disszonanciára is).

5. Megváltoztatja a szituációt: otthagyja azt a munkahelyet, ahol méltánytalanságot érzékel (forrás: www.magabiztos.hu).

Bauer-Mitev (2008) említi a kívánt viselkedés intenzitásának növelésére alkalmas magatartás-változtatási stratégiákat:

1. A kívánt magatartás az új ügyfél szerzése, melyért bónusz jár, tehát, ha a kívánt magatartás előfordul, a dolgozót kellemes következmények érik.
2. A nem kívánt magatartás a hiteldokumentáció hiányos kitöltése. Ennek előfordulása esetén – az ügylet késedelmessége miatt – az ügyintéző jutalékából levonnak.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

David McClelland motivációs elmélete

Az eredményes üzleti kommunikáció végrehajtásáért felelős frontszemélyzet számára érdemes részletesen is megvizsgálni a McClelland nevéhez fűződő motivációs elméletet. E szerint az elmélet szerint az emberek megkülönböztethetők aszerint, hogy bennük a „teljesítmény-eredmény elérése” a „kapcsolatok kialakítás-fenntartása” vagy a „hatalom gyakorlása” munkál a leginkább, mint magatartás-orientáló, befolyásoló erő. Az egyes munkatársak teljesítmény motívumai eltérőek lehetnek aszerint, hogy mire és milyen mértékben irányulnak. A szervezet számára fontos annak az összhangnak a megtalálása és fenntartása mellyel az egyén célkitűzései a szervezet célkitűzéseivel köthetőek.

Az erős teljesítménymotivációval (achievement needs) rendelkező emberekre jellemző

Az erős teljesítménymotivációval rendelkező emberek olyan kihívó feladatokat választanak, amelyekben saját erőfeszítésükkel kontroll alatt tarthatják a feladat végkimenetelét, a munkafolyamat alatt egyértelmű visszajelzéseket kaphatnak, és sikeresen elérhetik a kitűzött célt. A teljesítménymotiváltak jellemzően a közepes kockázattal jellemezhető szituációkat kedvelik, melyekben a siker valószínűsége 50 %. Nem jelentenek kihívást számunkra a túl könnyen teljesíthető feladatok, de elkerülik a túl nehezeket is, mert ezeknél nincs reális esély a saját erőfeszítésből elérhető

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

sikerre. Nem szeretik az olyan problémákat, ahol a siker nem rajtuk, hanem a szerencsén vagy más külső befolyásoló tényezőkön múlik. Olyan helyzetet szeretnek teremteni, ahol egyértelmű teljesítményt nyújthatnak, és mérhető sikereket érhetnek el.

Fodor – Göndör – Vörösné – Neményiné, (2003) az alábbiakban foglalja össze az önmegvalósítási igénnyel rendelkező emberek jellemzőit:

- Fontos, hogy újra és újra jobban oldja meg a feladatait, túlteljesítse saját addigi eredményeit. Élete során ennek kielégítésére törekszik, s megtanulja, hogyan lehet eredményes.
- Hogy ezt az eredményességet érezhesse, reális, elérhető, de minden képességét próbára tevő, reális kockázatvállalással elérhető célokat tűz ki magának.
- Élvezi az erőfeszítéseket, legyenek azok szellemi, érzelmi vagy fizikai igénybevételek, hiszen azok nem teljesítőképességén felüliek, és nem is rutinműveletek.
- Vállalja a kockázatot és a felelősséget döntéseiért, hiszen saját képességeire és a valóságos lehetőségekre, korlátokra alapozva határozza meg a célokat.
- Céljait általában eléri, ez adja meg számára az elégedettség kellemes érzését.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- Egyre pontosabban látja a maga számára elérhető teljesítmények körét, önmaga lehetőségeit és korlátait, így egyre több sikeres megoldást produkál, önbecsülést megalapozva.

A teljesítménymotiváció hiányában érdektelennek, demotiváltnak fogják tartani a front-office tagját, aki nem képes hatékonyan, de az ügyfeleknek maximális tiszteletet adva érvényesíteni a vállalkozás érdekeit!

A hatalmi motivációval (power needs) rendelkező emberek jellemzői:

A hatalmi motiváció belső hajtóerő arra, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, kontrollt gyakorolhasson. Az erős hatalmi motivációval rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, jellemző rájuk az élelmesség, rámenősség, határozottság, hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésekre. Lényeges számukra, hogy erős érzelmi hatást váltsanak ki másokból. Akiben erős a hatalmi motiváció, annak fontos az elismerés, a státusz, a presztízs, a tisztelet, nagyobb jelentőséggel bír a mások feletti befolyás, mint maga a teljesítmény. McClelland arra a következtetésre jutott, hogy a hatalmi motívum is forrása lehet a kommunikáció hatékonyságának, annak ellenére, hogy feltételezése szerint azok az emberek, akiknek erősebbek a teljesítmény motívumaik, jobb munkát végeznek, és így hamarabb jutnak előrébb a hatalmi ranglétrán, és ők válnak majd a vállalatok felső vezetőivé (forrás: mfor.hu).

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

A hatalmi motiváció hiányában a front-office tagját a kommunikációs interakciók során tanúsított érvelésében hiteltelennek, gyengének fogják tartani. Nem lesz képes irányítani a kommunikációs folyamat kimenetelét, csak reakciókra lesz képes, mivel meggyőzésre képtelen.

Az affiliációs, vagyis erős kapcsolati motivációval (affiliation needs) rendelkező emberek jellemzői:

A kapcsolatmotiváció az elfogadottság, szeretettség iránti vágyban gyökerezik. Akinek erősek a kapcsolati motívumai, azok könnyen barátkoznak, kapcsolataikban egyetértésre és egy húron pendülésre, nem a konfrontációra, versengésre törekszenek. Figyelmüket a társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására, ápolására fordítják (forrás: mfor.hu).

A kapcsolati motiváció birtokában a front-office tagja:

- Empatikus tud lenni, azaz figyelni tud az ügyfél ki nem mondott problémáira, a valós és látens szükségletek azonosításában.
- Követni tudja az ügyfél gondolatmenetét, jelezni tudja, hogy figyel rá.
- Együttműködő, bizalmi légkört tud teremteni, amelyben érvei segítségével könnyen meggyőzheti ügyfelét.

Míg ezen motiváció hiányában viselkedését érzéketlennek, tapintatlannak fogják érezni, amire bizalmatlansággal, gyanakvással reagálhatnak az

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

ügyfelek. McClelland elméletét szokás a „*tanult szükségletek elméletének*” is nevezni. Az elmélet szerint ezek a motivációk valamilyen mértékben mindenkit jellemeznek, de egyénileg nagyon eltérő arányban, viszont fejleszthetőek, alakíthatóak. Képzéssel, tréningekkel befolyásolható és növelhető erősségük. Tehát a három motiváció egymáshoz való viszonyának ismeretében a front office kommunikációs teljesítmény-növekedését célzó fejlesztési programokat úgy lehet alakítani, hogy azok hatásai a szervezeti célokat szolgálják.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

3. Fejezet - Az üzleti kommunikáció interakciói

3.1. A tárgyalás

A tárgyalás két vagy több érintett fél között kialakult vitatott szituáció szabad beleegyezésen alapuló megoldása, vagyis egy olyan folyamat, amelyikben két vagy több fél azon dolgozik, hogy egy vagy több kérdésben kölcsönösen elfogadható megoldást találjanak. A tárgyalás alapfeltétele egy olyan vitatott ügy, konfliktus megléte, melyhez kapcsolódóan érdekellentét alakul ki az érintett felek között, és kidolgozható olyan alternatíva mely átmenetileg vagy tartósan minden érintett fél számára megoldást nyújt a konfliktushelyzet feloldására vagy megszüntetésére. Üzleti tárgyalásról akkor beszélünk, ha a tárgyaló felek között gazdasági függőségi viszony van, és a tárgyaló feleknek egymástól eltérő érdekeik vannak (forrás: www.kulker.hu).

A konfliktus elkerülhetetlen az emberek életében. Az, hogy emberek – tehát társas lények – vagyunk, annyit tesz, hogy konfliktusokat élünk meg. A véleménykülönbség, az értékek, vágyak, igények és szokások terén megmutatkozó különbségek mind-mind a mindennapi élethez tartoznak.

A destruktív, vagyis romboló természetű vitának természetesen meglehet az a tendenciája, hogy tovaterjed. A konfliktus gyakorta odáig terjed, hogy felemészt mindent és mindenkit, aki csak a közelében van. Ezek alapján azonban még téves azt gondolnunk, hogy a konfliktust, minden esetben bomlaszt, legrosszabb esetben pedig rombol.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Azért vannak olyan jellemzők, amelyek egyértelműen a konstruktív, ill. a destruktív konfliktusokkal kapcsolhatók össze:

Konstruktív:

- bátorítják a kreativitást, az ötletek felszínre kerülését
- leleplezik az irracionális érveket
- leválasztják a problémát az egyénről
- enyhítik a feszültséget
- a változás és az önértékelés szellemét viszik a csoportba
- átláthatóvá teszik a hatalmi erőviszonyokat

Destruktív:

- olyan helyzetet eredményez, amely érzelmileg telített
- védekező, blokkoló magatartáshoz vezet
- polarizálja a csoportvéleményt
- a csoport széteséséhez vezet (Dezső, 2005)

3.1.1. A tárgyalás szervezése

A tárgyalások szervezésénél első teendőnk a tárgyalás időpontjának meghatározása, majd a tárgyaláshoz szükséges anyagokat és dokumentumokat összegyűjtése és azon témák konkretizálása, melyekkel kapcsolatosan a tárgyalást szeretnénk lefolytatni.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Ez után következhet a helység, tárgyalóterem biztosítása, melynél legfontosabb szempont a létszám alakulása, és a jó megközelíthetőség, a könnyű parkolási lehetőség. Ez után megtörténhet a tárgyalópartnerek tájékoztatása (levél, e-mail, telefon, stb.) a tárgyalás helyszínének, időpontjának és témáinak feltüntetésével. Az első értesítést érdemes már kb. 2-3 héttel előbb elküldeni, esetleg visszaigazolásokat kérni. A tárgyalás előtt 2-3 nappal célszerű, ha küldünk egy emlékeztető levelet is. Tájékoztassuk a partnereinket a helyszín megközelíthetőségének útvonaláról, a parkolási lehetőségekről. A tárgyalás napján ügyeljünk, hogy a vendégek fogadása megfelelőképpen történjen. Ez azt jelenti, hogy a tárgyalást kezdeményező cég részéről valaki már a bejáratnál várja a vendéget a cég épületének ajtaja előtt. A vendég érkezésekor a kinyitja az ajtót, elsőként belép az ajtón és félre állva tartja azt. Ez után a megkérdezi, hogy van-e valamire szüksége a vendégnek. A tárgyalás lebonyolításának elengedhetetlen kísérője a kávé, a tea, az ásványvíz, vagy egyéb frissítő, ami már a tárgyalás nyitási szakaszában elfogyasztható. A tárgyalás befejeztével tudassuk partnereinkkel, hogy mikor kapják meg az összefoglalót, vagy emlékeztetőt az tárgyaláson elhangzottakról.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

3.1.2. A tárgyalások menete

1. A tárgyalás bevezető szakasza

Első mozzanat a benyomáskeltés valamint a tárgyalás légkörének megteremtése.

Minden tárgyaláson kialakul valamilyen légkör, amely lehet:

- kreatív, személyes-baráti hangvételű,
- tárgyszerű, hűvös, rideg,
- lagymatag, széteső, időrabló,
- feszült, merev, hajthatatlan,
- harcos, zaklatott, indulatos.

A légkör kialakítása az első percekben történik, s ezen később csak nehezen lehet változtatni, így tehát az első percek atmoszférája meghatározó marad, vagyis e szakaszban dől el a tárgyalás ritmusa. Ugyancsak itt válik nyilvánvalóvá, kié lesz a kezdeményezés, ki tartja majd befolyása alatt a tárgyalás menetét, ki mennyit fog beszélni stb. Ha ennyire meghatározó az első néhány perc, érdemes végigkövetni, hogyan alakul ki a légkör, hogyan lehet befolyásolni alakulását. Nyilvánvaló, hogy a benyomások nem elsősorban a találkozás, üdvözlés verbális elemeiből származnak. Az agy jóval több információt dolgoz fel az eseményekből, mint amennyi ebből tudatossá válik. A szem közvetíti a képet, ahogyan a partner belépett, a tekintetét, testtartását, gesztusait, öltözkését. A fül érzékeli a beszéd tempóját, a hang erősségét, színtét.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Hat ránk a partner mozgásának jellege, ritmusa, s a téma, amivel indította a beszélgetést. Hogy mindezekből milyen összkép, benyomás keletkezik, az természetesen függ az első benyomásokat közvetlenül megelőző helyzettől is. (Neményiné, 2008). Ajánlatos ezért nem a tárgyra térni, hanem valamilyen semleges témával indítani a beszélgetést, például arról, hogyan utazott a partner, voltak-e nehézségei, mennyire fáradt stb. ebből megismerhetjük a közvetlen előzményeket, a partner feszültsége is oldódik, mi pedig hozzájuthatunk olyan információkhoz, amelyek továbbsegítenek a személyesebb témákról való beszélgetéshez.

A bevezető beszélgetés verbális információi mellett nem verbális üzenetek is jönnek-mennek.

Sokat elárul az öltözködés jellege – konzervatív, elegáns, sportos, hanyag; a színek, az együttes megjelenés harmóniája vagy rendezetlensége.

Az alak által keltett benyomáshoz hozzáadódik a tekintet. Nagy jelentősége van a tekintetek első találkozásának. Mindkét fél kiértékeli a másik pillantását: nyílt, bizalomgerjesztő, imponáló vagy gyanakvást ébresztő. További benyomást alakító információs forrás a mimika, a gesztusok, az érintés. A kézfogás lehet határozott, lehet erőszakos, lagymatag, nyirkos.

A tárgyalás tempóját szintén az első percek szabják meg. A lendületes, bizalmat és tárgyyszerűséget sugalló kezdés a legmegfelelőbb. Ajánlatos ezt a bevezető beszélgetést még álló helyzetben lefolytatni. Így könnyebb a partnertől való távolságot szabályozni, több információt tudunk szerezni róla és a „terep” adottságairól. (Neményiné, 2008)

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Önmagában a bevezető szakasz hosszúsága is hatással van a tárgyalási tempóra. Ideális arányként azonban a tárgyalásra tervezett idő kb. 5 %-a ajánlható. A nyitó lépések információáramlása, kommunikációja alapján informálódhatunk a partner jelleméről, szándékáról, hozzánk való viszonyulásáról, s ez határozza meg a felek közötti légkört is.

A tárgyaló partner tapasztalatására, szakértelmére főként a nem verbális közlések adnak támpontot. A testtartás, a mozgás ritmusa, az arc kifejezés, ahogyan kihasználja az oldódási időszakot... stb. A képzett tárgyaló jellemzője, hogy ismeri a nyitó szakasz jelentőségét, s odafigyel az emberi tényezőre. A tárgyaló stílusáról a verbális és nem verbális közlések egyaránt tájékoztatnak. A gyakorlott tárgyaló, aki együttműködésre törekszik, többnyire a tárgyalás témájától független, semleges, feszültségoldó beszélgetést kezdeményez.

2. A tárgyalás nyitási periódusa

Miután a felek túljutottak az első bevezető, légkörteremtő szakaszon, a tárgyalás nyitási periódusához értek. Az eredményesség szempontjából ugyancsak meghatározó mozzanat a tárgyalás kezdetének e néhány perce, amikor meg kell határozni, illetve ki kell alakítani:

- a tárgyalás célját,
- a tárgyalandó témák sorrendjét,
- a tárgyalás sémáját (a témák közelítésének és kezelésének mikéntjét),

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- a tárgyalás tempóját (Neményiné, 2008).

Ennek a fázisnak különös jelentősége van az eredményesség szempontjából. Az energia- és figyelemösszpontosítás ebben a periódusban a legnagyobb, mint mindenfajta tevékenység kezdetén. Mindkét fél koncentrálni, nyitott az eseményekre, ezért nagy az esélye, hogy hasonló módon hallják és értelmezzék az elhangzottakat. Megfogalmazzák a célokat, miért vannak itt, mit fognak csinálni. Rendkívül fontos ezek tisztázása, az egyetértés, hiszen a későbbi zavarok során mindig ide kell visszatérni az eredményesség érdekében. Ekkor dől el, milyen témák és milyen sorrendben kerülnek majd szóba, s ahogyan ezt megvitatják, az minta lesz a későbbiek témakezelésére nézve is, így a tárgyalás sémájává válik. Mindkét fél „olvas” abból, amit a másik mond, vagy tesz, folyamatosan következtetéseket von le a másikkra nézve, és kialakítja saját látás-, illetve viselkedésmódját. Kialakulhatnak olyan körülmények, amelyek biztos összecsapáshoz vezetnek. Könnyen elindulhat egy rivalizálási folyamat. Ki beszél először? Ki irányítja a tárgyalás menetének megtervezését? Ki beszél többet? Kinek a szava dönt a témák sorolásánál... stb. Mindezt elkerülendő, arra kell törekedni, hogy nagyjából azonos időmennyiség jusson a beszédre és a partner meghallgatására, amelynek rövidegére és párbeszédes jellegére ügyelni kell, különösen ebben a szakaszban. Összegezve tehát, a tárgyyszerű közelítés, általában a megértésre való törekvés az, ami segít abban, hogy megteremtjük a kedvező légkört és előbbre jussunk a tárgyalás menetében.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

3. A tárgyalás

A légkörteremtés és a nyitási periódus után következik maga a tárgyalás, ahol koncepciók, ötletek, érvek, szempontok sokaságát kell figyelni, feldolgozni. Ez a szakasz nagyon könnyen áttekinthetatlenné válik, ezért a tárgyalónak szüksége van egy rendszerre, amely segít az átlátásban, s amelynek segítségével a tárgyalás témájára tud koncentrálni.

A tárgyalás érdemi részének négy szakasza:

- felderítés/információgyűjtés,
- ajánlattétel – alku,
- megállapodás,
- rögzítés, jóváhagyás-aláírás.

A tárgyalási folyamat kézbentartása érdekében a tárgyalónak mindenképpen és folyamatosan fejben kell tartania az öt szakaszt – a felderítést, az ajánlattételt, az alkut, a megállapodást és rögzítést – s az ezzel kapcsolatos tennivalókat. (Neményiné, 2008).

Felderítés, információgyűjtés

Ebben a szakaszban a tárgyaló feleknek meg kell érteniük egymás igényeit, ki kell alakulnia egy képnek arról, hogy milyen fajta megállapodás érhető el, milyen jellegű lesz a partner viselkedése a tárgyalás alatt, hogy az alku szakaszában milyen kérdéseket kell majd tisztázni. Mindebben nagy szerepe van a kiinduló álláspontok előterjesztésének. A megértésre, pontosításra és összegezésre kell törekedni. Ellenkező esetben elkerülhetetlen a tárgyalás

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

szétesése. Részletekben merülhetnek el a partnerek elegendő információ hiányában, és az így keletkező vitában energia, figyelem pazarlódik el, de gyakran elvész a bizalom, jóindulat is. Meg kell tehát adni az egyenlő esélyt, az egymástól független álláspontok megértéséhez.

Ajánlattétel – alku

A feleknek most már a meglévő információk alapján együtt kell felderíteniük, hogy elérendő céljaik és ajánlataik mennyibe fedik egymást, és milyen problémákat kell megoldaniuk. Ha azt feltételezzük, hogy a tárgyalás stratégiája továbbra is a megegyezésre irányul, akkor e két szakaszt elsősorban az együttműködésnek kell jellemeznie. Amennyiben több egymásba kapcsolódó témánk van, a folyamatnak úgy kell lezajlania, hogy a felek széles fronton tesznek egy-egy lépést előre. Először az elvi megegyezést célozzák meg, azután a nagy vonalakban való megegyezést, végül a részletekben való megegyezést.

Megállapodás

Az ajánlattétel-alku során elért megegyezéseket pontosítani, megállapodássá kell tenni. Megállapodás akkor születik, ha a felek azonosan értelmezik a feltételeket és teljesítéseket, valamint egyetértenek azokkal.

4. Rögzítés, jóváhagyás-aláírás

A tárgyalás utolsó, ám ugyancsak rendkívül nagy figyelmet igénylő szakasza a megállapodás írásban való rögzítése, dokumentálása, amelynek a pontos szövegezés és hitelesség mellett mindkét fél számára biztonságot is kell nyújtania a teljesítéseket illetően. Amennyiben mindkét fél elégedett a megállapodás szövegezésével, a döntéshozásra és a végrehajtásra jogosult tárgyaló felek és/vagy meghatalmazóik aláírásukkal adják meg az ígervényt, a biztosítékot vállalt teljesítésre (Neményiné, 2008)

3.1.3. Az egyes tárgyalási stílusok

Együttműködés

Ebben az esetben az érintettek kifejezésre juttatják szükségleteiket és céljaikat, majd komoly és alapos munkát fektetnek a különböző megoldások, alternatívák feltárására. Jellemző, hogy az érintett felek a tárgyalás által megoldani kívánt szituációra vonatkozóan az elérendő célokban egyetértenek, de a megvalósítás tekintetében nézetkülönbségeik vannak/lehetnek, ezért meg kell keresniük az ilyen tekintetben megfelelő megoldást. Ez a tárgyalási mód , illetve annak eredménye megerősítheti a kapcsolatot, és kölcsönös tiszteletet válthat ki.

Alkalmazkodás

Alkalmazkodás esetében az egyik tárgyaló fél – amelyiknek a kapcsolat fontosabb, mint az eredmény – elfogadja a másik fél érdekeit, alárendeli saját céljait annak. Az alkalmazkodó feladja célkitűzéseit és hagyja, hogy a másik szempontjai, érdekei érvényesüljenek. Nagylelkűséget, emberiességet vagy

engedelmességet is tükrözhet. Az alkalmazkodó fél részéről alacsony önmegvalósítás és magas együttműködési készség jellemzi.

Dominanciára törekvés

Ha az erősebb, vagyis a tárgyalás végső kimenetelét, eredményét nagyobb mértékben meghatározó tárgyaló fél tudatában van pozíciójának, akkor ebben a helyzetben maximális önérvényesítésre, dominanciára is törekedhet. Célja a saját érdekek minél nagyobb mértékű érvényesítése, a saját célok kompromisszum nélküli elérése, ami akár a kapcsolat rovására is történhet.

Kompromisszum

A kompromisszum a tárgyalás egy olyan formája, ahol az eredeti célokból vagy kívánságokból kommunikáción és a többszörösen megváltoztatott feltételek kölcsönös elfogadásán keresztül alakul ki a megegyezés.

Ebben az esetben az érintetteknek egymást kizáró céljaik is lehetnek, melyet érvényesíteni akarnak, de a kapcsolatban való károkozás nélkül. Lényege, hogy mindkét tárgyaló fél számára nem a kívánt, vagyis legideálisabb, de még elfogadható megoldás születik, így segítségével fenntarthatók a kapcsolatok is. Mindék fél enged is, és kap is valamit. Nincs vesztes vagy győztes, a felek között korrekt megegyezés születik. Közepes együttműködés, közepes alkalmazkodás jellemzi.

3.2. A prezentáció

A prezentációt olyan verbális kommunikációs interakció, mely során a kommunikáció kibocsátója a szükséges technikai eszközök használatával

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

segítheti kommunikációja információs és motivációs funkciójának érvényesülését. Az alkalmazott technikai eszközök használata azonban csak kiegészíti, de nem helyettesíti sem a szaktudást sem a meggyőző kommunikációs kompetenciát.

A prezentáció és az előadás közötti különbségeket az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- A prezentációban markánsabban jelenik meg az információs és a motivációs funkció.
- A prezentáció rövidebb ideig tart, mint az előadás.
- A prezentáció célcsoportja homogénebb, mint az előadásé.
- A prezentáció koncentráltabban tartalmazza a kulcsüzeneteket, mint az előadás.

A sikeres prezentáció tehát nem azonos az előadással, hiszen itt nem csupán az egyes – általunk fontosnak tartott – információkat akarjuk átadni a hallgatóság tagjainak, hanem jól definiált célunk a kívánt magatartásváltozás elérése, illetve a változás folyamatának előmozdítása. Az előadáshoz képest rövidebb idő alatt kell figyelmet felkeltenünk, fenntartanunk, és – kulcsüzenetek formájában kódolt – magatartásformáló üzeneteket átadnunk. Jellemző, hogy amíg egy „jó” prezentáció képes hatékonyan közvetíteni egy adott vállalat, egy termék, vagy egy márka előnyeit, értékeit, addig ezzel együtt egy „rossz” prezentáció minden – a partnerek által vélt vagy valós – értéket lerombol.

A prezentációt időben több fázisra oszthatjuk:

1. Felkészülés

A prezentáció ezen fázisában először sorra vesszük azokat a kérdéseket melyek megmutatják, hogy milyen befolyásoló tényezőket kell figyelembe vennünk ahhoz, hogy prezentációnk hiteles és meggyőző legyen a hallgatóság számára. A prezentáció alapvető céljának meghatározása, és az érvényesíteni kívánt funkciók tisztázása. Az időkeret és helyszín tisztázása. A célcsoport sajátosságainak meghatározása. *(Mennyit tudnak előzetesen a témáról? Mi a céljuk? Milyen viszonyban vannak egymással? Mennyien vannak? Milyen az életkoruk?)*

2. Tervezés

Az átadni kívánt kulcsüzenetek meghatározása, strukturálása a célcsoport sajátosságainak és az időkeret függvényében.

3. Előadás

A célcsoport figyelmének felkeltése után, a figyelem fenntartásával átadni az egyes kulcsüzeneteket, majd a prezentáció végén újra összegezni azokat. A prezentáció előadása alatt az előadó szemkontaktust alakít ki a hallgatósággal, amit folyamatosan fenntart.

4. Vita

A prezentáció bemutatása után a hallgatóság – jó esetben – kérdéseket tesz, tehet fel a hallott kulcsüzenetekkel és az azokhoz tartozó érvekkel kapcsolatban. Ezeket a felmerülő kérdéseket nem szabad elutasítani, azokat

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

kezelní kell! A válasz megfogalmazásakor külön kell választani a kérdezőt, és magát a megfogalmazott kérdést. A kérdést sohasem szabad személyes sértésnek tekinteni, bizonytalan szituációban mindig törekedni kell az adott „kérdésen értetettek pontos tisztázására”. A válaszadónak mindig a kérdés lényegi, releváns szakmai vetületére kell koncentrálnia, mivel a válaszadás képessége, vagyis a „vitakészség” mindig az előadó felkészültségén múlik.

A prezentáció meggyőzőképessége három faktor függvényében határozható meg. Ezek a kibocsátó, az üzenet, és a befogadó.

A kibocsátó maga a közlő, akinek tulajdonságai a hallgatóságot befolyásolni lesznék képesek a kommunikációs folyamat során. Ezek a tulajdonságok a szaktudás, az objektivitás, a magabiztosság, a határozott fellépés, a megjelenés, a beszédjellemzők, (hangszín, hangerő, sebesség).

Az üzenet azokat a kódolt információkat jelenti, amit a kibocsátó a befogadók számára el akar juttatni. Az üzenet témája, természete, struktúrája, felépített logikai és érvrendszere, érzelmi elfogadhatósága/elfogadottsága. Jellemző, hogy a befogadók kívánt attitűd-illetve magatartásváltozása „hiteles történetekkel” sokkal inkább elérhető, kíváltható; mint pusztá tények, adatok közlésével. A befogadókka kapcsolatban fontos, hogy minél pontosabb ismeretekkel kell rendelkezünk a célcsoport koráról, neméről, képzettségéről, az adott témában való jártasságáról, előzetes tapasztalatairól, elkötelezettségéről, intelligenciájáról. Ezek ismeretében már meghatározhatóak a kulcsüzenetek, melyek azok az információk, amelyet az előadó mindenképpen szeretne eljuttatni partnerének. Ezekből azonban nem

lehet 4–5-nél több egy prezentáció során. Ezek tisztázása után gyakorlatilag megszületik az a váz, amelynek segítségével ki lehet dolgozni a prezentációt. Ezek után kijelenthetjük, hogy a megfelelőképpen meggyőző és ilyenképpen sikeres prezentáció a figyelemfelkeltés és figyelemfenntartás sikerén, valamint az információátadás sikerén múlik. A megvalósításra jellemző, hogy nincs mindenki számára egyaránt használható biztos siker-recept. Jellemző, hogy amennyiben túl sok információ van a diaképeken a hallgatóság elolvassa azt majd „hátradől”! Előnyös a címszavak, kulcsszavak használata, melyeket az előadó a hallgatósággal folyamatos szemkontaktust tartva fejt ki bővebben.

3.3. A személyes értékesítés

A személyes értékesítési folyamat célja, hogy megteremtsük az ügyfelek elégedettségét, ezáltal növekedjen az értékesítési eredmény. Különbséget kell tennünk a kiszolgálás, az eladás és az értékesítés között. A kiszolgálás az többé-kevésbé az ügyfél által koordinált folyamat, ahol az Ő kérésének pontos teljesítése, illetve az Ő általa is felismert és megfogalmazott probléma megoldása történik. Az eladás során az eladni kívánt termékre helyeződik a hangsúly, itt tehát nem az ügyfél igénye áll a középpontban, hanem az ügyintéző általa megfelelőnek vélt, vagy vele „eladatott” terméket kínálja. Ennek veszélye, hogy ha az ügyfél meg is veszi az adott kínált terméket, a használat során felismerheti, hogy az nem megfelelő a számára, nem illeszkedik az Ő elvárásaihoz; ezért könnyen lecserélheti a terméket, vagy a

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

szolgáltatót. Az értékesítés olyan – több fázisból álló – folyamat, melynek célja ügyfél igényeinek felkeltése, feltárása és kielégítése.

Az eladás tehát egy rövid távú, az adott ügyletre, illetve annak tárgyára koncentráló folyamat, ahol az elsődleges cél egy adott termék eladásából származó profit maximalizálása. Az értékesítés pedig az ügyfél igényeire, illetve annak minél teljesebb körű feltárására koncentráló, abból kiinduló folyamat, ahol a cél az ügyfél elégedettségének megteremtése, bizalmának elnyerése, aminek természetes következménye a profit, a nyereség.

Érdemes megismernünk olyan általános – megjelenésre–viselkedésre–az ügyfél azonosítására vonatkozó – szabályokat, melyek nagyban befolyásolják az értékesítési folyamatot.

Az értékesítési folyamat elemei:

- Ügyfelek azonosítása, majd felkészülés, információgyűjtés az ügyfelekre vonatkozóan.
- Kapcsolatfelvétel.
- Első találkozás, a bizalom megteremtés, kiépítése az értékesítő és a képviselt szervezet iránt.
- Az ügyfél igényeinek felmérése, motivációinak, szándékainak megértése.
- Ajánlattétel, vagyis az ügyfél elvárásainak, igényeknek megfelelő termék, vagy szolgáltatáscsomag bemutatása.
- Kérdések, felvetések kezelése.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

- Szerződéskötés, az értékesítés lezárása
- Az utánkövetés

A jó értékesítő alapvető jellemzői:

3. magas színvonalú szakmai felkészültség
4. tanulékonyság
5. terhelhetőség
6. jó kommunikációs készség
7. empátiás készség
8. empátiás készség
9. céltudatosság
10. nagyfokú eredményorientáltság
11. kudarctűrő képesség

Megjelenésre vonatkozó szabályok

- Az értékesítő legyen ápolat, az öltözködésben tartsa be az üzleti dress kódokat, protokolláris szabályokat!
- Tartsa rendben a munkakörnyezetét!
- Az asztalon kis számban és rendezett formában legyenek a szükséges eszközök, ne legyenek elővéve más ügyfél anyagai!

Viselkedésre vonatkozó szabályok

- Megfelelő köszönés, bemutatkozás.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- Engedje, hogy az ügyfelek nevén szólítsák! (Biztosítson erre lehetőséget, hogy megjegyezhesék a nevét!)
- Figyeljen a közvetlen kommunikációra! (szemkontaktus-arckifejezés-beszéd)
- Kezelje a várakozó ügyfeleket! (nyílt szemkontaktus-mosoly-interaktivitás)
- Ne intézzon más ügyeket az ügyfél előtt! (Érezze, az ügyfél, hogy „minden róla szól”)
- A belépő ügyféllel vegye fel a szemkontaktust!
- Tudja meg az ügyfél számára megfelelő megszólítást, és végig azt használja!

3.4. Az üzleti levél

Amikor levélben kommunikálunk egy vállalkozás nevében, akkor a levélpapír hordozza a cég emblémáját és a választott stílus a képviseli a céget. A leírt mondatok tartalma, értéke és stílusa valójában a vállalatot minősíti. Céges kapcsolatot tehet tönkre egy olyan levél, amelyen látszik, hogy sokadik fénymásolat, rossz megszólítással indul és tele van helyesírási hibákkal.

Lényeges, hogy írásban is pozitív benyomást alakítsunk ki cégünkéről és magunkról. A levél mögött ugyanis mindig ott áll annak írója. Ha az ügyfél már személyesen is találkozott velünk és elolvas egy ilyen levelet, akkor szinte látja maga előtt azt, aki írta, sőt talán hallja is a szavait. Amennyiben személyes

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

találkozásra még nem került sor, akkor is elképzeleti, milyen lehet az a személy, aki azt írta, s milyen lehet az a vállalat, amelyik a levelet küldte (Tonk, 2000).

A hivatalos levél formai követelményei az alábbiak

- A küldő adatai, vagyis a hivatalos személy vagy vállalat neve, címe, telefon- és faxszáma (ezek újabban a céges papírokon – a vállalat emblémájával együtt – rajta szerepelnek).
- Címzett személy (vállalat) a küldő alatt. Amennyiben a levél konkrét személynek szól, akkor először az illető neve és beosztása szerepeljen, aztán a vállalat neve (esetleg osztály) és címe (például Minta Zoltán részére / Minta Kft. / Ügyfélszolgálati Osztály / 4400-Nyíregyháza Seholsincs utca 17.). Rendkívül kellemetlen helyzeteket eredményezhet eltéveszteni vagy hibásan írni a címzett nevét.
- Ügyintéző: aki a levélben szereplő ügyel foglalkozik.
- Tárgy: pontos és tömör megfogalmazásban.
- Megszólítás: gyakori megszólítási formák a „Kedves” és a „Tisztelt”, azonban ezeket nem szabad rövidíteni. Ismerős esetén egyre gyakrabban használják a kettős formát (például: Tisztelt Főosztályvezető Úr, Kedves Zoltán!). Ha a megszólítás végére felkiáltójelet teszünk, akkor nagybetűvel kezdjük a szöveget

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

(hivatalos leveleknél szokásos), ha pedig vesszővel (magánleveleknél jellemző), akkor kisbetűvel.

- Keltezés: balra lent vagy a jobb felső sarokban (például 2012. augusztus)
- Elkészítés: szokásos formák: „Üdvözlettel, Tisztelettel, Köszönettel, Segítségét előre is köszönve”.
- Aláírás: mindig legyen a levélen, hiszen így lehet megtudni, hogy ki vállalja a felelősséget a leírtakért.
- Mellékletek: Azt tartalmazza, hogy milyen iratokat csatoltak még a levélhez (ha szükséges).
- A levélpapír és a boríték is kommunikál, fontos tehát ügyelni arra, hogy jó minőségű papírt használjunk. A boríték és a levélpapír színének meg kell egyeznie (Sille, 2008).

A levél alaki részei

Fejrész:

A **cégfelirat** (fejléc, feladó) a levél küldőjét tünteti fel. Általában előrenyomott cégjelzéses levélpapírt használunk, amely tartalmazza a cég nevét, postai címét, egyéb elérhetőségét (telefonszám, e-mail cím, weblap), és ha van, akkor a cég **logóját** is. **Az iratok kezelését könnyítő egyéb információk:** keltezés,

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

iktatószám, hivatkozási szám, ügyintéző neve, tárgy megjelölése. A **keltezés** a cégfelirat alatti sorba kerül, jobboldali sorkizárással. Feltüntetése kötelező, jelölése történhet helységnévvel vagy anélkül. A **tárgymegjelölés** olyan címszerű közlés, szó vagy szókapcsolat, amely a tartalomra utal (például: Megrendelés, Árajánlat kérése, stb.). A tárgyat nagy kezdőbetűvel írjuk, és a végére nem kell pontot tenni.

A **címzést** a keltezéssel egy sorban, a bal margónál kezdjük. Az intézménynevet és a címzett nevét nagy kezdőbetűvel, a kötőszavakat, a címzett beosztását, az intézményen belüli kisebb egységek megnevezését kis kezdőbetűvel írjuk. Ha a cég neve alá írjuk a címzett nevét, akkor a levél a cégnek szól, és a címzethez postabontás és iktatás után jut el. Ha előbb írjuk a személy nevét és alá a céget, akkor a levelet a címzett bontja fel, és hivatalos levél esetén ő adja ki az iktatónak ügyintézésre.

Szövegrész:

A **megszólítás** történhet Tisztelt vagy Kedves jelzővel, néven vagy a beosztás megnevezésével. A megszólítás nélküli levél udvariatlan, a megszólítás lehetőleg legyen személyes jellegű! A megszólítást a cím alá, baloldalra írjuk, minden szavát nagybetűvel kezdjük, kivéve a mellékneveket és kötőszavakat (például: Tisztelt Osztályvezető Asszony! Tisztelt Igazgató Úr!). A megszólítás végére tehetünk felkiáltójelet, ekkor a szöveget nagybetűvel kezdjük. Mondatkezdő helyzetben a Dr.-t nagy kezdőbetűvel, míg mondaton belül kisbetűvel írjuk.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

**„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”**

A levél szövegrésze 3 szerkezeti egységre tagolódjon! A bevezetés legyen rövid (20-25 %), utaljon levelünk céljára és az előzményre (ha van ilyen)! A kifejtés (60-70 %) részben mondanivalónkat fogalmazzuk meg röviden és érthetően. Minden lényeges dologra térjünk ki, és a legfontosabb információkat emeljük is ki (aláhúzással, kivastagítással, más betűtípussal, középre helyezéssel, stb.)! A befejezés (10-15 %) a levél tartalmának rövid összefoglalását tartalmazza és utalhat a következő lépésre (Például: *Várjuk mielőbbi választát! Igény esetén a továbbiakban is készséggel állunk rendelkezésükre!*).

Zárórész:

Az elköszönés egy-két üdvözlő búcsúzó szóból áll, ez mindig legyen udvarias, pozitív kisugárzású (például: Üdvözlettel, Tisztelettel, Köszönettel, vagy További munkájához sok sikert kívánok! Várjuk mielőbbi visszajelzésüket! Közreműködését előre is köszönöm!)

Az elköszönést követi az **aláírás**, a levél bal oldalán gépelten és kézírással. A levél utolsó sora után kihagyunk néhány sort, odagépeljük az aláíró nevét, alatta kisbetűvel a beosztását, majd fölötte, kézírással hitelesítjük a levelet. Többes aláírásnál kerülhetnek aláírások középre vagy a jobboldalra is.

A mellékletek felsorolása (ha szükséges) - sorkihagyással - az aláírás alatt kerül feltüntetésre. Jelöli a levélhez csatolt iratok megnevezését, de szerepelhet benne az is, hogy a címzetten kívül még kik kapják a levelet. (forrás: www.inyt.pte.hu).

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

Az üzleti levelezésben általánosan elterjedt az e-mailen keresztüli kommunikáció, amely ugyan rendkívül hatékony, mivel gyors, de az alapvető szabályok ismerete és betartása itt is szükséges.

Az e-mail írásakor mindig töltsük ki a tárgy mezőt!

Az e-mailek számossága miatt rendkívül fontos a tárgy mező kitöltése, ha nem szeretnénk, hogy a fontos levelünk az elektronikus szemetesládában kössön ki.

A tárgy legyen könnyen értelmezhető, figyelemfelhívó; használjuk a mondanivalónk kulcsszavát!

Körültekintően válasszuk ki a címzést!

A címzett nevét mindig pontosan kell írni. Ha ezzel kapcsolatban bizonytalanok vagyunk, inkább általános alanyt használjunk. Pl.: Tisztelt Kereskedelmi igazgató! Közvetlen kapcsolat esetén használható a keresztnév is. Ha levelünknek több címzettje is van, akkor válaszdáskor használjuk a „Válasz mindenkinek” gombot!

Rövid, egyszerű mondatokat és nyelvtani szerkezetet használjunk!

Ne írjunk soha véget nem érő, bonyolult mondatokat, mert azokat nehéz figyelmesen végigolvasni. Kerüljük a túl rövid tartalmakat is és ne használjunk nem egyértelmű rövidítéseket, mert azok félreértéseket okozhatnak. Az e-mail alapvetően legyen lényegre törő, rövid, és egyértelmű kérdéseket tartalmazzon.

Általános felépítés:

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

- Üdvözlés
Első bekezdés - hivatkozás az előzményekre (levélre, megbeszélésre).
- Második bekezdés - a levél tárgya, a részletek kifejtése.
- Harmadik bekezdés - feljegyzés a csatolmányokról.
- Elköszönés - udvarias záró mondatok.
- Aláírás

Ügyeljünk a helyesírásra és az elütésekre!

Használjuk a helyesírás elemzőt, de ne fogadjuk el azt 100%-ban.

Figyeljünk a megfelelő betűtípusra is!

Figyeljünk, hogy könnyen olvasható méretű és típusú betűt válasszunk. Ne válasszuk egyedi betűtípust, mert nem biztos, hogy úgy jelennek meg a címzett számítógépén, ahogy azt terveztük. Kerüljük a csupa nagybetű használatát, mert az elektronikus írás szerint ilyenkor kiabálunk!

Mindig írjuk alá az e-mailt!

Ha ez gyakran elkerüli a figyelmünket, akkor állítsuk be az automatikus névjegyküldést.

Olvassuk át a levelet!

A Küldés gomb megnyomása előtt olvassuk át még egyszer a levelet! Nagyon fontos levél esetén akár egy hosszabb szünetet is hagyhatunk elküldés előtt! A fontos levelekről kérjünk visszaigazolást! ű

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

Az üzleti e-mailekre minden esetben válaszolni kell!
Hosszabb távollét, illetve szabadság alatt ajánlott automatikus válaszüzenet beállítani, amelyben tájékoztatjuk üzleti partnerünket, hogy meddig vagyunk távol. Az üzenetben adjuk meg helyettesítő személy elérhetőségeit is, akihez sürgős esetben fordulhatnak. (forrás: www.profession.hu)

3.5. A telefonálás, a telefonüzenetek fogadása és továbbítása

Az üzleti élet ügyeinek szervezése, lebonyolítása napjainkban már nem képzelhető el telefon nélkül. A telefonálás során mutatott viselkedésünk nagyban hozzájárul a vállalatról kialakuló arculat, benyomás kialakításához. A hangunk sok mindent kifejezhet, s mivel üzleti partnerünkkel nem látjuk egymást, ezért fontos, hogy hangunk kedves, bizalmat keltő legyen.

Ha telefonon felhívunk valakit, a következőkre kell ügyelnünk:

- Először köszönjük, és jól érthetően mutatkozunk be.
- Ha a hívott nem mutatkozott be, kérdezzük meg nevét.
- Kérdezzük meg, hogy nem zavarunk-e a hívással.
- Ha telefonálunk, akkor nem együnk, igyunk, dohányozzunk, mert ez eltereli a figyelmünket a beszélgetésről.
- Munkahelyen nem illik hosszasan magánügyben beszélni.
- Ha megszakad a vonal, mindig az hív újra, aki a hívást kezdeményezte.
- A nálunk magasabb beosztású embereket és partnerüket személyesen illik hívni.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

- Ha arra kérnek, tartsuk a vonalat, akkor várjunk türelemmel, túl hosszú várakozás esetén, tegyük le a kagylót, és később próbálkozzunk újra.
- Étkezési és pihenési időben kerüljük a hívásokat.
- A telefonbeszélgetést annak illik befejezni, aki a telefonhívást kezdeményezte.

Ha minket keresnek telefonon:

- Ha keresnek minket, akkor igyekezzünk mihamarabb felvenni a telefont. Mutatkozzunk be, és ha cégünkől kívülről érkezik a hívás, akkor cégünk nevét is közöljük.
- Ha megkérünk valakit, hogy tartsa a vonalat, fél percnél tovább ne várakoztassuk, hanem szóljunk bele és közöljük, hogy még meddig kell várnia, vagy inkább hívjuk vissza.
- Ha az üzenetrögzítőnk fogadja a hívást, ügyeljünk arra, hogy az üzenetrögzítő bejelentkező szövege rövid és informális legyen, valamint magázódó.
- Ha telefonhívásunk érkezik, érdemes hogy kezünk ügyében legyen toll és papír, hogy bármikor feljegyezhessek, egy a számunkra ismeretlen hívó nevét. Bizalmat ébresztünk benne, ha a beszélgetés közben nevén szólítjuk, valamint nem lesz szükséges visszakérdeznünk a nevére.
- A telefonba nem illik automatikusan tegeződni az egymást nem ismerő, azonos nemű beszélőknek. Azaz ügyeljünk arra, hogy a telefonba csak azzal tegeződjünk, akivel a tegező viszony már korábban megtörtént.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Az üzleti élet szempontjából különösen fontosak a következők:

- Vendég vagy üzleti partner érkezése esetén vagy értekezlet miatt jobb, ha minden hívást későbbre halasztunk.
- Üzleti ügyféllel való beszélgetés kezdeténél még megengedett egy kis csevegés, de a beszélgetés vége felé mindenképpen a lényegre térjünk. Igyekezzünk kérdéseinkre egyértelmű választ kapni, „igen-t” vagy „nem-et” (Karsai, 2008).

3.5. A panaszkezelés

Panaszhelyzet illetve reklamáció akkor keletkezik, amikor egy igénybe vevő elégedetlen a szolgáltatóval, függetlenül attól, hogy elégedetlenségét kinyilvánítja vagy sem (Veres, 2009). A fogyasztói panasz összetett pszichológiai és magatartási jelenség, ahol a fogyasztó valamilyen negatív információ továbbításával érzelmektől vezérleve törekszik az elégedetlen helyzet megváltoztatására (Kang et.al, 2008 in.: Simay, 2013).

A panaszok típusa kétféle lehet. Az egyik az instrumentális, amely elvárja a panasz okának a megszüntetését. A másik, a non instrumentális, amelyhez ilyen elvárás nem kapcsolódik, mert a szolgáltató nem tehet semmit bizonyos nem várt eseményekből kifolyólag.

A panaszkezelési folyamat legfontosabb célja, hogy a hibás szolgáltatás által okozott elégedetlenséget kezelje, megtalálja vagy kialakítsa a lehetséges

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

korrekciós lépéseket, megszüntesse az ügyfél elégedetlenségét. A folyamat velejárója, hogy szolgáltatások esetében nehezen értelmezhető a „garanciális javítás”. Pl.: nem megfelelő időjárás tengerparti nyaralás során.

A panaszszituáció-menedzsmentnek (Veres, 2009) alapján öt lehetséges szabálya van.

1. A megelőzés elve.

Ezt a helyzetet „nulla hiba” elvnek nevezzük, vagyis, jobb elkerülni egy panasz helyzetet, mint kezelni. A megelőzés elvének relevanciája könnyen belátható, ha a szolgáltatások elválaszthatatlan jellegére gondolunk, aminek következtében nincs lehetőség az utólagos korrekcióra. A megelőzésre való törekvés feltétele a panaszszituációk rendszeres gyűjtése és elemzése.

2. Az észlelés elve.

Az elv alapgondolata miszerint „panaszszituáció akkor keletkezik, amikor az ügyfél elégedetlen, függetlenül attól, hogy hangot ad e problémájának vagy sem”. Ezért fontos, hogy a szolgáltató lehetőséget biztosítson az ügyfél számára a panasz artikulált kommunikálására. Ez azért fontos, hogy ügyfél elégedetlenségének ne a szájreklám útján adjon hangot, vagy ne egy harmadik félnek (pl. sajtó) adja át azt.

3. A felkészültsége elve.

A módszer alapgondolata, hogy a szolgáltatónak a panaszszituáció hatékony kezelése érdekében fel kell állítania egy olyan eszköz-készletet, mely a panaszhelyzet észlelésekor bevethető. Ezek az előre gondosan megtervezett sztenderdek kizárják az emberi tényező – panaszkezelés első fázisaiban – megnyilvánuló kreativitásának és improvizációs képességének esetleges hiányosságait, hangulati elemeit. Az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló – a panaszszituáció-sztenderdek elindításáért felelős kollégák feladata:

- A potenciális veszélyhelyzet felismerése,
 - A szükséges információk megszerzése és továbbítása,
 - A panasz ”elsimítása”, az ügyfél megnyugtatása.
- a) **A kapcsolatfelvétel** (Üdvözlés, Bemutatkozás, a beosztás megjelölésével, Segítsége felajánlása)
- b) **A panaszos megnyugtatása** Amennyiben dühös, vagy erősen felindult emberrel kell a beszélgetést lefolytatnunk, első lépésben az érzelmi-indulati állapot megfelelő szintre való csökkenését kell elérnünk, hiszen az erős érzelmek akadályozzák a racionális gondolkodást. Mutassa, hogy figyel, odafordulás, szemkontaktus, bólogatás, ha telefonálunk: „igen”, „értem”, „valóban” kifejezések használata. Ezekre azért van szükség, hogy érzékeltessük, hogy megértjük az ügyfél problémáját, érezzük annak súlyát

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- c) **Foglalja össze, tisztázza, a partner mondanivalóját!** Elképzelhető, hogy a reklamáló vagy panaszos ügyfél nem fogalmaz elég összeszedetten, célirányosan, és nem képes saját problémáját megfelelően áttekinteni. Nagy segítséget jelent mind a szolgáltató, mind az ügyfél számára, ha a panaszos mondanivalóját időről, időre összefoglalják, egyértelműsítik. Ekkor ajánlatos egyszerű, de szakszerű nyelvezet használata. Az összefoglalásnál érdemes visszajelzést kérni arról, vajon jól értelmezzük-e az ügyfél mondanivalóját. Az összegzés végén ismerjük el az ügyfél igazát.
- d) **A problémakezelés, megegyezés.** Ígérjük meg, hogy lépéseket teszünk annak érdekében, hogy a problémákat kiváltó okokat megszüntetjük, és kezdjük is el a hiba kijavítását. remélhetőleg ekkora már az ügyfél is valódi partnerként vesz részt a további interakciókban.
- e) **A zárás** Búcsúzáskor, függetlenül a felvett panasztól, olyan légkör kell teremtenünk, amely lehetővé teszi, hogy a partnerrel hosszú távú kapcsolatot tudunk fenntartani. Köszönjük meg az ügyfél türelmét, vagy, hogy fontos kérdésre hívta föl a cég figyelmét. Fejezzük ki megértésünket és reményünket, hogy az ügy mindkét fél megalégedésével zárulhat, és a bizalom nem vesz el. (Németh, 2002)

A leggyakrabban előforduló kommunikációs hibák:

- *A türelmét tudom csak kérni.*

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- *Elnézését tudom csak kérni.*
- *Sajnos csak azt tudnám felajánlani, hogy esetleg utánanéziünk az ügynek.*
- *Az, hogy a kolléga Ön szerint nem tájékoztatta Önt erről, nem a mi hibánk.*
- *Ahogy az imént említettem.*
- *Ön nyilván nem olvasta el az Általános Szerződési feltételeket.*
- *Mielőtt aláírta el kellett volna elolvasnia.*
- *Ezt Önnek kell elintézni.*

4. A kompetencia elve

Ezen elv filozófiája szerint a panaszszituáció megoldása egy kényes feladat, tehát a legfelkészültebb vagy az erre speciálisan kiképzett alkalmazottakkal kell azt végrehajtani! Nem szabad ésszerűtlen takarékosági szándékból a leggyakorlatlanabb alkalmazottra bízni! A kompetencia elve alapján gondolhatunk a „fogyasztói elégedettség” témakör kapcsán már említett – fogyasztók által – negatív jellegüként észlelt „kritikus események” gyors, szakszerű, hatékony kezelésének képességére.

5. A kompenzáció elve

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Mivel a szolgáltatások nem cserélhetők, ezért meg kell próbálni, hogy az elégedetlen, vagy károsult ügyfelet valamilyen módon kárpótoljuk. Jellemző, hogy az ügyfél minél inkább elkötelezettnek látja a szolgáltatót az adott panasz kezelése során, annál valószínűbb, hogy elégedett lesz a vállalattal is.

3.7. A non verbális kommunikáció elemei

3.7.1. A non verbális kommunikáció fogalma

A nonverbális – azaz nem beszéd általi – kommunikáció jelentőségét az adja, hogy az emberi közlés 30 %-a történik verbális úton, a többi az arc, szem, fej, kéz, láb, tehát a test által. A nonverbalitás tehát elválaszthatatlan a kommunikációtól. Természetes módon használjuk, gesztikulálunk kezünkkel, mozgatjuk a testünket, kapcsolatot építünk a szemünkkel. A gesztusoknak azonban jelentésük van: részben fiziológiai, tehát testünk működéséből adódóan, részben pedig a társadalmi konszenzusból, a tradíciók konvenciójából következően. Azok, akik ismerik a kommunikáció mechanizmusait, társadalmilag konvencionált szabályrendszerét, tudatosan használják a gesztusnyelvet egyrészt saját közlésük sikerének érdekében, másrészt beszélgető partnerük kommunikációs szándékának minél pontosabb dekódolása céljából. Azaz a kommunikációs stratégiájuk része nemcsak a „mit” hanem a „hogyan” is. (forrás: www.janus.ttk.pte.hu)

A nonverbalitás tehát elválaszthatatlan a kommunikáció egész folyamatától. Felmerül azonban a kérdés, mivel a testbeszéd többnyire nem tudatos

elsajátítás eredménye, megtanulható-e ez a nyelv? Jellemző, hogy az egyes üzleti kommunikációs szituációkban részt vevőknek is érdemes megismerniük a nonverbalitás jelrendszerét, hogy meggyőzőbben tudjanak érvelni, illetve hogy egyáltalán el tudják fogadtatni magukat.

3.7.2. A non verbális kommunikáció típusai

A nonverbális jelek csoportosítását illetően többféle szempont és gyakorlat ismeretes. A funkció aspektusából három csoport különböztethető meg (Buda - László 1981, in.:www.janus.ttk.pte.hu):

1. A közlő személyről szólnak vagy annak a kommunikációs szituációról kialakított álláspontját tükrözik:

- Informálnak a személy érzelmi állapotáról (öröm, bánat, szomorúság, harag, undor, aktuális érzelmi állapot: elérzékenyülés, jókedv, melankólia stb.);
- Személyes tulajdonságokat (önbizalom vagy annak hiánya, becsületesség, szerénység, precizitás, szétszórtság stb.) mutatnak;
- A közlésben résztvevők egymáshoz való viszonyáról, az interperszonális attitűdökről (szeretet, elutasítás, kooperációs készség, bezárkózás, dominancia, stb.) adnak információt;
- Az adott társadalmi pozíciókat (nem, életkor, rang) tükrözik.

2. A kommunikáció folyamatára az interakció struktúrájára vonatkozóak:

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- Az interakció megnyitása (szemkontaktus megteremtése, üdvözlés a testi kontaktus kiegészülve verbális köszönéssel, térköz kialakítása, figyelmes arckifejezés és várakozó fejtartás felvétele);
- Kapcsolattartás (az interakció biztosítása a fejbólintással, szemkontaktussal, test-, kéz-, lábtartás gesztusaival);
- Szakaszolás (fő téma bevezetésére a távolság megnövelése, a testtartás megváltozása, a téma lezárása: pillantás az órára, füzet becsukása, térköz megváltoztatása stb.).

3. A szóbeli közlésre vonatkoznak, azt értelmezik, az ahhoz való viszonyt tükrözik.

- a szupraszegmentális tényezők befolyásolják a verbális közlés egészét. Pl. a beszéd, hangneme (izgatott, dühös, szórakozott, kínlódó stb.) hatással van a közlemény jelentésére és a hallgatóságra.

A nonverbális jelek legismertebb csoportosítása a kommunikációs csatornák alapján történik. Eszerint a következő csoportokat különböztetjük meg:

- Vokális jelek

Az üzleti kommunikációban igen fontos jellemző a hangnem, ami a kommunikáció módjára, az interakció jellegére, az abban résztvevők viszonyára utal. A hangnem nemcsak egyéni fiziológiai adottság (pl. éneklő hangon vagy fejhangon beszél valaki), illetve egy közösség által kialakított sajátosság (dialektus), hanem a kommunikációs folyamatban szerepet játszó személyek közti viszony kifejező eszköze is. A beszélő lelkiállapotáról,

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

szorongásáról vagy felszabadultságáról adhat jelzést a hangszínezet. A feszültség fokának megállapítására szolgál a (Mahl amerikai pszichológusról elnevezett) Mahl-skála, amely a zavarjelek előfordulását méri. Ezek: az elszólás, a szóhibák kimondása, hibás szórend, hosszú szünet, egyes szavak kihagyása vagy ismétlése, dadogás, befejezetlen mondatok. (forrás:www. www.janus.ttk.pte.hu)

- Tekintet, szemkontaktus

„A szem a lélek tükre” – fogalmazza meg a szólás azt a régi igazságot, hogy a szemmozgás kifejezi az érzelmeket, a szándékot. Az emberi kommunikációban a tekintet irányának, és időtartamának jelentése van. Bár a beszédben résztvevő partnerek egymásra tekintése „öntudatlan” tevékenység, számos esetben a kommunikációt befolyásoló tudatos (eltervezett, szándékoltan kivitelezett) aktusról van szó. Ha zárt, szűk térbe lépünk, sorba vesszük nézésünkkel a jelenlevőket, anélkül, hogy valakinek az arcán hosszabban időznénk – majd valamely semleges helyre – esetleg fókuszátlanul – fordítjuk tekintetünket. A tekintet kifejez szimpátiát és szabályozó szerepe is van. Befolyásoló jelzésként ösztönzi beszélgető partnerünket. A kitartó figyelem jelzi, hogy érdekel mondanivalója. Ellenkező esetben a tekintet üressége, merevsége, egy adott pont kitartó nézése visszajelzés a beszélő személynek: partnere nem érti az elhangzottakat vagy fáradt, esetleg érdektelen számára. A nézés módnak ugyanolyan jelentősége van, mint az irányultságnak, befolyásolhatja a kommunikáció eredményességét. Allan Pease a következő nézés módokat különbözteti meg. A hivatalos nézés tárgyaló partnerünk vagy

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

üzletfelünk homlokára irányul a szem, orr, homlokcsont találkozásának pontjára. Ha nem pillantunk lejjebb, az interakció irányítása nálunk marad. A társasági nézés során a tekintet a szemek-száj háromszög által határolt területre összpontosul. A bizalmas nézés a szemvonaltól lefelé eső területre irányul. (forrás:www. www.janus.ttk.pte.hu)

- **Mimika**

Az arckifejezések útján történő kommunikáció, a mimika leginkább érzelmek tükröztetésére szolgál. A mai felfogás szerint hét alapvető érzelemfajta tükröződik arcunkon: öröm, szomorúság, meglepetés, érdeklődés, félelem, harag, undor. Az arcjáték a szem és száj körüli izmok finom beidegződésének köszönhető. Az egyszerű mosoly zárt szájjal, a szájjugbeli izmok enyhe feszülésével jelzi a beszélő kívülálló pozícióját. A felső mosolynál a felső metszőfogak kivillannak, gyakran az üdvözléshez kapcsolódva. A széles mosoly az öröm legláthatóbb jele, többnyire hangos nevetéssel párosulva. Ugyanakkor a mosoly nem feltétlen az öröm kifejezése. Udvariasan mosolygunk, ha először találkozunk valakivel, vagy kényszeredett társalgást folytatunk. A mimika tehát manipulálható, szerepekhez, kommunikációs stratégiákhoz igazítható – természetesen alapos felkészültség eredményeként. (forrás:www. www.janus.ttk.pte.hu)

- **Gesztusok**

A feltartott fej a kommunikációs tartalom iránti semlegességet tükrözi. Az enyhén oldalra billenő fej az érdeklődés gesztusa. Ha ez még a test enyhe

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

**„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”**

előrendöntésével is párosul, a beszélőnek sikerült felkeltetni az érdeklődést. Nem így a lehajtott fejű partner esetében. Ez a gesztus ugyanis azt kommunikálja, hogy a partner kritikusan vagy elutasítóan viszonyul mondandónkhoz, esetleg magához a beszédhelyzethez.

A kéz gesztusai – más testrészek mozgásával kombinálva vagy azok együttesében – a legkifinomultabb nonverbális jelrendszernek tekinthetők. Kezet adni és azt elfogadni azonban a társadalmi normák figyelembevételével illik. Az üdvözlésre nyújtott kezet nem elfogadni nagyfokú sértés. Ugyancsak sértő és illetlen is lehet az a partner, aki nem veszi figyelembe a nemek és státusok közti szabályokat. Férfi nőnek nem nyújthat kezet – legfeljebb nagyon nagy korkülönbség esetén –, meg kell várni, amíg a másik nem kezdeményez. A bemutatkozáskor nem maradhat el a kéznyújtás és kézfogás. A nők közötti kézfogás a kapcsolat hivatalos jellegét tükrözi. A férfiak kézfogása erőteljesebb, meg is szorítják egymás kezét, sőt, kezet ráznak. Kézfogás és kézfogás között azonban lényeges különbség van. Ha a kézfogás során az egyik fél a balkezevel is megfogja a kinyújtott kezet a csukló fölött. Ezt politikus kézfogásnak is nevezik, mert az így kommunikáló a tisztesség, megbízhatóság üzenetét kívánja partnerével közölni. Ez a gesztus csak egymással jó vagy baráti kapcsolatban levő férfiak között ajánlatos, mert így kifejezett bizalmasság idegen személyben visszatetszésre, elutasításra találhat. A petyhüdt kéz, a „döglött hal” kézfogás tulajdonosát negatív színben tünteti fel. Férfiatlannak, akaratgyengének tartják az ilyen embert, különösen ha nyirkos, hideg a keze a kézfogás során. Az ujjizület-ropogtatás az ellenkező eset, amikor

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

valaki a dominanciáját akarja közölni, vagy egyszerűen csak nem tudja, nem karja elrejtteni agresszív személyiségét. A lanyha, nőies kézfogás a személyiség ilyen vonásáról árulkodik. A két kézzel történő kézfogás alkalmával a bal kéz a partner karját olyan magasságban érinti, fogja meg, amilyen bizalmas, barátságos a kommunikálók kapcsolata. A csukló megszorításánál többet közöl a könyök vagy a váll érintése. A vállfogás vagy a felső kar megfogása szinte fizikai kapcsolatot képez, így e gesztus alkalmazása csak bizalmas kapcsolat esetén ajánlatos. A kéz az egyik legkommunikatívabb testrészünk, valóságos beszédet lehet vele közölni más testrészek bevonásával, érintésével. A kéz részeként az ujjak a mindennapi kommunikáció eszközei. A felemelt mutatóujj a figyelmeztetés, figyelemfelkeltés, a fenyegetés jele. A meggörbített – és így mozgatott – mutatóujj hívás, a közeledés kifejezésére szolgál. Az amerikai kultúrában az ökölbeshorított kézből kiemelkedő hüvelykujj felfelé fordítva a siker, az elismerés jele, míg lefele irányozva nagyfokú sértést fejez ki. A felfelé fordított nyitott tenyér - különösen ha jellemző testtartással párosul – az őszinteséget tolmácsolja.

Az összekulcsolt kezek úgyszintén határozott jelzések. Az ülő helyzetben az arca előtt kezeit összekulcsoló személlyel a legnehezebb kapcsolatot teremteni. Az ujjakkal érintkező két kéz, az ún. toronysisak gesztusának két változata van. A felemelkedő toronysisak a magabiztos emberek kéztartása, akik hosszasan fejtegetik mondanivalójukat. A leengedett változatát akkor használja az ilyen ember, ha hallgatja a másikat. Ez a gesztus gyakran jelenik meg alá- és

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

fölérendeltségi viszonyban, akár hivatali, akár helyzeti kompetencia különbség esetén. (forrás:www. www.janus.ttk.pte.hu)

- Testtartás

A testtartás alatt a test álló, ülő helyzetben történő kommunikációs változtatását értjük. A mindennapi életünk részeként a különböző helyzetekben, időszakokban öntudatlanul veszünk fel bizonyos testtartásokat. A testtartásban nagyon gyakran olyan érzelmek tükröződnek, amelyeket a kommunikáló személy vagy maga sem észlel, vagy inkább elrejtene kíván, semmint partnere tudomására hozni. Azaz testünk, lelkünk állapotáról mindig árulkodik a felvett pozitúra, s egyben kifejezi, mennyire van szükségünk védelemre, illetve mennyire érezzük magunkat erősnek, határozottnak. A kommunikációs folyamat szabályozásában is részt vesz a testünk. Aki meg akar szólalni egy társaságban, az kissé előredönti a felsőtestét. Ha valakihez beszélünk, testünkkel is feléje fordulunk, annál is inkább, mert rá kell néznünk. Ha elmulasztjuk az odafordulás gesztusát, sértőnek tarthatják viselkedésüket. Ha valakit üdvözlünk, ugyancsak testünkkel is kommunikáljuk. Biccenthetünk a fejünkkel visszafogott jelzésként hivatalos szituációban, vagy egy velünk ellenséges viszonyban levő környezetben. Barátságosabb és nagyobb tiszteletet kifejező mozdulat a fej és a törzs felső részének enyhe előrehajtása. (forrás:www.www.janus.ttk.pte.hu)

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- Térközsabályozás (proxemika)

A térközsabályozás a kommunikációban részt vevők közötti fizikai távolság milyenségével foglalkozik. Az interakcióban résztvevők közötti viszony, illetve a kommunikációs feltételek figyelembevételével négy távolságtípust különböztetünk meg:

1. Bizalmas és intim távolság: 0 – 0,5 méter. *A 0,25 méteren belül a közelség intim. Hallható a halk suttogás, a szem a partner testének kis, közeli részére fókuszál, nagy szerepe van a szaglásnak, lehetőség van a partnerek közti érintésre. 0,25-0,50 méter: bizalmas távolság van a partnerek között. A suttogás zárt helyen, a halk hang szabadban is pontosan érthető. Továbbra is érezhetik egymás illatát a partnerek és megérintheik a másikat.*

2. Személyes távolság: 0,5-1,2 méter. *A beszéd halk zárt térben. Alkalmas térköz a bizalmas, személyes témákat megbeszélni. A szaglás szerepe csökken, a partner teste csaknem teljes egészében a látószögbe kerül.*

3. Társasági távolság: 1,2 – 3,0 méter. *Normál hangerejű beszédre alkalmas. A partner alakja teljesen látható, a szaglás (normál esetben) elveszti jelentőségét. Hivatalos témák megbeszélésére, udvariassági beszélgetésekre megfelelő távolság.*

4. Nyilvános távolság: 3,6 – 7,5 méter. *Általában előadás, közösség előtti nyilvános megszólalásra megfelelő térköz. Csak a hangos beszéd érthető.*

4. A protokoll és az üzleti viselkedéskultúra alapjai

Napjainkban a kölcsönösen előnyös üzleti kapcsolatok váltak a hosszú távon és sikeresen működő vállalkozások egyik legértékesebb erőforrásává. Vállalkozásunk és korrekt üzleti magatartásunk hírnevét azonban időben tudatosíthatjuk jövőbeli partnereinkkel, ha mint felkészült üzletember minden szituációban és alkalommal tudatosan alakítjuk fellépésünket, – hatékonyan tükrözve így vállalkozásunk megbízhatóságát is. A protokoll tehát nem jelent „új, másfajta érintkezésformát”, hanem az adott szituáció tartalmát teszi szabályosabbá, elegánsabbá, kapcsolatorientáltabbá.

Az üzleti etikett és protokoll formalitásai tehát mindig mély és összetett jelentéstartalmat hordoznak, mert ezek a rutinná váló normák az üzletemberek közötti kapcsolatteremtés és kapcsolattartás lehetőségét biztosítják a sokféle szituáció és körülmények között. Összegezve tehát, az üzleti etikett és protokoll olyan, az üzleti életben is szükségszerű szabályrendszert ismerhetnek meg, amely:

- **Eszköz** a jelenlegi és jövőbeli üzletfelekkel történő hatékony kapcsolattartásra /teremtésre,
- **Segítség** a megrekedt, érdektelen kapcsolatok válsághelyzetének kezelésében, új érdekeltségi - kapcsolati pontok létrehozásán,

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

- **Védelmet jelent** a (üzleti) kapcsolatokat (is) károsan befolyásoló, megszakító, tönkretévő hibák, sértések elkövetésétől!
- **Megteremtik a kapcsolat körülményeit**, amelyek szintén eszközt jelentenek a lehetőségek és a célszerűség függvényében.

Viselkedéstechnikának nevezzük a kapcsolatteremtés eszközrendszerét, amelynek két alapvető típusát különböztetjük meg: aktívákat és passzívákat. Léteznek olyan öröklött és kialakult viselkedésbeli tulajdonságok, amelyeket fejleszteni, alakítani lehet, de elsajátításukra nincs mód és vannak elsajátítható viselkedési elemek, amelyek a többi viselkedési mozzanatra jótékony hatást fejtenek ki.

Aktíváknak nevezzük azokat az elemeket, amelyeknek megnyilvánulásához cselekvő közreműködésünkre van szükség. Ilyen például a köszönés, kézfogás, kézcsók, meghajlás, megszólítás, bemutatás, bemutatkozás, társalgás, beszédmodor, tegezés, magázás.

A **passzívák** azok a mozzanatok, amelyek cselekvő közreműködésünk nélkül is jellemzik illetlani kulturáltságunk szintjét, például az öltözködés, megjelenés, pontosság, szerénység, előzékenység, udvariasság, lelkiismeretesség (Ottlik, 1995).

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

4.1. A köszönés szabályai

A köszönés a legáltalánosabban és leggyakrabban használt társadalmi érintkezési forma minden új vagy ismétlődő kapcsolatnak, bizonyos helyzetekben idegenek között is, még akkor is, ha semmi további tartalmi vagy formális kapcsolatot nem kívánnak létesíteni. A köszönés szóbeli formája az európai nyelveken rendszerint a napszakra utaláshoz kötődik. A magyar nyelvben a „Jó reggelt”, „Jó napot”, „Jó estét”, „Jó éjszakát” kifejezéshez az udvariasság megkívánja a „kívánok” hozzátételét is. Szokásos és elfogadott köszönési formák: Az „Üdvözlöm” teljes értékűen használható például a napszakra utaló köszönés helyett, Az elköszönés – minden európai nyelven – rendszerint a viszontlátásra való utalást jelenti: „Viszontlátásra!” (Sille, 2009) A köszönéssel együtt járó mozdulatok a gyakorlatban a helyzettől és az egyéni szokásokból következően érvényesülnek.

A fejbiccentés a rövid ideig tartó találkozások –szóbeli köszönéssel kiegészített – formája. A felállás szabályai az előreköszönés formalitásaihoz hasonlítanak. A férfiak mindig felállnak, ha hölgyet köszöntenek; a fiatalabbak felállnak, ha idősebbet köszöntenek; a beosztott feláll, ha a főnökét, felettesét köszönti. A kézfogás az üdvözlés egyik legrégebbi formája (a fegyvertelenség, tehát a barátság jelképe). Szabálya ellentétes a köszönésével: aki előre köszön, annak meg kell várnia, amíg a másik kezét nyújt. A kéznyújtás figyelmen kívül hagyása, a kézfogás el nem fogadása súlyos sértést jelent. Fontos, hogy kézfogás közben a felek nézzenek egymás szemébe. (Sille, 2008)

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

A fölérendelt nyújtja először a kezét, karral lefelé nyújtva, csípő és derék magasságában, tenyere függőleges, csak a hüvelykujját nyitja, a többi ujj zárva van. Kézfogásánál a felek tenyerei összezsúsznak a nyitott hüvelykujjig, és zárulnak az ujjak. A mozdulat határozott, de nem kemény, közben a felek egymás szemébe néznek.

4.2. A bemutatkozás, bemutatás szabályai

A mindennapi életben és a hivatalos kapcsolatainkban is meghatározó – harmadik fél segítsége – nélküli ismeretkötés.

Be kell mutatkozni személyes találkozáskor, természetesen minden megismerkedésnél, azaz első találkozáskor. De ha hosszabb idő után ismételt találkozáskor érezhető partnerünk bizonytalansága, egy rövid bemutatkozás segít a kapcsolatok zavartalan folytatásában. Így elkerülhetjük a bizonytalan beszélgetéseket. A hivatalos jellegű bemutatkozáskor a név mellé a munkahely és a beosztás megnevezését a gyakorlati megfontolások is megkövetelik. Ez utóbbinak azonban lehetőleg röviden kell megtörténnie.

Nem személyes találkozáskor, azaz telefonon mindenképpen be kell mutatkozni, még ha gyakrabban találkozó, személyes ismerősökről is van szó. A hívott fél köszönés és hang alapján esetleg nem tud biztosan azonosítani, de a telefont felveheti helyette más is (Sille, 2008).

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

A bemutatás szabályai

A hivatalos életben, a társasági érintkezésben a kapcsolatteremtés nélkülözhetetlen és gyakori formája – harmadik fél segítségével való megismerkedés.

Kétoldalú tárgyalásokon a delegációvezető kötelessége, hogy bemutassa kollégáit vagy delegációjának tagjait, mégpedig név és rang szerint. Ez csak akkor hagyható el, ha mindenki ismer mindenkit. A bemutatásra a kölcsönös üdvözlés után, az érdemi tárgyalási témákra való rátérés előtt kell sort keríteni. Társaságban a házigazda vagy a háziasszony mutatja be vendégét a korábban érkezetteknek. A bemutatás történhet minden jelenlévőnek szólóan vagy egyenként. Értelemszerűen mindenki bemutathatja másnak saját ismerőseit, vagy megkérheti ismerősét, hogy mutassa be az ismerősének. A bemutatásban általában három személy vesz részt: a két, egymásnak bemutatandó személy, valamint az a harmadik, aki mindkettőjüket ismeri. Állandó kérdés: kit kell először bemutatni a másiknak? A válasz egyszerű; a fiatalabbat az idősebbnek, a férfit a nőnek, az alacsonyabb rangút a magasabb rangúnak.

A hagyományos forma az egyenlő tisztelet követelménye miatt és a bemutatandók számára kölcsönösen szükséges információk megadása céljából ötvözi a megszólítást és a bemutatást.

Pl.: „Kiss úr, engedje meg, hogy bemutassam Önnek Nagy urat!”

Tehát először mindig annak a nevét mondják, akinek a másikat bemutatják. Így a bemutatott is azonnal tudja, kinek mutatják be. Utána következik a

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

bemutatói formula, majd a bemutatandó neve. Gyakori a hiba, hogy a bemutatottak maguk is bemutatkoznak. Ez teljesen fölösleges és értelmetlen. De bármelyik alkalmas pillanatban cserélhetnek névjegyet. Bár a jó bemutatás kulcsa a rövideg és a célszerűség, bizonyos esetekben érdemes némi információt adni a bemutatott személyről, esetleg arról is, akinek bemutatták, hogy beszélgetésük elkezdődhessen. A bemutató ezután a társalgásban belátása szerint vehet részt, egy formális kifogással bármikor magukra hagyhatja őket (Sille, 2008)

A tegeződés és a magázódás szabályai

A tegeződés a protokoll hármasszabálya szerint ajánlható fel: nő a férfinak, idősebb a fiatalabbnak, magasabb rangú az alacsonyabb rangúnak. Kivétel lehet a lényegesen idősebb, vagy magasabb rangú által történő tegezés. Ezekben az esetekben illik a tegeződést elfogadni. Amennyiben a tegeződést felajánlják, ezt megtiszteltetésként illik megköszönni. A tegezést visszautasítani sértés. A féloldalas tegeződés - magázódás, vagyis az a helyzet, amikor az egyik fél tegez, a másik pedig magázva reagál erre, mindig megalázó, mindkét fél számára zavaró (forrás: www.viselkedeskultura.blogspot.hu). A munkahelyen a férfiak a férfikkal, nők a nőkkel általában automatikusan tegeződő viszonyba kerülnek, nagy kor, vagy beosztás különbség esetében érdemes/illő megvárni az idősebb, illetve tekintélyesebb kolléga kezdeményezését (Köves, 1997).

EFOP-3.5.1-16-2017-00017

„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség felemelkedéséért”

4.3. A hivatali öltözködés

Férfiak esetében az „alap” hivatali megjelenés a sötétebb árnyalatú öltöny, elsősorban fehér színű vagy pasztellszínű inggel. Olyan mintájú nyakkendőt válasszunk, ami ugyan a divatnak megfelel, de ne legyen túl feltűnő sem a színe, sem a mintája.

Az öltönyhöz elegáns mellényt viselhet a férfi, ami nem érhet magasabban, mint a zakó gombolása. A mellényhez hosszú ujjú inget kell felvenni. Nem illik a farmernadrág, a garbó és a nadrágon kívüli viselt ing. A nadrágszíjjal ügyeljünk, hogy bőrből legyen, és a színe pedig sötét árnyalatú. A férfi cipője sötét színű és bőrből készült legyen. A zokni is mindig sötét színű és szára hosszú legyen. Zakót csak abban az esetben illik levenni, ha csak férfiak vannak a társaságban és a házigazda is ezt felajánlja.

Nőknél a hivatali öltözet változatosabb, jobban variálható; de természetesen a jó ízlést is illik betartani. Alkalmas lehet egy ruha, egy kosztüm, vagy blúz amely a vállat mindig el kell, hogy takarja, és egy térd fölé kevésbé erő szoknya. A sálak jó kiegészítők lehetnek. Vékony garbó is hordható. A hölgyek cipője vékony bőrből készül, színe a sötétől a drappig változhat a ruha színétől függően. Nagyon élénk cipő hordása nem elegáns. A harisnyának

pedig mindig testszínűnek kell lenni, a mintákat kerülve. A smink a ruhához illeszkedjen.

Nyakláncból és gyűrűből is két-két darabnál többet ne viseljünk. A ruhánkhoz kiegészítésként hordhatunk kalapot, kesztyűt, táskát, melyek viselése szintén egyfajta eleganciát adhat öltözetünknek, és védheti kezünket a tömegközlekedésen szereshető szennyeződésektől. (Karsai, 2008)

4.4. Az üzleti ajándékozás szabályai

Az ajándékozás az emberi közösségek kialakulásával párhuzamosan vált társadalmi szokássá. Az ajándék egy jelkép, mely utal a kapcsolat mindkét fél számára kölcsönösen hasznos voltára, emlékeztet az ajándékozó, személyre, vagy a közös munkára, élményekre. A megfelelő ajándék kiválasztása, ízlést, figyelmet igényel.

Abból kell kiindulnunk, hogy az ajándék:

- Személyre szóló legyen. Ismerni kell a megajándékozandó érdeklődését, ízlését, emellett vegyük figyelembe az illető vallási érzelmeit, kultúrkörét.
- Emlékeztetnie kell.
- A maga nemében különlegesség legyen. Ne vegyünk, és ne adjunk tömegárut.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
***„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”***

Mit nem szabad üzleti ajándékként adnunk?

- Pénzt és értékpapírokat
- A vámszabályok előírásai következtében külföldre nem vihető tárgyakat
- Élelmiszereket, kivéve egyes sajátos nemzeti termékeket (pl. kaviár, szivar, bor, párlatok)
- A cserepes virág tárgyi ajándék, és nem virág szerepet tölt be.
- Az ajándék csomagolásának mindig egyedinek kell lennie, mert a megajándékozott iránti figyelem és tisztelet fejeződik ki benne. A kereskedelmi csomagolást távolítsuk el. (Sille, 2008)

Felhasznált irodalom

1. Adams, J. S. (1963): Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology 67, November, 422-43.
2. Bauer, A. – Mitev, A. Z. (2008): Eladásmenedzsment. Akadémiai Kiadó.
3. Bakacsi, Gy. – Bokor, A. (2002): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
4. Buda, B. (2012): Empátia – A beleélés lélektana–Folyamatok, alkalmazások, új szempontok. L'Harmattan Kiadó
5. Dezső, G. (2005): Szervezeti magatartás. Egyetemi jegyzet, Corvinus Egyetem.
6. Fodor, L. – Göndör, A. – Vörösné, K. E. – Neményiné, Gy. I. (2003): A kommunikáció alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt.
7. Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó
8. Karsai, Á.(2008): Protokoll az üzleti életben. BGF – Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Marketingkommunikáció Szak, Budapest
9. Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest
10. Köves, J.J. (1997): Illik tudni. A kulturált viselkedés szabályai. K.U.K. Kiadó, Budapest
11. Németh, E. (2002): Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése Századvég Kiadó.
12. Sille, I. (2009): Illem, etikett, protokoll. Akadémia Kiadó
13. Simay A. E. (2013): A fogyasztói elégedettség, a fogyasztói bizalom és a fogyasztói lojalitás összefüggéseinek vizsgálata a magyar mobil telekommunikációs szolgáltatások piacán. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketingkutató és Fogyasztói Magatartás Tanszék
14. Tonk E. (2000): Üzleti patika, Stúdium 2000 Bt.
15. Veres, Z. (2009): A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Akadémia Kiadó.

EFOP-3.5.1-16-2017-00017
„NYE-DUÁL- Új utakon a duális felsőoktatással a Nyíregyházi
Egyetemen, az Északkelet-Magyarországi térség
felemelkedéséért”

16. Zsoldos, B. (2007): Társas kapcsolataink és kezelésük a munkahelyen. Magyar Grafika, 2007/1 p. 39.-44.

Internetes források:

1. www.mfor.hu
2. www.tudashaza.com
3. www.hvg.hu
4. www.bgk.uni-obuda.hu
5. www.profession.hu/cikk/20090102/uzleti-levelezes-e-mailben-altalanos-szabalyok-es-tippek/151
6. janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/komm_elm/2_a_nonverblis_kommunikci.html
7. www.kulker.hu/wp-content/uploads/2013/03/targyalastechnikak_tetelek-5.doc
8. http://inyt.pte.hu/migkomm/munkaanyag/az_zleti_levl_alaki_rszei.html
9. <http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-meltanyossag-elmelet/>
10. www.viselkedeskultura.blogspot.hu