



Менеджмент

СПбГПУ ФЭМ

Преподаватель: к.э.н., доцент Козлов В.А.



Определение деловых коммуникаций

- **Деловые коммуникации** - процесс передачи информации от одного лица другому, основанный на обратной связи и направленный на достижение поставленных целей

Процесс коммуникации



Этапы проведения собеседования, совещаний и переговоров



- Подготовительный
- Основной
- Отчетность
- Исполнение и контроль



Определение собеседования

Собеседование – вид устных межличностных двусторонних деловых коммуникаций между руководителем и подчиненным, возникающих, как правило, по инициативе руководителя, направленный на достижение поставленных руководителем целей

Этапы проведения собеседования **Подготовительный**

- Постановка целей и составление плана собеседования
- Информирование о проведении собеседования
- Подготовка и сбор информации (в устной и письменной форме)
- Выбор эмоциональной составляющей (в зависимости от темы и целей собеседования)

Этапы проведения собеседования **Подготовительный**

- **Постановка целей собеседования**
 - По отношению к собеседнику

- Информирование

- О принятых решениях

- О предложениях

- Получение информации

- Одобрение

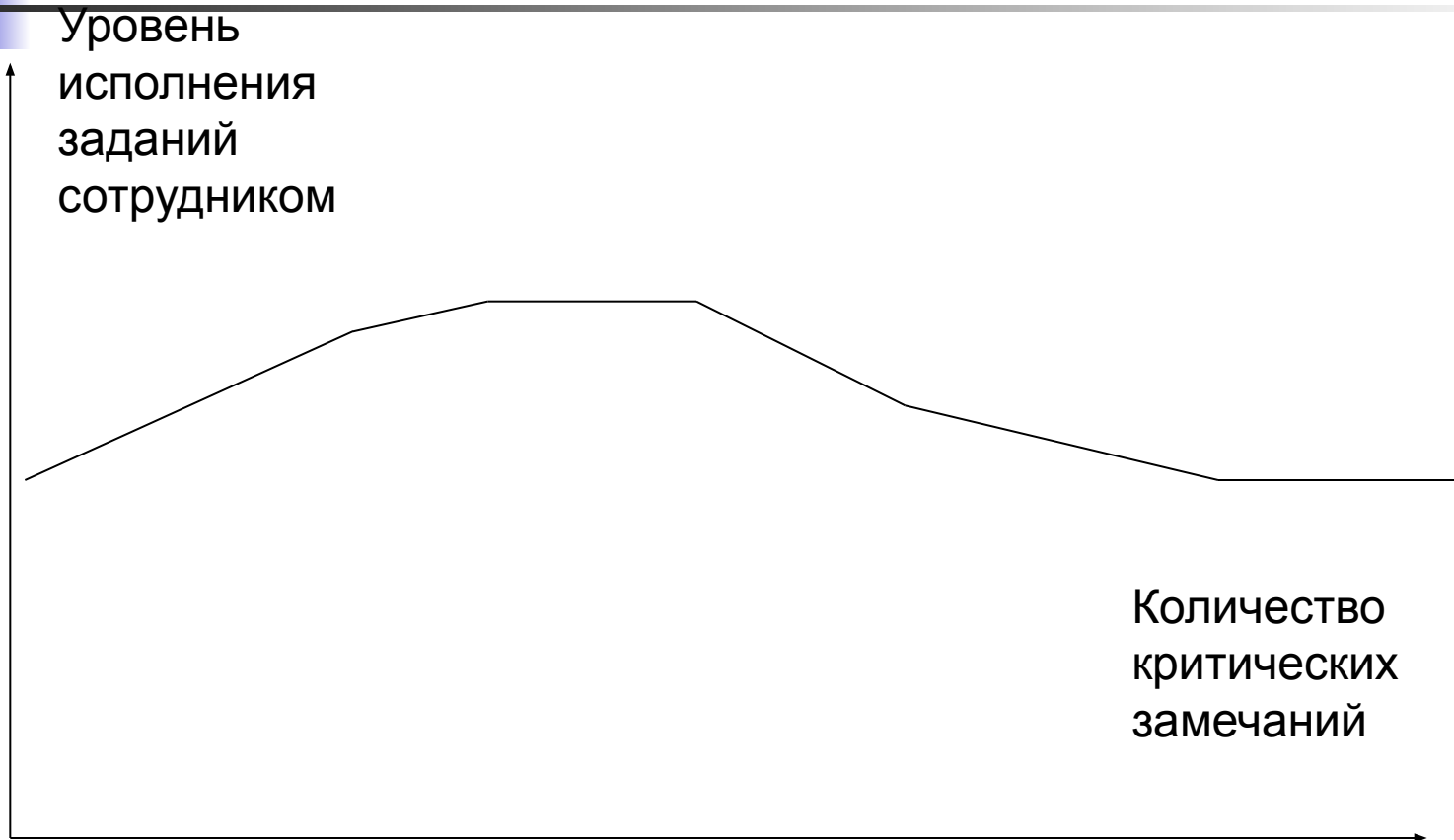
- Наставления

- Критика

Важно!!! Не забывать о воздействии принятых решений и результатов собеседования на подчиненный Вам коллектив

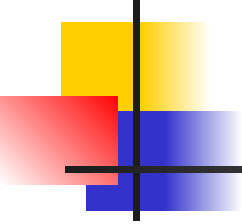
АВК СПбГПУ ВШУФ

Зависимость исполнения от количества критических замечаний



Основные правила критики

- Не начинайте разговор при свидетелях
- Не выходите из себя, сохраняйте ровный тон
- Не выносите поспешных обвинений без объяснения другой стороны
- Критикуйте поступки, а не личность собеседника
- Вы опытнее и ответственнее, поэтому помогите найти выход из ситуации
- поделитесь опытом на своем примере, возможно признавая собственные ошибки



Этапы проведения собеседования **Основной** (проведение собеседования)

- Вводная фаза
 - Представление проблемы и изложение своей точки зрения
 - Создание необходимой атмосферы
 - Краткий обзор вопросов, подлежащих обсуждению
- Выяснение точки зрения собеседника на проблему
- Фаза уточнения позиций и полученной информации
- Фаза окончания собеседования
 - Выводы, результаты
 - Рекомендации и распоряжения

Задание 1.

Подготовиться (составить план, поставить цели, определить необходимую информацию) к собеседованию с сотрудником:

- Группа 1. Провинившимся (серьезное нарушение трудовой дисциплины, но совершенное в первый раз)
- Группа 2. Провинившимся (систематическое нарушение трудовой дисциплины)
- Группа 3. Кандидатом «со стороны» на освободившееся место в Вашем отделе
- Группа 4. Кандидатом на повышение (на должность в другом подразделении) по сделанному Вами ранее представлению



Определение совещания

Совещание – вид устных многосторонних деловых коммуникаций, организуемых руководителем для решения задач и достижения целей, требующих координации усилий и действий нескольких подчиненных сотрудников или служб

Этапы проведения совещания

Подготовительный



Фаза 1. Составление плана
(повестки дня)

Фаза 2. Информационная
подготовка

Этапы проведения совещания

Подготовительный



- **Составление плана (повестки дня)**
 - Постановка целей совещания
 - Перечень вопросов
 - Докладчики по вопросам
 - Последовательность рассмотрения
 - Временные рамки совещания в целом и каждого выступления
 - Круг приглашенных



Этапы проведения совещания

Подготовительный

- **Информационная подготовка**
 - Информирование участников
 - Контроль подготовки докладов и презентаций
 - Поиск справочных и информационных материалов
 - Копирование материалов

Этапы проведения совещания

Основной



- Вводная часть
- Плановая часть (по повестке дня)
- Заключительная часть
 - Утверждение решений
 - Прием заключительных документов

Рекомендации председателю



- Начинайте вовремя
- Придерживайтесь повестки дня и графика
- Будьте готовы оборвать кого-либо, если он излишне болтлив и отклоняется от повестки
- Четко сообщайте – какой из пунктов повестки обсуждается
- Говорить должен кто-то один
- Если необходимо голосование, то убедитесь, что всем ясно, за что они голосуют
- Если по итогам дискуссии выяснилось, что необходимы какие-то действия, определите ответственных и срок исполнения
- Убедитесь, что важные решения запротоколированы



Рекомендации участнику


- Прибыть вовремя
- Прийти подготовленным
- Слушать
- При выступлении быть кратким, избегать повторов и отклонений
- Если у Вас сформировалась своя точка зрения, приведите аргументы в ее пользу



Определение переговоров

Переговоры - вид межличностных устных деловых коммуникаций, относящихся к узкому кругу взаимосвязанных проблем, возникающих между двумя сторонами, преследующими свои, в той или иной степени противоречивые цели

Этапы проведения переговоров



- Анализ
 - Сбор информации
 - Анализ проблемы
 - Определение интересов
- Планирование
 - Выбор стратегии
 - Анализ альтернатив
 - Выбор критериев и аргументов
- Дискуссия
- Исполнение и контроль

Стратегии переговоров

Стратегия	Характеристика	Последствия в случае успеха реализации стратегии
Выигрыш / Проигрыш	Партнер по переговорам – противник. Жесткий курс на переговорах. Отстаивание крайней позиции. Пренебрежение интересами другой стороны Недоверие к другой стороне	Проигравшая сторона будет саботировать кабальные условия договоренностей и, в конечном счете, не выполнит соглашение. Распри в ходе переговоров приведут к напряженности, а, скорее всего, к окончательному разрыву отношений между сторонами

Стратегии переговоров

Стратегия	Характеристика	Последствия в случае успеха реализации стратегии
Проигрыш/Выигрыш	Главное – избежать конфликта, культивирование добрых отношений. Готовность соглашаться с другой стороной. Готовность уступить во всем под жестким напором	Существенные уступки другой стороне. Нарушение собственных интересов

Стратегии переговоров

Стратегия	Характеристика	Последствия в случае успеха реализации стратегии
Проигрыш \ Проигрыш	Неуступчивость обеих сторон Негибкость в подходах при поиске решений с обеих сторон Взаимное недоверие сторон	Переговоры заходят в тупик Обе стороны не достигают своих целей, окончательно испортив отношения

Стратегии переговоров

Стратегия	Характеристика	Последствия в случае успеха реализации стратегии
<p>Выигр ыш/ Выигр ыш (win- win)</p>	<p>Готовность к компромиссам. Другая сторона – партнер. Бизнес – это сотрудничество. Мягкий подход к отношениям с людьми и жесткость при отстаивании принципиальных интересов. Концентрация на интересах, а не на позициях. Открытость для объективных аргументов</p>	<p>Качественно новые решения, удовлетворяющие обе стороны Обе стороны готовы выполнить соглашения Создается основа для долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества Обе стороны сохраняют лицо и добрые отношения</p>

Принципы проведения переговоров при реализации стратегии win-win

■ Не давите на партнера

- Создайте благоприятную атмосферу на переговорах
- Забудьте прежние недоразумения и обиды
- Партнер не должен терять чувства собственного достоинства
- Партнер может иметь свой взгляд на ситуацию
- Попробуйте поставить себя на место партнера

Различие взглядов при переговорах



- Квартиросъемщик
- Плата за квартиру и так слишком высока
- Учитывая рост цен на все остальное, я не могу платить за квартиру больше
- Хозяйка
- Цена за квартиру давно не увеличивалась
- Учитывая рост цен на все остальное, я нуждаюсь в росте дохода

Различие взглядов при переговорах



- Квартиросъемщик

- Квартиру давно пора покрасить

- Я знаю людей которые за подобную квартиру платят меньше

- Хозяйка

- При нем квартира очень износилась и пришла в негодность

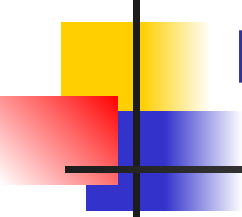
- Я знаю людей которые за подобную квартиру получают больше

Различие взглядов при переговорах



- Квартиросъемщик
- Я всегда плачу за квартиру, когда она попросит
- Я хороший квартирант, у меня нет ни кошек ни собак
- Хозяйка
- Он никогда не платит, пока я его не попрошу
- Я сойду с ума от его громкой музыки

Принципы проведения переговоров при реализации стратегии win-win



- Учитывайте, что партнер исходит из собственных интересов
- Выясните, в чем заключается его интерес
- Считайте интерес партнера важным
- Постарайтесь найти совпадение интересов
- Компромисс достижим при желании партнеров



Ведение переговоров

- Аргументация в переговорах
- Эмоции в переговорах
 - Управляйте эмоциональным состоянием оппонента, снижение и повышение его эмоционального напряжения.
- Фиксация достижений
 - Периодически фиксируйте достигнутые договоренности, закрепляя результат
- Уловки и возражения в переговорах
 - Распределение ролей



Ведение переговоров

Процесс переговоров

Психологические тонкости, используемые в ходе переговоров:

- «Хорошая новость» для начального этапа отношений
- Лесть и комплименты
- Подстройка, конфронтация
- Позиция наблюдателя
- Пространство
- «Помехи» в переговорах



Ведение переговоров

- **Защита в переговорах**
- Отпор как метод защиты
- Уклонение как метод защиты.
 - Уклонение с сохранением собственной позиции. Ситуации, в которых допустимо и необходимо уклониться
- Выжидание как метод защиты, суть выжидания. Ситуации, в которых допустимо выжидать
- Блеф, как техника защиты, некоторые виды обмана.