

Деловое общение

351200 «Налоги и налогообложение»

020200 «Политология»

350700 «Реклама»

Институт Сервиса, моды и дизайна; кафедра Сервиса и моды

Слесарчук Ирина Анатольевна

Основные формы делового общения

Лекция 5

Материал для восстановления знаний

Особенности форм деловой коммуникации

•зачем?

•кто? с кем? для
кого?

•как долго?

•как?

•где?

•какой? что "на
выходе"?

Материал для восстановления знаний

Формы делового общения

Деловой разговор

- контакт людей в устной форме, касающийся деловой деятельности и ее различных аспектов: производственного, творческого и иных направлений
- не обязательно должен осуществляться посредством личного общения, могут применяться и технические средства, например телефон, Интернет, видеотехника

Деловая беседа

- рассмотрение в течение более длительного периода времени каких-либо проблем, которые определены заранее
- возможна только при непосредственном контакте ее участников

Деловая переписка

- служебное послание в виде официального документа, а также в форме запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них

Деловое совещание

- дискуссия с целью разрешения организационных задач, включающая в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений

Деловые переговоры

- деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения

Публичное выступление

- непосредственное речевое воздействие выступающего на аудиторию

Устные и письменные распоряжения

Информирование сотрудников



План лекции

1. Деловая беседа

1.1. Структурная организация деловой беседы

1.2. Характеристика этапов проведения деловых бесед.

2. Деловые переговоры

3.1. Характеристика стадий и этапов деловых переговоров

3.2. Тактика и порядок проведения переговоров.

3.3. Национальные стили ведения переговоров.

3. Деловое совещание

3.1. Классификация деловых совещаний

3.2. Правила проведения деловых совещаний

1 вопрос

ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Понятие деловой беседы

- **Деловая беседа** — одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач.
- **Функции** деловой беседы:
 - Поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
 - Обмен информацией;
 - Контроль над начатыми мероприятиями;
 - Взаимное общение работников из одной деловой среды;
 - Поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
 - Поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структурная организация деловой беседы

Подготовка к деловой беседе

- Составление плана с установлением основных задач;
- Поиск подходящих путей для их решения;
- Анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана;
- Прогноз возможного исхода беседы;
- Сбор необходимой информации о будущем собеседнике;
- Отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции;
- Выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения (давление, убеждение, манипуляция, просьбы о помощи и т.д.);
- 8 • Установление места и времени встречи

Задачи основных этапов деловой беседы

Проведение беседы

Начальный этап

Создание
благожелательной и
доверительной
обстановки

Установление контакта
с собеседником,
пробуждение его
интереса

Привлечение
внимания к теме
разговора

Основной этап

Эффективное
слушание
(рефлексивное и
нерефлексивное)

Использование тактики
постановки вопросов

Применение правил вербальной
и невербальной обратной связи

Этап выхода из беседы

Своевременное и
корректное
завершение
беседы

Самоубийственное начало деловой беседы

- неуверенность, обилие извинений: «Извините, если я вам помешал...»; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»;
- неуважение, пренебрежение к партнеру: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я случайно проходил мимо и заскочил к вам ...»;
- фразы «нападения» («Что за безобразие творится?», «Какие вы люди?») которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию

Основные приемы начала деловой беседы

• цель —
установить
тесный контакт;
включаются
несколько
приятных фраз

• личного
характера,
вопрос,

сравнения,
личные
впечатления,
анекдотичный

• случай, краткое
изложение
ряда вопросов,

которые
должны быть
рассмотрены в
беседе, цель —

• неформальн
ный переход к

делу, без
вступления, он
уместен для
кратковременн
ых, не очень
важных

деловых
контактов

Некоторые психологические приемы расположения к себе собеседника

- Дать почувствовать собеседнику, что вы искренне заинтересованы в нем
- Проявлять исключительное внимание к партнеру
- Чаще говорить о том, что интересует вашего партнера, и задавать вопросы
- Постараться чтобы ваш партнер рассказал о достижениях своего предприятия
- Важно обратиться к человеку по имени
- Когда партнер не прав, дать понять ему это взглядом, жестом, интонацией

Правила передачи информации

- Использовать язык собеседника
- Умение поставить себя на место собеседника
- Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности
- Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику продемонстрировать его знания, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных)
- Наблюдать за реакциями собеседника, особенно невербальными (жестами, мимикой), и соответственно гибко менять поведение (скорость, сложность изложения информации и т.п.

Требования к содержанию речи при передаче информации

- Профессионализм
- Ясность
- Наглядность
- Повторение основных положений и мыслей
- Элемент внезапности
- Разумный объем информации
- Определенная доля юмора
- Постоянная направленность на реализацию основных задач беседы
- Гибкость ритма беседы и изложения

Основные методы аргументации, основанные на логических доказательствах

Фундаментальный

Противоречия

Извлечения
выводов

Сравнения

«Да - но»

Бумеранга

Игнорирования

Опроса

Видимой поддержки

Спекулятивные техники аргументации

- Преувеличение
- Использование авторитета
- Дискредитация партнера
- Изоляция
- Изменение направления
- Введение в заблуждение
- Отсрочки
- Апелляция
- Вопросы-капканы
- Искажение

Основные положения тактики аргументирования

- Применение аргументов
- Выбор способа аргументирования
- Устранение противоречий
- Стимулирование аппетита
- Двусторонняя аргументация
- Очередность преимуществ и недостатков
- Персонификация аргументации

Используемые фразы при аргументации

Плохо

Я считаю ...

Я могу это доказать ...

Вы, конечно, об этом еще не знаете

Вы поймете позже, что ...

Мы вам поможем

Все же вы должны признать, что ...

Лучше

Вы не находите, что...

Сейчас вы сможете убедиться, что ...

Вам, конечно, об этом известно ...

Согласны ли вы с тем, что ...

Вы сможете добиться ...

Не думаете ли вы, что ...

Правила опровержения замечаний собеседника

- Выслушивайте сразу несколько возражений
- Не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения
- Выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса
- Вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа

Выбор приема нейтрализации замечаний исходя из позиции межличностного взаимодействия

| Позиция собеседника | Прием нейтрализации |
|---------------------|---|
| Ребенок | <ul style="list-style-type: none">• Глух к доводам рассудка, логики, подвержен внушающим воздействиям.• Обращение к чувствам: «Интересно! Перспективно!» |
| Родитель | <ul style="list-style-type: none">• Глух к доводам рассудка, логики.• Более убедительны мнения признанных авторитетов |
| Взрослый | <ul style="list-style-type: none">• Не поддаются влиянию эмоциональной аргументации• Принимают доводы логики, фактов, ответственности• Невербальная демонстрация установки «на равных»• Вербальное обсуждение ситуации с использованием слов: разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т.п. |

Приемы ускорения принятия решения

- Прямое ускорение
- Косвенное ускорение
 - Гипотетический подход
- Поэтапные решения
- Альтернативные решения
- Ключевой вопрос

Приемы корректного завершения беседы

- Поблагодарите собеседника за приятную встречу
- Извиняясь, корректно сообщите, что вас ждут неотложные дела
- Встаньте, пожмите собеседнику руку, попрощайтесь с ним, проводив его до двери
- Прием «спасение от назойливого посетителя»
- Вариации с телефоном

2 вопрос

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Понятие деловых переговоров

- **Деловые переговоры** — форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению.
- **Отличительные черты:**
 - Имеют более официальный, конкретный характер по сравнению с деловой беседой
 - Предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.)
 - Предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов

Характеристика стадий и этапов переговоров

Подготовка переговоров

- Выбор средств ведения переговоров
- Установление контакта между сторонами
- Сбор и анализ необходимой для переговоров информации
- Разработка плана переговоров

Процесс переговоров

го доверия

- Начало переговорного процесса
- Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня
- Раскрытие глубинных интересов сторон
- Разработка вариантов предложений для

Достижение согласия

- Выявление вариантов для соглашения
- Окончательное обсуждение вариантов решений
- Достижение формального согласия

Установление контакта между сторонами

- Устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
- Высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;
- Устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, развивается переговорное взаимодействие;
- Договариваются об обязательности процедуры переговоров;
- Договариваются о включении во взаимодействие всех заинтересованных сторон.

Сбор и анализ необходимой для переговоров информации

- Выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;
- Проверяется точность данных;
- Минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;
- Выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

Разработка плана сторон переговоров

- Определяются стратегия и тактика, способные привести стороны к соглашению;
- Выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, подлежащих обсуждению

Формирование атмосферы взаимного доверия

- Ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;
- Подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;
- Формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;
- Создается обстановка доверия и эффективной коммуникации

Начало переговорного процесса

- Представляются участники переговоров с обеих сторон;
- Стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;
- Выстраивается генеральная линия поведения;
- Выясняются взаимные ожидания от переговоров;
- Формируются позиции сторон.

Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня

- Определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;
- Выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению;
- Стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;
- Обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно высокая;
- Используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

Раскрытие глубинных интересов сторон

- Осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;
- Участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

Окончательное обсуждение вариантов решений

- Выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами происходит движение сторон навстречу друг другу;
- Создается более совершенный вариант на основе выбранного;
- Формулируется окончательное решение;
- Стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

Выявление вариантов для соглашения

- Подробно рассматриваются интересы обеих сторон;
- Устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы;
- Оценивается эффективность выбираемых вариантов решений

Достижение формального согласия

- достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);
- обговариваются условия выполнения договора (контракта);
- разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий выполнению договора (контракта);
- предусматривается процедура контроля его выполнения;
- договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

Стратегии ведения переговоров

ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ

- ориентирован на конфронтационный тип поведения
- *Мягкий подход*
- *Жесткий подход*

ПЕРЕГОВОРЫ НА ОСНОВЕ ВЗАИМНОГО УЧЕТА ИНТЕРЕСОВ

- предполагает партнерский тип поведения сторон
- *Принципиальный подход*

Особенности позиционного торга

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- действия участников направлены друг на друга, а не на решение проблемы;
- стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
- перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
- в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Недостатки позиционного торга

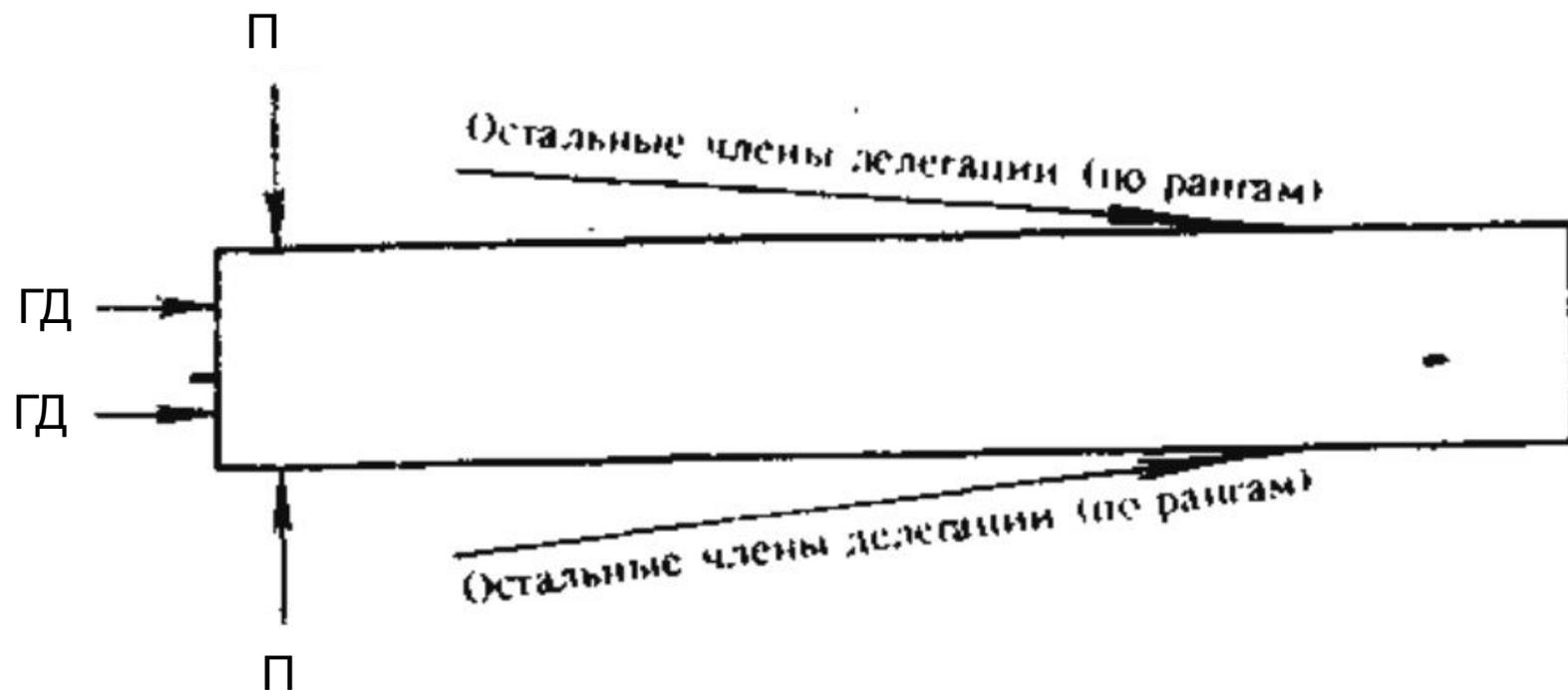
- приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

Характеристика подходов ведения переговоров

| | Мягкий подход | Жесткий подход | Принципиальный подход |
|----------------------------|--|---|---|
| Участники | Друзья | Противники | Вместе решают проблему |
| Цель | Соглашение | Победа | Разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно |
| Готовность идти на уступки | Делать уступки для культивирования отношений | Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений | Отделять людей от проблемы |
| Курс | Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем | Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем | Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы |
| Доверие | Доверять другим | Не доверять другим | Продолжать переговоры независимо от степени доверия |
| Смена позиции | Легко менять свою позицию | Твердо придерживаться своей позиции | Концентрироваться на интересах, а не на позициях |
| Поведение | Делать предложения | Угрожать | Анализировать интересы |
| Открытость | Раскрывать свои «карты» | Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли | Избегать возникновения подспудной линии |
| Условия соглашения | Допускать односторонние потери ради достижения соглашения | Требовать дивидендов в качестве платы за соглашение | Обдумывать взаимовыгодные варианты |
| Решение | Искать единственный вариант: тот, на который участники пойдут | Искать единственный вариант, тот, который нужен вам | Разрабатывать многоплановые варианты выбора: решать позже |
| Критерии отстаивания | Настаивать на соглашении | Настаивать на своей позиции | Настаивать на применении объективных критериев |
| Волевое | Пытаться избежать состязания воли | Пытаться выиграть в состязании воли | Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли |
| Давление | Поддаваться давлению | Применять давление, настаивать на своей позиции | Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению |

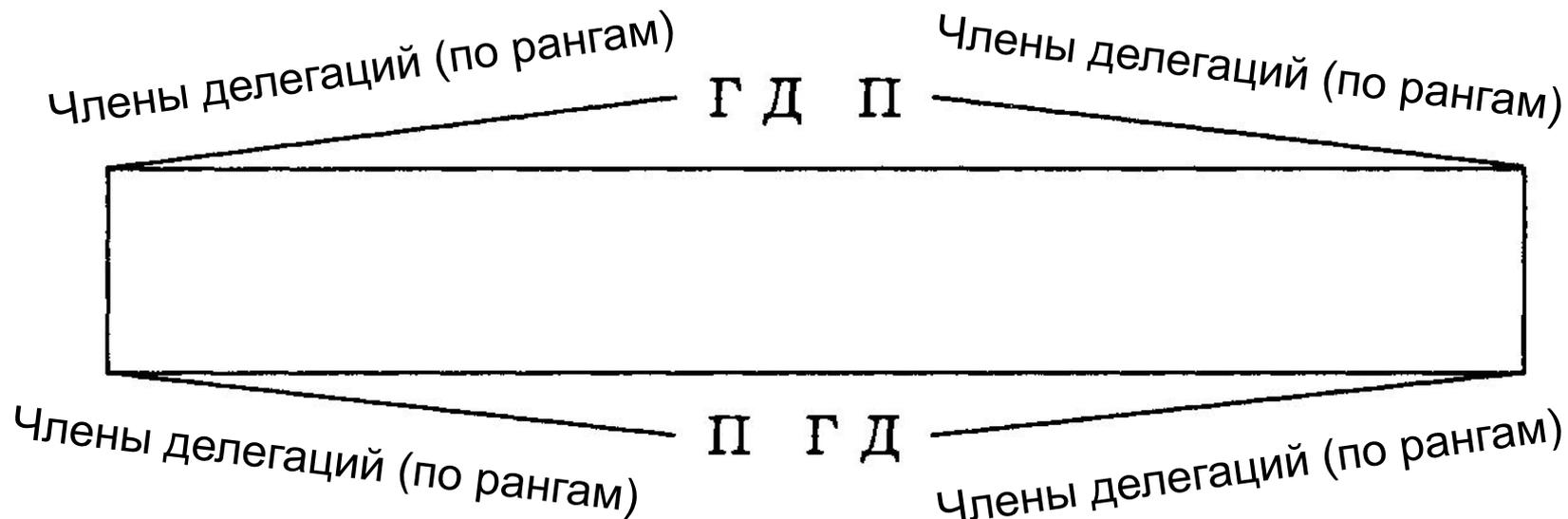


Схема расположения делегаций за столом во время переговоров



- ГД – глава делегации
- П – переводчик

Схема расположения делегаций за столом во время переговоров



- ГД – глава делегации
- П – переводчик

3 вопрос

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Понятие деловых совещаний

- **Деловые совещания** — форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями; деятельность, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц.
- **Целесообразность решения проблем с помощью совещания:**
 - проблема является скорее сложной, чем простой, а вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;
 - разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;
 - желательны также и потенциальные решения, а не только одно;
 - полезна проверка различных взглядов;
 - руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет получить их доверие;
 - членам группы необходимо поочередно узнать друг друга

Условия эффективности деловых совещаний

- Обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;
- Четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов;
- Тщательная фиксация выступлений участников совещания, вскрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления (побуждение участников к разбору данной проблемы и поискам путей её решения);
- Стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени;
- Корректное прерывание тех выступлений, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространственный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности;
- Периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;
- Обобщение результатов в заключении совещания, определение вытекающих из него задач, указание лиц, ответственных за их исполнение, благодарность сотрудникам за участие в работе совещания



Этапы деловых совещаний

Подготовка к проведению совещания

- принятие решения о проведении совещания
- определение тематики, формирование повестки дня
- определение задач совещания и его общей продолжительности
- определение даты и времени начала
- определение состава участников
- определение примерного регламента работы
- подготовка доклада и проекта решения
- предварительная подготовка участников и помещения

Классификация деловых совещаний



- **Инструктивные**

- предполагают передачу распоряжений сверху вниз по схеме управления для их быстреего исполнения
- обсуждение путей и средств реализации решений
- ознакомление с управленческими документами
- может быть заменено доведением до исполнения решений в письменной форме

- **Проблемные**

- посредством дискуссии нахождение оптимального решения управленческой, производственной, социальной и т.п. проблемы

- **Оперативные (диспетчерские)**

- получение информации снизу вверх (на совещании работники докладывают руководителю о состоянии дел на местах)
- руководитель в свою очередь пытается на основе полученной информации решать возникшие проблемы

Вопросы для самопроверки

- Дайте понятие деловой беседы и деловых переговоров. В чем их отличие?
- Какова структурная организация деловой беседы?
- Охарактеризуйте основные этапы деловой беседы.
- Какие Вы знаете стадии переговоров? Охарактеризуйте их основные этапы.
- Каковы основные стратегии ведения переговоров? В чем их преимущества и недостатки?
- Какой последовательности в деловых совещаниях необходимо придерживаться?
- Дайте классификацию деловых совещаний.

Рекомендуемая литература

1. Самыгин С.И., Руденко А.М. Деловое общение. - М.: Кнорус, 2010. – 440 с.
2. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: учебник для студ. вузов / А. Я. Кибанов, Захаров Д.К., Коновалова В.Г. – М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. — М: «Альфа-Пресс», 2007. — 456 с.
4. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Этика менеджмента: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. — 272 с.
5. Рева В.Е.. Деловое общение: Учебное пособие на электронном носителе. - Пенза, ПГУ, 2003.
6. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой. — М.: Наука, 1992.— 158 с.
7. Мицич П. Как проводить деловые беседы: Сокр. пер. с серб.-хорв. Изд.2, 1987. - 208 с.

Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.