



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения  
высшего профессионального образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Тихорецке

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала

\_\_\_\_\_ Е.Н. Астанкова  
«02» сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
по дисциплине

**ОПД. Ф.17 ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Специальность 080109.65 – Бухгалтерский учет, анализ и аудит  
Форма обучения: очная, заочная  
Курс 1 Семестр 2

Тихорецк 2013

**Выписка из государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.**

ОПД.Ф.17.

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Этика делового общения: личность, психологические типы, архетип, взаимодействие, коммуникация, конформизм, неконформизм, референтная группа, идентификация, рефлексия, стереотипы, вербальная и невербальная коммуникации, конфликт, этические нормы общения; национально-психологические типы; универсальные этические и психологические нормы и принципы; психология и общество; психология и труд; экономическая, правовая психология; модели политической психологии: федеральный и региональный аспекты; профессиональная психология. . Деловые переговоры: их характер, определение целей, организация, методы и навыки ведения деловых переговоров; способы оценки достигнутых в процессе переговоров соглашений. Документационное обеспечение делового общения: документирование управленческой деятельности; документирование договорно-правовых отношений экономической деятельности; общие правила оформления документов.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цель учебной дисциплины «Деловое общение» освоение студентами теоретических и прикладных основ делового общения. Эта цель достигается посредством разъяснения современных представлений о теории и практике делового взаимодействия в экономической сфере, а также формирования у студентов профессиональных установок и навыков ведения деловых переговоров.

### Состав знаний, умений и навыков, приобретаемых студентами в результате изучения курса

Наименование укрупненных разделов	Что должен		Какими должен обладать навыками
	Знать	Уметь	
Теоретические положения делового общения	–значение делового общения в процессе трудовой деятельности; –теорию «испорченного телефона»; –теорию искусства слушать; –роль и значение риторических и психологических приемов ведения переговоров.	оценить основные параметры собеседника; выбрать наиболее рациональный стиль переговоров; определять стиль переговоров, выбранный собеседником. Слушать собеседника	
Подготовка к деловым переговорам	правила установления цели и задач переговоров; приемы снятия напряженности, установления контакта, овладения инициативой, риторические и психологические приемы ведения дискуссии, тактику и технику	формулировать цель и задачи переговоров; формулировать аргументы в пользу своего мнения; находить компромиссные варианты решения проблемы с учетом интересов участников деловых переговоров.	

	нейтрализации замечаний		
Процесс переговоров	правила хорошего тона; приемы ускорения принятия решения.	принимать собеседника; представляться; сосредотачиваться на обсуждении проблемы; создавать на поле переговоров необходимую ситуацию; нейтрализовать замечания; формулировать предложения по принятию решения	Рационального самопредставления; сосредоточения
Использование невербальной информации в деловых переговорах	состав невербальных средств общения; интерпретацию основных элементов невербальной информации.	интерпретировать невербальную информацию; корректировать свое поведение в соответствии с данными интерпретации невербальной информации.	Быстрой интерпретации элементов невербальной информации
Использование имиджевых технологий в деловом общении	Состав основных характеристик имиджа, моделей поведения	Использовать различные виды одежды, обуви и цветовую гамму в соответствии с выбранной моделью делового поведения. Повышать уровень своей общей культуры	Правильно сочетать цветовую гамму в деловой одежде Правильно выбирать вид делового костюма в соответствии с ситуацией.

№ п/п	Название темы	Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		лекции	семи- нары	сам. работа	лекции	семи- нары	сам. работа
<b>2 семестр</b>							
1	Задачи и основные категории делового общения	2	2		2		4
2	Психологическая характеристика и мотивы поведения собеседников	2	2				4
3	Подготовка к деловым переговорам	2	2	2	2		4
4	Разработка плана деловых переговоров	2	2	2		2	4
5	Задачи и содержание этапа начала деловых переговоров	2	2	2			4
6	Особенности передачи информации	2	2	2			4
7	Особенности восприятия информации			2			4
8	Психологические методы и приемы ведения переговоров	2	2	2			4
9	Аргументированные и риторические приемы, применяемые при переговорах	2	2	2			4
10	Замечания и приемы их нейтрализации			2			4
11	Невербальные средства передачи информации: мимика			2			4
12	Невербальные средства передачи информации: жесты			2			4
13	Другие виды невербальной информации			2			4
14	Принятие решения и анализ результатов беседы	2	2	2			2
	Всего за семестр - 60	18	18	24	4	2	54

## Учебно-методическое обеспечение дисциплины

### Содержание программы:

#### Тема: Задачи и основные категории делового общения

##### План

1. Структура форм и видов делового общения
2. Принципы и стили переговоров
3. Этапы деловой беседы
4. Факторы, влияющие на стиль и результаты делового общения

##### Содержание

Понятие «деловое общение» и «деловая беседа». Значение делового общения в процессе деятельности предприятий и отдельных работников. Индивидуальная и коллективная формы делового общения. Виды делового общения с учетом вертикальных и горизонтальных связей.

Основные принципы ведения деловых переговоров, принятые в цивилизованном бизнесе. Характеристика стилей деловых переговоров: мягкого, принципиального, жесткого.

Этапы деловой беседы: подготовка к беседе, контакт и ориентация, аргументирование, принятие решения.

Факторы, влияющие на стиль и результаты деловой беседы: подготовленность собеседников, подготовленность деловой встречи, отношения собеседников, инициативность в организации беседы и др. Основные выводы по теме.

##### Ключевые понятия

деловая беседа  
общение

невербальное общение  
стиль переговоров

##### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 5-11.  
Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 1995. С. 46.

##### Дополнительная литература

Ходжсон Д. Переговоры на равных. Пер. с англ. Минск 1998. с.29-40.  
Дональдсон М.К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для «чайников» Пер. с англ. Киев 1998, с.21-57

#### Тема: Психологическая характеристика и мотивы поведения собеседников

##### План

1. Тип нервной системы и оценка темперамента
2. Краткая характеристика типа собеседников
3. Мотивы поведения собеседников

##### Содержание

Краткая характеристика типов нервной системы. Сущность и методика определения темперамента с применением тестов. Оценка темперамента в условиях дефицита информации. Краткая характеристика типов собеседников.

Выбор позиции в деловых переговорах с учетом психологической характеристики собеседника.

Удовлетворение потребностей (интерес) как основной мотив поведения. Интересы общественные и личные. Способы изучения интересов: предварительного и основного. Необходимость учета интересов при подготовке к беседе и в ходе переговоров.

#### Ключевые понятия

потребности

мотивы поведения

стиль переговоров

тип собеседника

#### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 11-18.  
Ходжсон Д. Переговоры на равных. Пер. с англ. Минск 1998. с.29-40.

#### Дополнительная литература

Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006. С. 31-47.

### **Тема: Подготовка к деловым переговорам**

#### План

1. Формулирование целей и задач беседы / 2. Изучение собеседника и его интересов
3. Разработка стратегии и тактики переговоров
4. Сбор и обработка материалов для беседы

#### Содержание

Формулирование цели беседы и ее декомпозиция. Проверка допустимости альтернатив.

Изучение психологической характеристики собеседника, оценка психологической совместимости, предварительное выявление интересов. Проверка степени совпадения или непротиворечивости интересов. Оценка личных интересов собеседника.

Разработка стратегии переговоров с учетом целей и задач беседы, интересов обеих сторон, психологической характеристики собеседников. Разработка тактики переговоров.

Сбор и обработка материалов для беседы.

#### Ключевые понятия

психологическая совместимость

стратегия беседы

импровизация

цели беседы

#### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008, с.12-19.

Холопова Т.Н., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых моделей. М. 1994. С. 47-50.

Дополнительная литература

Ходжсон Д. Переговоры на равных. Пер. с англ. Минск 1998. с.29-40.

**Тема: Разработка плана деловых переговоров**

План

1. Структура плана деловых переговоров
2. Обоснование основных положений плана

Содержание

Структура плана деловых переговоров: тема, проблема, инициатор, условия, цели, продолжительность, обоснование стиля, снятие напряженности обеспечение контакта, овладение инициативой, привлечение внимания, раскрытие проблемы, аргументация, ожидаемые аргументы оппонента, риторические и психологические приемы, замечания, предложения, завершение переговоров, использование невербальной информации.

Ключевые понятия

напряженность

невербальная информация

риторические приемы

психологические приемы

Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008, С. 21-22.

Дополнительная литература

Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006. С. 242-244.

**Тема: Задачи и содержание этапа начала деловых переговоров**

План

1. Задачи этапа и методы их решения
2. Типичные ошибки на этапе начала беседы
3. Приемы установления контакта
4. Ориентация и корректировка плана беседы

Содержание

Основные задачи этапа начала беседы. Тактические особенности этапа. Рабочие приемы снятия напряженности. Рекомендации Д. Карнеги по установлению контакта. Типичные ошибки неопытных собеседников. Установление контакта на основе психологической совместимости или взаимной заинтересованности.

Ориентация и оценка тактики и плана беседы. Корректировка плана на основе деловой ситуации.

Ключевые понятия

прием «первое впечатление»

прием прямого подхода

прием «зацепки»

прием «вы подход»

прием стимулирования игры воображения



### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 33-39.

Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. Ростов-на-Дону. 1997, с.90-99

### Дополнительная литература

Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М. 1993. С. 87-97.

## **Тема: Особенности передачи информации**

### План

1. Трудности передачи и приема информации
2. Привлечение и удержание внимания собеседника

### Содержание

Трудности передачи информации. Теория испорченного телефона. Вопросы, уточнения, замечания, как факторы заинтересованности во взаимопонимании. Особенности речи: информационной, побуждающей, убеждающей. Явление депрессии. Теория «Красной нити».

Приемы, способствующие привлечению и удержанию внимания собеседника.

### Ключевые понятия

депрессия

психологический ураган

леность мышления

### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 40-46.

Ходжсон Д. Переговоры на равных. Пер. с англ. Минск 1998. с.13-120.

### Дополнительная литература

Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006. С. 243-249.

## **Тема: Особенности восприятия информации**

### План

1. Основные положения искусства слушать
2. Анализ интересов и позиции собеседника

### Содержание

Что такое умения слушать. Барьеры между собеседниками: физиологические и семантические. Оценка умения слушать.

Основные положения искусства слушать, воспитание терпеливости, выдержки, уважения чужого мнения, технологии постижения точки зрения собеседника.

Приемы анализа интересов, позиции и стиля переговоров собеседника. Привлечение и удержания внимания собеседника.

### Ключевые понятия

физиологические барьеры

семантические барьеры

### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2006. С. 28-31.  
Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. Ростов-на-Дону. 1997, с.111-126.

### Дополнительная литература

Беркли-Алэн М. Забытое искусство слушать. СПб. 1997. С. 248.

## **Тема: Психологические методы и приемы ведения переговоров**

### План

1. Методы и приемы, применяемые на начальном этапе переговоров
2. Методы и приемы, применяемые на этапе аргументирования
3. Методы и приемы на заключительном этапе переговоров

### Содержание

Методы и приемы: апелляция к авторитету, гипербола, делегирование возможности высказаться, драматическая неожиданность, прогнозирование, сопереживание, сопоставление, краткость, активное поведение, смягчение психологического климата, наглядность, соблюдение интересов, персонификация сообщения, вопросительная форма подачи аргументов, приемы принятия решений: прием прямого форсирования и косвенного ускорения.

### Ключевые понятия

апелляция  
гипербола  
драматизация

наглядность  
персонификация  
делегирование

### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 32-35.  
Томпсон П. Самоучитель общения. Пер. с англ. СПб, 2000, с. 133.

### Дополнительная литература

Ребик СБ. Деловое общение: психологические аспекты. М. 1990. С. 5-38.

## **Тема: Риторические приёмы, применяемые при переговорах**

### План

1. Общие правила аргументации
2. Содержание и характеристика риторических приемов ведения беседы
3. Способы нейтрализации нецивилизованных приемов ведения беседы

### Содержание

Понятие модели аргументации. Редукция. Репрезентация. Фреймы знаний. Способ и темп аргументации. Корректность и приспособленность

аргументации. Простота и наглядность, выразительность и краткость аргументации.

Содержание, характеристика, условия применения различных риторических приёмов ведения беседы. Способы нейтрализации нецивилизованных приемов. Примеры риторических приёмов. Риторические выразительные средства.

• Ключевые понятия

Аргументы	темп аргументации
редукция	репрезентация
доводы	приёмы риторические
корректность аргументации	нейтрализация приёмов
фрейм	

Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 35-43.  
Ходжсон Д. Переговоры на равных. Пер. с англ. Минск 1998. с.13-120.

Дополнительная литература

Курбатов Б.И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону. 1995. С. 235-280.

**Тема: Замечания и приёмы их нейтрализации**

План

1. Задачи и структура замечаний
2. Техника нейтрализации замечаний
3. Тактика нейтрализации замечаний

Содержание

Виды и краткая характеристика замечаний. Невысказанные замечания. Утверждение. Согласие. Вопрос. Сомнение. Шутка.

Причины замечаний. Цели и задачи замечаний. Способы нейтрализации замечаний. Анализ, локализация, установление причины замечаний. Тактика и техника нейтрализации замечаний. «Бон тон» в замечаниях. Как совершенствовать умение отвечать на замечания.

Ключевые понятия

замечания	локализация
нейтрализация	«Бон тон»

Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2003. С. 43-52.

Дополнительная литература

Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006. С. 243-249.

**Тема: Невербальные средства передачи информации. Мимика и взгляд.**

План

1. Формы проявления реакций собеседников

2. Невербальная информация о реакции собеседников
3. Использование информации для корректировки поведения

#### Содержание

Открытые формы проявления реакции собеседника: согласие, частичное согласие, возражение, «дипломатические решения» и др. Виды выразительного поведения: взгляд, мимика, жесты, поза, походка.

Мимические «коды» эмоциональных состояний. Мимический признак. Экспрессия взгляда. Особенности «языка» глаз. Распознавание реакций с использованием мимики и взглядов.

#### Ключевые понятия

невербальная информация	экспрессия
мимика	экспрессивный кластер
мимический признак	

#### Основная литература

- Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Берг Л.В. Деловые переговоры. Краснодар, 2008. С. 43-52.  
 Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 1995. С. 142-148.  
 Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. СПб, 1997. С. 81-110.

#### Дополнительная литература

- Пиз А. Язык жестов. Пер. с англ. Воронеж, 1992. С. 125-134.  
 Социальная психология и этика делового общения. Учебное пособие. Под ред. В.Н. Лавриненко. М. 1995. С. 35-43.

### **Тема: Невербальные средства передачи информации. Жесты.**

#### План

1. Классификация жестов
2. Жесты и их интерпретация

#### Содержание

Невербальный компонент общения в форме жестов. Жесты конечностей, рукопожатие, жесты головы и корпуса, жесты с предметами. Интерпретация основных жестов. Оценка совместимости жестов с мимикой. Причины появления жестов, не выполняющих функцию общения.

#### Ключевые понятия

жест	телодвижение
«Пирамида»	«Купол»

#### Основная литература

- Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 43-52.  
 Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. СПб, 1997. С. 111-128.

### **Тема: Использование невербальной информации в переговорах.**

#### План

1. Интерпретация пространственных притязаний и других информационных элементов.
2. Использование невербальной информации в ходе переговоров
3. Послепереговорочный анализ невербальной информации.

#### Содержание

Элементы средств передачи информации: поза, походка, пространственные притязания, одежда. Интерпретация сигналов. Экспресс-анализ невербальной информации в ходе переговоров. Выводы по результатам анализа, выработка и проверка вариантов развития переговоров. Послепереговорочный анализ невербальной информации. Выводы на будущий период.

#### Ключевые понятия '

поза  
«Мертвая рыба»

пространственные притязания

#### Основная литература

Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 60-62.

#### Дополнительная литература

Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. СПб, 1997. С. 60-80, 129-178.

### **Тема: Принятие решения и анализ результатов беседы**

#### План

1. Подготовка проекта решения с учетом результатов переговоров
2. Обсуждение предложений и принятие решений
3. Техника завершения деловой встречи
4. Анализ результатов переговоров

#### Содержание

Варианты проекта решения при полном или частичном совпадении интересов. Метод последовательного достижения цели беседы на этапе осуждения проекта решения. Взаимовыгодные варианты и компромиссные решения. Техника ускорения принятия решений. Рекомендации по завершению беседы. Анализ проведенной беседы Оценка основных фактов, обеспечивающих достижение поставленных целей. Анализ и оценка недостатков.

#### Основная литература

Берг Л. В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008. С. 62-68.

Дерябо С.Д., Ясвен В.А. Гроссмейстер общения. М. 996. с.168-186

#### Дополнительная литература

Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006. С. 256-261.

**Практические задания:**

1. Выбор темы переговоров, собеседника и позиции.
2. Оценка темперамента и установление условного типа собеседника.
3. Формулирование целей и задач деловых переговоров.
4. Обоснование стиля деловых переговоров. •
5. Оценка умения слушать собеседника.
6. Проверка и корректировка плана деловых переговоров.
7. Деловая игра «Переговоры»
8. Деловая игра «Переговоры»
9. Деловая игра «Переговоры»
10. Деловая игра «Переговоры»
11. Тестирование «Определите имидж». Деловая игра: составить и выступить с поздравлением. Тестирование культуры речи.
12. Тестирование по национальным особенностям делового и невербального общения.

## Литература

1. Айзенк Г. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. — М., 2009.
2. Андреев В.И. Деловая риторика. — Казань, 2011.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2008.
4. Берг Л.В. Деловые переговоры. Учебное пособие. Краснодар, 2008.
5. Беркли-Алэн М. Забытое искусство слушать. СПб. 1997. С. 248.
6. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. — М., 1992.
7. Ваганова Д.Х. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. — М., 2009.
8. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи: Современная риторика. — Ростовн/Д., 1998.
9. Венедиктова В. И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. — М., 1996.
10. Венедиктова В.И. О деловой этике и эстетике. — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
11. Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск, 2006.
12. Вилсон Глен, Маккафлин Крис. Язык жестов. — СПб., 1999.
13. Гисберт Бройниг. Руководство по ведению переговоров. - М.: ИНФРА-М., 2006.
14. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М.; ИНФРА-М, 1997.
15. Данкел Ж. Деловой этикет. — Ростов – на - Дону, Феникс, 2007.
16. Дональдсон М.К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для «чайников» Пер. с англ. Киев 1998,
17. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. — М., 2008.
18. Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. — М., 1995.
19. Криксунова И. Создай свой имидж. — СПб., 1997.
20. А.С. Ковальчук Основы имиджологии и делового общения Ростов-на-Дону 2003.
21. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995.
22. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена: Практическое пособие. — М.: ОСЬ-89, 1996.
23. Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М., 2007.
24. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студентов вузов. — Ростов– на - Дону, 1995.
25. Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов н/Д., 1986.
26. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... — М., 1993.
27. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры. — М., 1991.
28. Лунева О.В. Хорошилова Е,А. Психология делового общения. — М., 1987.

- 29.Маркичева Т.Б., Ножин Н.А. Деловое общение. Практические рекомендации. – М., 2007.
- 30.Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.:ИНФРА-М, 1996.
- 31.Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М., 1992.
- 32.Михайличенко Н.А. Риторика. — М., 1994.
- 33.Мицич П. Как проводить деловые беседы. — М., 1983.
- 34.Мишаткина Г. В., Бороздина Г.В. Культура делового общения: Учеб. пособие. — М., 1997.
- 35.Не повторить ошибок: Практические советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. – М.,1995.
- 36.Ниренберг Г, Калеро Дж. Читать человека — как книгу. — М., 1994.
- 37.Паркинсон Дж. Люди сделают то, что нужно вам. Психология для 90-х. — М.,1996.
- 38.Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. — Новгород, 1992.
- 39.Психологические тесты для деловых людей. — М., 2008.
- 40.Радченко В.Н.. Изучение ораторского искусства в США. — М., 1991.
- 41.Ребик СБ. Деловое общение: психологические аспекты. М. 1990.
- 42.Снелл Ф. Искусство делового общения. — М., 1990.
- 43.Сопер П. Основы искусства речи: Пер. с англ. — М., 1992.
- 44.Социальная психология и этика делового общения: Учеб. Пособие / Под ред. В.Н. Лавриенко. — М., 1995.
- 45.Спивак В. Этика делового общения. – СПб., 2006.
- 46.Томпсон П. Самоучитель общения. Пер. с англ. СПб, 2000.
- 47.Филиппов А.В. Психология и этика деловых отношений. – М., 1996.
- 48.Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М., 1996.
- 49.Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М., 1995.
- 50.Ходжсон Д. Переговоры на равных. Пер. с англ. Минск 1998. с.29-40.
- 51.Холопова Т.И., Лебедева Л.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М., Инфра – М,1994.
- 52.Шейное В.П. Психология и этика делового контакта. — М., 1996.
- 53.Шепель В.М. Имиджология: секреты личного обаяния. — М., 1994.
- 54.Шепель В.М. Управленческая этика. — М. 2009.
- 55.Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1988.



1. Сущность делового общения.
2. значение делового общения в человеческой деятельности.
3. Виды и формы делового общения.
4. Основные параметры, определяющие форму делового общения.
5. Структура и характеристика стиля деловых переговоров.
6. Характерные признаки условных типов собеседников.
7. Необходимость тщательно готовиться к деловым переговорам.
8. Состав работ по подготовке к деловой беседе.
9. Элементы, входящие в алгоритм деловой беседы.
10. Цель и задачи деловых переговоров.
11. Состав данных о собеседнике.
12. Состав данных, характеризующих стили переговоров.
13. Структура плана деловых переговоров.
14. Структура деловой беседы.
15. Задачи начального этапа переговоров.
16. Характеристики приемов, применяемых на начальном этапе переговоров.
17. Трудности обмена информацией.
18. Количественная оценка искажений и потерь информации при ее передаче.
19. Наиболее распространенные ошибки слушателей.
20. Характеристика восьми условий, определяющих умение слушать.
21. Характеристика темпераментов собеседника.
22. Понятие и цель аргументирования.
23. Сущность рекомендаций по усилению аргументации.
24. Состав и краткая характеристика нецивилизованных приемов дискуссии.
25. Сущность рекомендаций по реагированию на нецивилизованные приемы, применяемые в дискуссии.
26. Состав и краткая характеристика открытых вопросов.
27. Состав и краткая характеристика закрытых вопросов.
28. Состав и краткая характеристика вопросов-капканов.
29. Краткая характеристика причин замечаний.
30. В чем заключается тактика нейтрализации замечаний.
31. Основные приемы нейтрализации замечаний.
32. Сущность невербальных средств общения.
33. Примеры и интерпретация жестов.
34. Интерпретация движений головы и корпуса.
35. Интерпретация мимики.
36. Интерпретация пространственных притязаний.
37. Состав и характеристика приемов ускорения принятия решений.
38. Сущность тактики на этапе принятия решения.
39. Основные причины не достижения целей переговоров.
40. Сущность рекомендаций при отказе принятия решения.
41. Анализ результатов деловых переговоров.
42. Внешний вид делового человека

**Варианты контрольной работы по дисциплине «Деловое общение»**

**Вариант № 1: Деловое общение**

1. Понятие и функции общения.
2. Виды общения.

**Вариант № 2: Структура и средства общения.**

1. Структура общения.
2. Различные средства общения.

**Вариант № 3: Невербальные средства общения**

1. Мимика и пантомимика.
2. Значение жестов.

**Вариант № 4: Виды и техника слушания**

1. Различные виды слушания.
2. Правила эмпатического слушания.

**Вариант № 5: Наши собеседники**

1. Типы собеседников.
2. Привлечение и удержание внимания собеседника.

**Вариант № 6: Культура общения по телефону**

1. Искусство ведения телефонных переговоров.
2. Правила разговора по телефону.

**Вариант № 7: Работа с деловой корреспонденцией.**

1. Организация деловой переписки.
2. Основные требования к деловому письму.

**Вариант № 8: Деловая беседа.**

1. Функции беседы.
2. Структура деловой беседы.

**Вариант № 9: Деловые переговоры**

1. Организация деловых переговоров.
2. Тактика ведения переговоров.

**Вариант № 10: Деловые совещания**

1. Организация деловых совещаний.
2. Проведение деловых совещаний.

**Вариант № 11: Деловая дискуссия**

1. Цели и структура дискуссии.
2. Правила аргументации и убеждения собеседника.

**Вариант № 12: Публичное выступление**

1. Типы ораторов.
2. Подготовка публичного выступления.

**Вариант № 13: Вербальное общение**

1. Виды вербального общения.
2. Значение вербального общения.

**Вариант № 14: Особенности делового общения**

1. Специфика делового общения.
2. Правила делового общения.

**Вариант № 15: Этика делового общения.**

1. Основы делового общения.
2. Этические нормы делового общения.

**Темы рефератов по дисциплине «Деловое общение»**

1. Общение как социально-психологическая категория
2. Манипуляции в общении
3. Правила нейтрализации манипуляций
4. Приемы, стимулирующие общение
5. Имидж делового человека
6. Этикет делового человека
7. Внешний облик делового человека
8. Особенности внешнего облика деловой женщины
9. Деловые приемы
10. Искусство комплимента
11. Правила вручения подарков
12. Проведение собеседования
13. Переговоры с деловыми партнерами
14. Культура дискуссии
15. Культура делового письма
16. Этические нормы телефонного разговора
17. Культура речи в деловом общении
18. Деловое общение сотрудников организации
19. Закономерности межличностных отношений
20. Проблемы деловых отношений
21. Межличностные взаимоотношения в коллективе
22. Взаимоотношения с «трудным руководителем»
23. Визитная карточка
24. Этикет приветствий и представлений
25. Особенности делового общения с иностранными партнерами

**Материалы к лекционным и практическим занятиям:**

### **Понятие делового общения**

1. Особенности делового общения.
2. Эффективность деловой коммуникации.
3. Нравственная установка в деловом общении.
4. Организация беседы при подборе, расстановке и при увольнении кадров. Дисциплинарная беседа.
5. Организация процесса беседы.
6. Деловое совещание.
7. Разговор по телефону.
8. Конфликт в деловом общении.
9. Причины возникновения конфликтов.
10. Структура конфликта. Стратегия поведения в конфликтных ситуациях

#### **Особенности делового общения.**

Деловое общение – это межличностное общение с целью организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности производственной, научной, коммерческой, управленческой и т.д.

Деловое общение может быть необходимым (без межличностных контактов осуществление совместной деятельности невозможно; желательным (определенные межличностные контакты способствуют более успешному осуществлению задуманных планов); нейтральным (межличностные контакты не способствуют, но и не мешают решению поставленных задач); нежелательным (общение между определенными лицами затрудняет достижение поставленной цели).

Функции общения:

Информационно-коммуникативная (прием и передача информации);

Регулятивно-коммуникативную (взаимная корректировка действий в процессе совместной деятельности);

Эффективно-коммуникативную (передача эмоционального отношения).

Специфические особенности делового общения:

- Регламентированность, т.е. подчинение установленным правилам и ограничениям. Включает в себя соблюдение делового и речевого этикета
- Строгое соблюдение его участниками ролевого амплуа. Т.е. поступать в соответствии с ролью ( нельзя родственникам на ты).
- Повышенная ответственность участников за его результат.

#### **Эффективность деловой коммуникации.**

Успешность делового общения во многом определяется соблюдением целого ряда условий, способствующих осуществлению коммуникативной цели. Специалисты к таким условиям относят потребность в общении, коммуникативную заинтересованность; настроенность на мир собеседника, близость мировоззрения говорящего и слушающего; умение слушателя проникнуть в замысел (намерение,) говорящего; внешние обстоятельства

(присутствие посторонних, физическое состояние), знание норм этикетного речевого общения и др.

Созданию позитивного коммуникационного климата способствует соблюдение участниками диалог важных организационных принципов речевой коммуникации: принципа кооперации и принципа вежливости.

Принцип кооперации предполагает готовность партнеров к сотрудничеству.

Принцип вежливости. Этот принцип требует соблюдение ряда правил: такт, правило великодушия, правило одобрения, позитивности в оценке других.

Правило скромности. Правило согласия (для избегания конфликтов).

Принцип кооперации и принцип вежливости составляют основу коммуникативного кодекса, регулирующего речевое поведение обеих сторон в ходе коммуникативного акта.

Чтобы деловое общение было продуктивным, следует придерживаться ряда психологических принципов.

Принцип равной безопасности, предполагающий непричинение психологического или иного ущерба партнеру в информационном обмене.

Принцип децентрической направленности, означающий непричинение ущерба делу, ради которого стороны вступили во взаимодействие. Суть этого принципа состоит в том, что силы участников коммуникации не должны тратиться на защиту эгоцентрических интересов.

Принцип адекватности того, что сказано, т.е. непричинение ущерба сказанному путем намеренного искажения смысла.

### **Нравственная установка в деловом общении.**

Это готовность личности действовать в соответствии с определенными моральными нормами, принципами, представлениями о добре и зле, о социальной ответственности, справедливости, долге и т.д. Нравственная установка личности формируется в процессе социализации, т.е. воспитания в семье, при получении образования, усвоении соответствующих профессиональных и корпоративных кодексов морали.

Отсутствие позитивных нравственных установок в деловом общении в известной мере является следствием тоталитарного режима в нашей стране.

Наиболее продуктивной базой формирования позитивных нравственных установок для осуществления эффективной речевой коммуникации является новая этическая парадигма, сложившаяся в 20 веке в процессе борьбы за социальную справедливость – этика ненасилия, или сопротивление насилию ненасильственными методами.

В процессе речевой коммуникации партнер должен активизировать добрые начала, способствующие гармоническому сотрудничеству, и блокировать негативные тенденции.

Идеологи этики ненасилия сформулировали ряд принципов социального взаимодействия людей, которые должны учитываться и в практике речевой коммуникации. К ним относятся: отказ от монополии на истину, готовность к изменению, диалогу и компромиссу; критика своего собственного поведения с целью выявления того, что в нем могло бы питать и провоцировать враждебную позицию оппонента; анализ ситуации глазами оппонента с целью

понять его и найти такой выход, который позволил бы ему сохранить лицо, выйти из конфликта с честью и т.д.

### **Организация беседы при подборе, расстановке и при увольнении кадров. Дисциплинарная беседа.**

Правильной подбор и расстановка кадров оказывает решающее влияние на эффективности работы ююбой организационной структуры. Важное место в решении кадровых вопросов отводится деловым беседам, которые позволяют руководителю лучше понять и оценить сотрудника или претендента на должность, помогают составить о нем мнение, выявить его слабые и сильные стороны, сформировать собственную позицию для принятия решения.

Особое значение эти беседы приобретают при приеме на работу. Обычно их называют собеседования.

Для того чтобы собеседование прошло эффективно, руководитель должен иметь под рукой описание рабочего места, должностную инструкцию с указанием требований, предъявляемых к данной должности.

Успех собеседования во многом зависит от соблюдения его участниками определенных этических правил поведения, например, обращаться по имени и отчеству.

Беседа при увольнении с работы. При проведении деловых бесед, связанных с увольнением, рекомендуется соблюдать ряд правил этического характера. Не следует приглашать на беседу увольняемого сотрудника накануне выходных или праздничных дней. Беседу лучше проводить в кабинете руководителя, а не на рабочем месте в присутствии других работников. Беседа длится не более 20 минут. Тон доброжелательный.

Дисциплинарная беседа. Связана с нарушением трудовой дисциплины., до административных мер наказания. Сначала следует дать сотруднику объяснит причину своего поступка. Если причины уважительные, то требуются одни меры, а если это халатность, недобросовестное отношение к делу, пренебрежение своими служебными обязанностям, то другие. Не рекомендуется проводить беседу по «горячим» следам, но и не позже 48 часов.

### **Организация процесса беседы.**

Залогом успешного проведения любого вида деловой беседы является тщательная подготовка к ней. Конечно, невозможно все предусмотреть заранее, повороты в ходе самой встречи могут оказаться самыми неожиданными, действия партнера порой бывают непредсказуемыми.

В процессе подготовки к беседе целесообразно наметить план будущего разговора. При этом надо иметь в виду, что беседа обычно строится по следующей схеме:

- 1) начало беседы (установление контакта, создание благоприятного для беседы «климата отношений»);
- 2) изложение своей позиции и обоснование ее;
- 3) выяснение позиции собеседника;
- 4) совместный анализ проблемы (устранение сомнений собеседника, опровержение его замечаний, поиск вариантов, решения и т.п.);

### 5) принятие решений.

При подготовке к деловому общению особое внимание следует уделить началу разговора, первой фразе, чтобы вызвать у оппонента положительную реакцию, заинтересовать его или нейтрализовать, смягчить его намерения.

Следует подумать и **как завершить беседу**. Обычно это слова благодарности за помощь и поддержку, интересные предложения, пожелания успехов и удач в дальнейшем сотрудничестве, благополучного разрешения всех проблем и т.п.

Иногда необходимо дать понять собеседнику, что разговор окончен и продолжение его не имеет смысла. Есть приемы, которые используются, чтобы сократить затянувшийся разговор. Выбор их зависит от важности беседы и статуса собеседника.

1. Предупредите посетителя до разговора или перед его завершением о том, что ваше время ограничено и вас ждут другие посетители.
2. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующей встрече.
3. Посмотрите на наручные часы.
4. Выскажите обобщающие замечания, подведите итог беседы.

При проведении беседы ее участники нередко допускают различного рода **ошибки**. Назовем наиболее типичные из них:

проявляют авторитарность, не считаются с мнением других;

- игнорируют состояние собеседника;
- не учитывают мотивы состояния собеседника;
- не проявляют интереса к проблеме собеседника;
- не слушают собеседника;
- перебивают говорящих;
- говорят, не будучи уверенными, слушают ли их;
- говорят долго;
- ограничиваются одним предложением (не используют всего банка идей).

### **Деловое совещание.**

Важную роль в служебной деятельности играют деловые совещания. Специалисты по управлению определяют совещание как форму организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещания проводятся, когда необходимо принять коллективное решение по какому-либо вопросу, разделить ответственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить разные варианты решения проблемы, дать возможность сотрудникам лучше узнать друг друга и т.д.

Следует иметь в виду, что на характер взаимодействия в процессе совещания большое влияние оказывают особенности группового поведения людей, сбалансированность их личных и общественных интересов. Так, психологи отмечают ряд серьезных преимуществ решений, принимаемых малыми группами.

**Высокое качество решений.** Групповое решение лучше индивидуального, так как группа, как правило, обладает большим объемом соответствующих знаний

и опыта. Это особенно важно, когда никто из работников организации не является общепризнанным специалистом в данной области.

**Согласие.** Подчиненные, вовлеченные в процесс принятия решений, обычно соглашались с этими решениями с большей готовностью, чем в тех случаях, когда решения просто спускаются сверху. От сотрудников, собранных для обсуждения вопроса или проблемы, можно ожидать большего понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

**Исполнение.** Когда индивидуумы участвуют в анализе проблемы и выработке решения по ней, то оно выполняется ими с большей исполнительностью и эффективностью.

**Статус.** Участие в принятии ответственного решения формирует у членов группы чувство повышения собственного статуса и общественного признания, что способствует усилению эффективности руководства<sup>1</sup>.

Однако организаторы совещаний должны учитывать и возможные недостатки решений, принимаемых малыми группами. Прежде всего, это **неопределенность персональной ответственности** за те решения, которые принимаются. «У успеха тысяча отцов, у неудачи — ни одного». Это высказывание вполне можно отнести к малым группам. Если усилия группы привели к успеху, каждый ее участник приписывает его себе. Если результаты работы группы неудовлетворительны, люди стараются дистанцироваться от них.

По мнению исследователей, одним из существенных недостатков является и **чрезмерный конформизм** (изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы).

**Типы совещаний.** В литературе по деловому общению приводятся различные классификации совещаний по разным основаниям. Так, по характеру проведения они делятся на следующие типы:

**диктаторские** — главную роль играет руководитель; участники имеют право только задавать вопросы, но не высказывать собственного мнения; дискуссий нет;

- **автократические** — разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;

- **сегрегативные** (от лат. segregatio — отделение) — в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишенные возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому было предоставлено слово;

- **дискуссионные** — происходит свободный обмен мнениями, выработка общего решения, которое может приниматься голосованием с последующим утверждением руководителем; после такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;

- **свободные** — проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют собой свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно<sup>1</sup>.



В зависимости от управленческих функций различают совещания: **по планированию** (обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности организации); **по мотивации труда** (рассматриваются проблемы качества деятельности сотрудников, вопросы удовлетворенности персонала, моральное и материальное стимулирование, вопросы дисциплины и др.); **по внутрискруктурной [Координации организации]** (обсуждаются вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, вопросы ответственности и т.п.); **по контролю за деятельностью работников** (обсуждаются результаты той или иной деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов заданий, вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами и пр.) и др.<sup>1</sup>

По тематике совещания бывают **административные, технические, кадровые, финансовые, технологические** и т.д.

В качестве основания классификации служат цели и задачи совещания. По этому признаку совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные (диспетчерские)<sup>2</sup>.

**Подготовка совещания.** Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было подготовлено. Подготовка предполагает следующие действия: определение темы и цели совещания; формулирование повестки дня; назначение даты и времени проведения; формирование состава участников; назначение основного докладчика; подготовка помещения; организация пространственной среды (рассаживание участников таким образом, чтобы они хорошо видели друг друга, имели возможность наблюдать за мимикой, жестами и движениями партнеров); определение длительности проведения совещания (оптимальное время — 1,5 часа); разработка необходимых документов и материалов; проверка технических средств и т.д.

**Обязанности руководителя совещания.** Руководитель должен начать совещание в указанное время. Во вступительном слове ему необходимо четко сформулировать цель настоящего совещания, уточнить повестку дня, обозначить круг обсуждаемых проблем, договориться о регламенте.

Ведущему следует представить всем новых неизвестных участников совещания, назначить ответственного за ведение протокола.

Главная задача руководителя совещания — регулировать ход обсуждения вопросов, внесенных в повестку дня. Ему следует прерывать выступления не по существу, требовать соблюдения регламента, обоснованности суждений, конструктивности критики, корректности высказываний и т.п.

Целесообразно периодически подытоживать прозвучавшие суждения; четко формулировать задачи, которые еще предстоит решать; выяснять недоразумения, возникающие между участниками совещания.

Важно втянуть в активный обмен мнениями всех присутствующих.

Ведущему нужно выбрать правильный тон ведения разговора, быть позитивно настроенным к собравшимся, беспристрастным и объективным в оценках, сохранять выдержку и самообладание.

Руководитель обязан прилагать усилия, чтобы вовремя закончить совещание. Подводя итоги обсуждения, ему следует обобщить все сказанное, сделать выводы, сформулировать принятое решение, назвать, кому, что и в какие сроки поручено выполнить; поблагодарить всех за участие в работе совещания.

**Поведение участников совещания.** Эффективность любого совещания во многом зависит от соблюдения его участниками определенных поведенческих норм. Назовем основные из них.

- На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший человек проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание присутствующих, дезорганизует работу совещания. Рекомендуются приходить чуть раньше указанного времени.

- Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к вопросам повестки дня. — Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должна быть точной, объективной и уместной.

### **Разговор по телефону.**

«Телефон — это то, что может сделать человека всемогущим или совсем лишить его власти.

Телефонные разговоры занимают значительное место в деловой жизни. По подсчетам специалистов, на них тратится до 27% рабочего времени.

Профессиональное умение вести разговор по телефону производит благоприятное впечатление на собеседника и всех присутствующих, повышает репутацию говорящего, способствует успеху его дела, позволяет решать поставленные задачи.

С помощью телефонных разговоров деловые люди обмениваются необходимой информацией, договариваются о чем-либо (о встрече, совместных мероприятиях, дальнейшем сотрудничестве и т.д.), консультируются по различным вопросам, наводят необходимые справки. По телефону можно выразить просьбу, отдать приказ или распоряжение, проконтролировать чью-то деятельность, поздравить в связи с достигнутыми успехами, праздниками, памяtnыми датами и др. Телефон дает возможность устанавливать и поддерживать контакты с нужными людьми. Одним словом, телефон сегодня становится незаменимым средством в работе. Однако, активно используя телефон в деловой жизни, не следует забывать об очень важном условии: время, затраченное на звонок, должно соответствовать степени сложности решаемой проблемы.

Чрезмерное увлечение телефоном скорее может навредить работе, поэтому прибегать к его помощи нужно только в случае необходимости.

Очень важно по возможности упорядочить ведение телефонных разговоров в течение дня. Целесообразно установить часы, когда вам можно звонить, это позволит освободить время для основной работы. Коллеги и подчиненные должны знать, что вас нельзя отрывать телефонными звонками, когда вы заняты неотложными делами. Их можно попросить поговорить от вашего имени.

Следует научиться прогнозировать, кто и когда вам скорее всего позвонит, чтобы соответствующим образом подготовиться к разговору.

Планировать нужно и свои телефонные звонки. Если дело, по которому вы звоните, не является срочным, целесообразно использовать так называемый способ регулярных наборов. Он состоит в следующем. «В начале рабочего дня вы на чистке бумаги записываете фамилии и номера телефонов всех лиц, с которыми надо сегодня связаться. Затем начинаете звонить по списку. Если очередной номер занят или не отвечает, переходите к набору следующего. Прозвонив весь список один раз, вы не возвращаетесь к тем номерам которые были заняты, а переходите к выполнению другой работы. Гигиена умственного труда требует короткого отдыха после каждого часа работы. Поэтому примерно через час вновь возьмитесь за список и пройдите по нему сверху донизу. В результате еще несколько фамилий окажутся вычеркнутыми. Так, с интервалом в час-полтора вы устраиваете «телефонные» паузы в своей основной работе и, давайте голове некоторую разгрузку, одновременно решаете испод воль нелегкую задачу дозвониться»<sup>1</sup>.

Для ведения разговоров по телефону целесообразно использовать специальные телефонные блокноты, в которых записывается содержание разговора, указывается дата и время звонка, а также кто звонил, кому звонил, откуда, что нужно предпринять в ответ на звонок.

На столе у делового человека всегда под рукой должен быть, телефонный справочник своей организации для внутреннего пользования, справочник учреждений и предприятий, с которыми постоянно приходится контактировать, список номеров наиболее часто используемых телефонов, а также телефонов аварийной службы..

Разговаривая по телефону, необходимо вести себя достойно, то есть обращаться с собеседником вежливо и корректно, внимательно слушать его, не перебивать, не обрывать на полуслове, не грубить, не давать волю своим эмоциям. Нужно следить за своей речью, тщательно подбирать слова, характеризующие вашу организацию и людей, которые в ней работают. Недопустимо в телефонном диалоге использовать разговорные слова типа пока, привет, как бы естественно они ни звучали, фамильярные и всякие неформальные обращения (дорогуша, душечка, котенок и пр.), которые могут обидеть адресата или быть неправильно поняты им.

Сформулируем основные требования, предъявляемые к разговору по телефону:

- лаконичность;
- логичность;
- отсутствие повторов и длиннот;
- дружелюбный тон;
- четкое произношение слов, особенно фамилий и чисел;
- средний темп речи;
- обычная громкость голоса.

### **Конфликт в деловом общении.**

Что же представляет собой конфликт? Слово конфликт заимствовано из латинского языка (conflictus — столкновение). Под конфликтом понимается

столкновение сторон, имеющих противоположные цели, интересы, взгляды; серьезные разногласия, острый спор, приводящий к борьбе.

Ученые утверждают, что конфликты могут носить разрушительный и созидательный характер. В результате разрешения конфликта возможны разные последствия: исчезновение всех участников конфликта, их деградация, потеря основных позиций; победа одной стороны и уничтожение

Конфликты могут быть конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты, как правило, затрагивают принципиальные стороны жизнедеятельности организации, их разрешение помогает вывести организационную структуру на новый, более эффективный уровень развития. Конструктивный характер конфликт будет носить только в том случае, если оппоненты не выйдут за рамки деловых отношений. Деструктивные конфликты возникают, когда стороны не придерживаются нравственно-этических норм поведения, стремятся психологически подавить партнера, дискредитируют и унижают его в глазах окружающих, прибегают к взаимным оскорблениям. Решение проблемы в такой ситуации становится невозможным.

По характеру отношений подчиненности между участниками различают два основных типа конфликтов: «по вертикали» (люди находятся в подчинении друг к другу) и «по горизонтали» (люди не находятся в подчинении друг к другу; сотрудники одного статуса). По этому признаку некоторые авторы называют также смешанные конфликты, в которых представлены и те, и другие отношения; конфликты «по диагонали» (оппоненты находятся в отношениях косвенной подчиненности).

В зависимости от количества времени протекания конфликты делятся на кратковременные, длительные, затяжные.

Так как конфликты происходят в разных сферах жизнедеятельности людей, их классифицируют на семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические, социальные и др.

### **Причины возникновения конфликтов.**

Вопрос о причинах возникновения конфликтов является чрезвычайно сложным и недостаточно изученным.

**Организационно-управленческие причины конфликтов** связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп.

- Структурно-организационные причины. Несоответствие структуры организации решаемым задачам (ошибки допущены при проектировании структуры организации; задачи и деятельность организации непрерывно меняются).
- Функционально-организационные причины. Не отлажены функциональные связи организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками.
- Личностно-функциональные причины. Неполное соответствие работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности.

- **Ситуативно-управленческие причины.** Ошибки, допущенные руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

Организационно-управленческие факторы, по данным исследования производственных конфликтов, являются причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

**Социально-психологические причины конфликтов** обусловлены непосредственным взаимодействием людей, включением их в социальные группы.

- Потери и искажение информации в процессе межличностной и групповой коммуникации.
- Несбалансированное ролевое взаимодействие людей.

- Разный подход к оценке одних и тех же сложных событий

- Выбор разных способов оценки результатов деятельности.

- Внутригрупповой фаворитизм. Предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

- Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми.

Ограниченная способность к децентрации, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

- Желание получить от окружающих больше, чем отдавать им.

- Стремление к власти.

- Психологическая несовместимость людей.

**Личностные причины конфликтов** вызваны индивидуально-психологическими особенностями участников взаимодействия.

- Субъективная оценка поведения партнера как недопустимого. В процессе взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения со стороны партнера — желательное, допустимое, нежелательное, недопустимое; если поведение партнера оценивается как недопустимое, возникает конфликт. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым и учитывать это в начале взаимодействия.

- Низкая конфликтоустойчивость.

- Плохо развитая способность к эмпатии, т.е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию.

- Неадекватный уровень притязаний. Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих; следствием заниженной самооценки является повышенная тревожность, неуверенность в своих силах, стремление избежать ответственности и т.д.

- Некоторые психологические особенности характера личности. Агрессивность; некоммуникабельность; демонстративность, т.е. стремление быть в центре внимания; раздражительность; пренебрежение интересами окружающих и др.

**Структура конфликта.**

Конфликт представляет собой сложную взаимосвязанную систему и динамически развивающийся процесс. В каждом конфликте выделяются такие

составляющие, как предмет конфликта, его участники, условия протекания, мотивы сторон, их цели и позиции.

Предмет конфликта — это то противоречие, ради разрешения которого стороны вступили в противоборство, проблема, которая служит основой конфликта.

Участниками конфликта называются все лица (частные, официальные, юридические), имеющие отношение к конфликту, его развитию и разрешению.

Важную роль в конфликте играют так называемые **группы поддержки**, субъекты, которые стоят за оппонентами.

Условия протекания конфликта — это микро- и макросреда, в которой развивается конфликт, социальное окружение его участников, существенно влияющее на понимание содержательной стороны конфликта, его целей и мотивов.

Мотивы сторон — побудительные причины, поводы к вступлению в конфликт.

Цели сторон — то, чего добиваются конфликтующие субъекты, предмет стремления оппонентов. Различают стратегические и тактические цели.

Позиции участников конфликта — это отношение оппонентов к конфликтной ситуации, проявляющееся в поведении и поступках.

**Динамика конфликта.** Конфликты, несмотря на их разнообразие и специфические особенности, обычно развиваются по определенной схеме, имеют общие этапы протекания.

Исследователи выделяют три основных периода развертывания конфликта: предконфликтный, открытый и послеконфликтный.

**Предконфликтный период** включает этапы: возникновение проблемной ситуации; осознание ее субъектами взаимодействия; попытки сторон разрешить эту ситуацию неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны и т.д.); возникновение предконфликтной ситуации.

**Открытый период** представляет собой собственно конфликт, конфликтное взаимодействие. Он начинается с инцидента, первого столкновения сторон. Если у одного из оппонентов достаточно сил, чтобы решить вопрос в свою пользу, то конфликт может закончиться, инцидент считается исчерпанным. Однако чаще всего первый инцидент сменяется вторым, третьим и т.д., происходит разрастание конфликта. Последовательность развития конфликта такова:

- идет постепенное усиление участников конфликта за счет введения все более активных сил, накопления опыта борьбы;
- увеличивается количество проблемных ситуаций; - повышается конфликтная активность участников, характер конфликта ужесточается, в конфликт вовлекаются новые силы;
- нарастает эмоциональная напряженность конфликтного взаимодействия, которая оказывает как мобилизующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников конфликта;
- оппоненты переходят от аргументов к претензиям и личным выпадам;
- адекватное восприятие оппонента вытесняется доминирующим образом врага (все, что исходит от оппонента-врага, плохо, враг несет ответственность

за все происходящее, он преследует нечестные цели, его главная задача — нанести вред и т.п.);

- затрагиваются более важные интересы другой стороны, происходит их поляризация;
- применяются насильственные и агрессивные действия;
- первоначальный предмет разногласий перестает играть какую-либо роль, конфликт становится независимым от вызвавших его причин;
- расширяются временные и пространственные границы конфликта и т.д.

Постепенно разрастание конфликта заканчивается ослаблением борьбы, снижением ее интенсивности. Изменяется отношение к проблемной ситуации и к конфликту в целом. Стороны начинают осознавать, что используемые методы не дают результата. Этот этап конфликта называется сбалансированным противодействием.

Последний этап открытого периода конфликта — завершение, прекращение конфликта. Наиболее распространенными формами завершения конфликта считаются следующие: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

**Послеконфликтный период** состоит в частичной или Полной нормализации отношений оппонентов, преодолении негативных оценок, установлении доверия, налаживании продуктивного сотрудничества.

**Стратегия поведения в конфликтной ситуации.** Многовековой опыт участия людей в различных конфликтах и их разрешении, бесчисленные наблюдения за конфликтующими сторонами, специальные научные исследования и обобщения позволили ученым выделить основные стратегии поведения при конфликте.

Например, Р. Блейк и Дж. Мутон называют пять таких стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

**Соперничество (конкуренция).** Это стратегия открытой борьбы за свои интересы, навязывания другой стороне собственной точки зрения, выгодного для себя решения в ущерб позиции оппонента. Этот стиль считается эффективным в том случае, если человек обладает властью и определенными волевыми качествами.

### **Виды делового общения**

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т. е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Однако деловое общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных

деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида делового общения: вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля общения:

-ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

-манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

-гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Гуманистическое общение детерминировано не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности. Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

- Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в



том числе: взаимное общение работников из одной сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Спор — столкновение мнений, разногласия по какому вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Деловое совещание — способ открытого коллективной суждения проблем группой специалистов.

Публичное выступление — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Деловая переписка — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста. Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную. Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и др. письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как критика, наказание. Основные этические требования к поощрениям — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности. Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовать на лучшую работу. Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

### **Правила проведения собеседования**

Собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять работу? Заинтересован ли в ней? И подходит ли для нее? При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо в план проведения отборочного собеседования включить перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой. Эти критерии должны давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом).

План должен базироваться на требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие вас вопросы. Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их легко проверить: например, внешний вид, предыдущая работа, квалификация. Но о других, например, об интеллекте человека, приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т. д.

Выяснив сможет ли претендент выполнять данную работу, следует узнать, будет ли он ее выполнять и наилучшим образом соответствовать предъявляемым к ней требованиям. Для этого необходимо получить сведения о том, что представляет собой претендент, где учился и чем он занимается в свободное время. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том, как они, скажем, проводят свободное время, поможет получить нужное представление о них. Следует выяснить, какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента, с какими типами людей он может ладить и являются ли сотрудники вашей организации именно такими людьми.

Если собеседование проводят несколько специалистов, следует распределить роли между ними, потому что каждому должна быть определена конкретная «сфера деятельности» и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии.

Ваша цель — получить информацию, «разговорить» претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% — вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение за-  
вопросы.

Второе, что вы должны уметь, — это контролировать ход собеседования, т. е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите.

Третье важное умение — «умение слушать» (слушать — значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение — умение составлять суждение или принимать решение.

Время от времени нужно менять тему разговора. Сделать это следует незаметно и естественно. Но прежде чем сменить тему разговора, убедитесь, что все

сказанное не оставило у вас сомнений и не создало неверных впечатлений.

Умение слушать — это умение не только слышать, но и видеть, воспринимать и анализировать информацию. Следует помнить, что собеседование — это восприятие вашими органами зрения и слуха нужных сведений о кандидате.

Приведем несколько наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

- зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования;
- на интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;
- резюме претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения;
- интервьюеры ищут подтверждения своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

Собранная вами информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений и быстро улетающих из памяти деталей. Поэтому еще до собеседования с другим претендентом I незамедлительно обработайте результаты интервью. На этом этапе сделанные вами во время собеседования заметки наиболее актуальны. Заметки должны быть краткими, ненавязчивыми, фиксируя ключевые моменты.

Принятие окончательного решения — трудное дело. Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента, принадлежность к определенной социальной группе, полу и т. п. На этапе принятия окончательного решения вы должны попытаться ответить на три вопроса.

Критерии для принятия решения по ответам на первый вопрос (сможет ли кандидат выполнять данную работу?) сформулированы в виде требований, предъявляемых самой работой.

Следующий вопрос (заинтересован ли претендент в данной работе?) несколько труднее, но здесь используются следующие критерии: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на третий вопрос: подходит ли претендент для работы? На практике формирование мнения и принятие решения о назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. В данном случае могут быть критерии: внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение.

После того как вы убедитесь, что собрали всю требуемую информацию, предоставьте претенденту следующие возможности:

- предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента). Из-за волнения и скромности в рассказе о себе могли быть

пропущены какие-то важные сведения;

- необходимо предложить претенденту задать вам вопросы о любых деталях, касающихся предлагаемой работы и условий.

Только после этого вы можете приступить к процедуре завершения собеседования. Подытожьте, по каким вопросам достигнуто и соглашение или взаимопонимание. Четко укажите, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет. Например, вы должны сказать претенденту, когда может быть принято решение и когда вы оповестите его об этом.

### **Правила подготовки и проведения служебных совещаний**

Служебные совещания – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

При подготовке совещания нужно прежде всего определить степень его необходимости и постараться сократить по возможности его длительность. Для этого можно рекомендовать выполнить несколько этапов подготовительных работ. Эти этапы включают:

- подготовку нескольких вариантов проектов решений по вопросам, предполагаемым к рассмотрению на совещании,
- рассылку проектов решений заинтересованным и компетентным в предлагаемых

вопросах подразделениям и специалистам с просьбой дать свое заключение к установленному сроку. Это заключение должно включать или принятие одного из проектов решения, или предложения по корректировке одного из приемлемых его вариантов, или собственную трактовку нового решения;

-\_обработку полученных от подразделений или отдельных (специалистов заключений по проектам решений и проработку вопроса о необходимости проведения совещания.

В любом случае важным общим правилом этики деловых отношений является недопустимость проведения неподготовленного совещания — результатом его будет потеря времени и доверия к организатору.

При установлении цели совещания следует избегать расплывчатых, неконкретных формулировок.

По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными и проблемными.

**Инструктивное совещание** направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач, например, определение сроков и рамочных условий разработки программы каких-либо мероприятий.

**Оперативное совещание** посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено

на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

**Проблемное совещание** является наиболее сложным его видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации. Проблемное совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации. Залогом успешного совещания является разработка подробной повестки дня и регламента.

Время проведения служебного совещания должно планироваться заранее и, по возможности, не нарушать общего ритма работы организации. При разработке регламента совещания следует помнить об организационно-психологических нормах его продолжительности. Установлено, что инструктивную информацию человек способен нормально воспринимать в течение 20 — 30 минут, продолжительность проблемного совещания не должна превышать полутора часов. По истечении указанного времени у большинства людей заметно снижается умственная активность, способность восприятия и анализа поступающей информации.

Исходя из требований по нормальной продолжительности совещаний, оно должно иметь перерывы, необходимые для поддержания высокой активности участников.

Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений: от низшей должности участника к высшей, чтобы мнение предыдущего оратора не довлело над последующими выступлениями.

Залогом активности на совещании является правило, согласно которому должны высказаться все его участники. Это способствует повышенному вниманию к ходу обсуждения проблем.

Важное значение имеет четкое выполнение своей роли ведущим совещание. Его роль должна предусматривать недопущение отклонения от цели совещания, обсуждения неподготовленных вопросов. Ведущий должен обеспечивать соблюдение этических норм поведения участников, оказывать влияние на корректность и деловую направленность выступлений.

Переговоры состоят из нескольких этапов.

Раскроем сущность каждого из этапов переговоров.

#### **Этапы переговоров**

- 1.1. Выбор средств ведения переговоров
  - 1.2. Установление контакта между сторонами
  - 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации
  - 1.4. Разработка плана переговоров
  - 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия
- Процесс переговоров
- 2.1. Начало переговорного процесса
  - 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня
  - 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон

## 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности

Н Достижение согласия

3.1. Выявление вариантов для соглашения

3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений

3.3. Достижение формального согласия

не уществления; определяются посредники, арбитраж, суд и др., I пособствующие решению проблемы; выбирается подход для ноеих сторон.

\* Установление контакта между сторонами:

- устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
- высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме.

### **Формы и стили деловых переговоров.**

Деловые переговоры как одна из форм человеческого общения представляет собой процесс взаимного обмена информацией главным образом посредством устного слова с целью изменения сложившейся ситуации или отношений между собеседниками. В литературе и в практике одновременно используются два понятия: деловые переговоры и деловые беседы. В словаре русского языка С.И. Ожегова беседа - это разговор, обмен мнениями, а переговоры - это обмен мнениями с деловой целью. Таким образом беседа полностью соответствует понятию переговоры. Словом «деловые» хотят ограничить поле переговоров, исключить из рассмотрения разговоры не по-делу. Употребляя термин переговоры, иногда хотят подчеркнуть официальный характер процесса общения, понятие «деловая беседа» звучит несколько мягче, с меньшим зарядом официальности. В настоящем учебном пособии понятия употребляются как синонимы.

Деловая беседа широко распространена во многих сферах человеческой деятельности, особенно в управлении. Исследованиями установлено, что контакт руководителя с людьми в течение дня занимает не менее 50% рабочего времени, а зачастую и значительно больше. В процессе деловой беседы руководитель объясняет и уточняет задачи, принимает участие в обсуждении вопросов, в выработке решений, объясняет ситуации, формулирует проблемы степень выполнения заданий, проводит совещания, собрания, согласовывает, отдает распоряжения, отвечает на многочисленные вопросы... Ему приходится общаться с подчиненными, коллегами, партнерами, вышестоящими должностными лицами.

Все деловые переговоры ведутся ради достижения определенных целей: информирования, выяснения позиции или мнения, снятия предубеждения, предупреждения или разрешения конфликта, заключения соглашения, решения проблем и т.п. Но всякий ли раз достигается цель переговоров? Нет, далеко не всегда. Почему так бывает и нельзя ли каким-то образом повысить уровень успешности деловых бесед? В последние годы в нашей стране издано достаточно работ, непосредственно посвященных технологии проведения деловых бесед. Имеется также ряд работ, в которых рассматриваются отдельные вопросы делового общения. Тиражи этих изданий, в том числе,

представляющих переводы зарубежных авторов несмотря на их значительность, не удовлетворяют возросшим потребностям делового мира. Цель настоящего учебного пособия - в сжатой форме осветить наиболее важные, имеющие практическое значение, элементы делового общения, оказать помощь тем, кто стремится овладеть знаниями и умениями, необходимыми для грамотного ведения деловых переговоров.

### **Формы деловых переговоров**

Форма деловых переговоров во многом определяется такими факторами, как:

#### Формы деловой беседы

Беседа устная  
непосредственная

Беседа с применением  
тех.средств (радио, телефон)

двусторонняя беседа

многосторонняя беседа

спор, дискуссия

совещание

убеждающая беседа

заседание

конструктивная беседа

беседа «за круглым столом»

инструктирующая беседа

презентация

- цель переговоров: установление истины (спор, дискуссия); выявление мнений, установление расхождений во мнениях, выявление степени противоречивости мнений («круглый стол»), создание условий для появления, обнародования, и фиксирования новых идей . предложений («мозговой штурм»); формирование проблемных ситуаций, степень обоснованности отношения участников к проектам и предложениям (командная деловая игра);

- виды деловой беседы (двухсторонняя, многосторонняя);

- выбранный способ достижения цели (спор, конструктивная беседа);

- отношения между собеседниками, например, беседа «руководитель - подчиненный» (обсуждение задания или отчета, инструктирующая беседа); переговоры партнеров (убеждающая или конструктивная беседа); деловые беседы коллег (согласовании суждение совместных действий, конструктивная беседа).

Наиболее часто встречающиеся формы переговоров можно охарактеризовать следующим образом.

Конструктивная беседа - взаимный обмен мнениями, в ходе которого собеседники берут на свое вооружение концепции, факты соображения, предложения, способствующие решению проблем независимо от их авторства.

Инструктирующая беседа - передача информации в одностороннем порядке, например, в виде наставления или инструкции с целью понудить собеседника к использованию предлагаемых способов или средств достижения цели.

Убеждающая беседа - способ склонить собеседника к своему мнению путем использования исключительно аргументов, фактов, доказательств, логических рассуждений. Беседа «за круглым столом» - разновидность убеждающей беседы, обмен мнениями между независимыми партнерами.

Сообщение - информация, передаваемая другому лицу или другим лицам.

Заявление - официальное сообщение, часто выражающее отношение заявителя к событию, явлению, факту, мнению других лиц.

Спор - словесное состязание, обсуждение, при котором каждый собеседник отстаивает свое мнение.

Полемика - понятие близкое к спору, отстаивание своего мнения риторическими средствами.

Дискуссия - разновидность спора, в котором главными средствами отстаивания занятой позиции по какому-нибудь вопросу являются аргументы, доказательства, факты, результаты исследований.

К разновидностям спора относятся также: публичный спор на научную или общественно значимую тему;

Дебаты и прения - коллективное обсуждение каких-нибудь вопросов с целью выяснения истины, выработки общего мнения или принятия решения.

Отношения между работниками в организации в подавляющем большинстве случаев определяют форму деловой беседы. Изменить и даже затушевать эту зависимость довольно трудно.

Примером может служить нечаянно подслушанный разговор между директором и сотрудником предприятия.

1.Руководитель	2.Коллега	Коллега
Сотрудник	3.Партнер	Партнер

Рис. 2. Отношения между собеседниками, определяющие форму деловой беседы: 1 - «руководитель-сотрудник»; 2 - «коллега-коллега»; 3 - «партнер-партнер»

Директор предприятия пригласил к себе сотрудника. Желая демократизировать ситуацию, он сказал: «Я хочу поговорить с Вами как коллега с коллегой...»

Сотрудник: «Какие же мы коллеги, если сидим по разные стороны Вашего директорского стола?»

### **Стили деловых переговоров**

Стиль деловых переговоров зависит от многих факторов. Во-первых, стиль переговоров может определяться психологической характеристикой собеседника, его темпераментом, уровнем интеллектуального развития, социальным статусом, привычной манерой поведения, искренностью и другими свойствами личности.

Во-вторых, собеседники могут сознательно выбрать стиль переговоров с учетом сложившейся ситуации, оцениваемой по различным признакам: зависимость одной стороны от другой; соответствие или полярность их интересов; положение стороны в момент переговоров; стиль переговоров, принятый собеседником, и т. п.

В-третьих, собеседники могут менять стиль в процессе переговоров в связи с изменением ситуации, новыми соображениями или другими причинами.

В опубликованных работах, посвященных проведению деловых бесед, предложен различный состав переговорных стилей. Количество стилей переговоров не исчерпывается тремя или четырьмя. Возможных стилей гораздо больше. В практике чаще всего встречается смешанный стиль, включающий элементы трех и более стилей. Поэтому характеристика трех



стилей не исчерпывает всех вариантов стилей тем более их характеристики. Так, в характеристику стилей могут быть включены следующие отличительные признаки: значимость интересов и целей, истинность представляемой информации, принцип отбора вариантов решений, отношение к инициативам, отношение к экспертизе и др. Можно говорить о присутствии в переговорах по поводу производственных проблем личных интересов собеседников, причем они могут скрываться либо, наоборот, открыто обсуждаться. В беседах иногда допускаются выпады; одни собеседники никогда их не используют, другие используют весьма умеренно, а третьи - при любой возможности.

Провести четкие границы между сотрудничеством, дискуссией и борьбой бывает трудно. Эти виды поведения могут представляться в виде континуума, в котором один вид переходит в другой.

Отмечено, что человек - особенно если затрагиваются его личные интересы - легко переходит от поведения обсуждающего проблему к поведению борющейся стороны. Часто это происходит ненамеренно. Избежать этого можно на основе способности сторон распознавать «опасные пики» в беседе и управлять своим поведением