

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.17 Деловые коммуникации

Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль образовательной программы Производственный менеджмент

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Конспект лекций	3
1.1	Лекция № 1 Методологические основы и понятийный аппарат курса « Деловые коммуникации».	3
1.2	Лекция № 2 Содержание процесса деловой коммуникации.	8
1.3	Лекция № 3 Порядок и правила проведения деловых переговоров.	13
2.	Методические указания по проведению практических занятий	19
2.1	Практическое занятие №1 Конфликтные ситуации в деловой коммуникации и пути их разрешения.	19
2.2	Практическое занятие №2 Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.	19

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: Методологические основы и понятийный аппарат курса «Деловые коммуникации».

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет, задачи, методы изучения курса «Деловые коммуникации».
2. Понятийный аппарат курса.
3. Сущность и задачи деловой коммуникации.

1.1.2. Краткое содержание вопросов:

1. Предмет, задачи, методы изучения курса «Деловые коммуникации».

Дисциплина "Деловые коммуникации" направлена на развитие коммуникативной компетентности профессионалов любого уровня и направления деятельности и является одной из базовых дисциплин для специалистов, работающих в парадигме "человек - человек". Как известно, наличие высокого уровня культуры деловой коммуникации способствует установлению и развитию эффективных деловых связей и доверительного партнерства между людьми. Управление процессами делового взаимодействия и выстраивание эффективных рабочих контактов внутри компании - это один из очень важных инструментов развития и процветания бизнеса.

Целями освоения дисциплины (модуля) «Деловые коммуникации» являются изучение теоретических основ деловой коммуникации, освоение коммуникативного категориального аппарата, общих закономерностей, сходств и различий видов, уровней, форм коммуникации, являющихся необходимым условием успешной деятельности современного специалиста; освоение навыков правильного общения и взаимодействия; понимание возможностей практического приложения деловой коммуникации, ее взаимосвязи с жизненной средой и речевым поведением.

В курсе «Деловые коммуникации» изучаются базовые представления об этичности деловых коммуникаций, что представляется актуальным в современных условиях в связи с необходимостью переориентации управленческих воздействий менеджеров с обеспечения победы в конкурентной борьбе любой ценой к учету интересов и потребностей всех заинтересованных сторон, построению взаимовыгодных партнерских отношений. Кроме того, курс является базовым и в соответствии с этим формирует исходные представления студентов для облегчения восприятия и освоения ими последующих блоков специальных экономических дисциплин.

Задачи дисциплины:

усвоение социально-психологических основ деловых коммуникаций, ознакомление студентов с интерактивной стороной делового общения;

развитие навыков организации делового общения (деловой беседы, публичных выступлений, переговоров, работы с деловыми документами);

формирование основ понимания этики делового общения, ознакомление с основами делового этикета.

Для изучения курса требуется знание: экономической теории, экономики предприятия, социологии, теории менеджмента, психологии и педагогики, психологии управления и этики бизнеса (этики и эстетики), документирования управленческой деятельности.

В свою очередь, данная дисциплина является предшествующей для курсов: «Управление человеческими ресурсами», «Корпоративная социальная ответственность», «Управление проектами», «Управление инновационными процессами», «Организация предпринимательской деятельности».

2. Понятийный аппарат курса.

Введение термина «коммуникация» (от лат. communicatio) в понятийно-категориальный аппарат научной литературы произошло в начале XX в.

Это стало естественным следствием целого комплекса общественных, социальных и индивидуальных мотиваций, потребности в знании об окружающем мире, происходящих в нем событиях и реализации общечеловеческих интеграционных тенденций.

Коммуникация как явление, структура и процесс имеет множество определений.

Один из основоположников американской социологии Ч. Кули считал, что «под коммуникацией понимается механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений — все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени.

Она включает в себя мимику, общение, жесты, тон голоса, слова, письменность, печать, железные дороги, телеграф, телефон и самые последние достижения по завоеванию пространства и времени.

Четкой границы между средствами коммуникации и остальным внешним миром не существует. Однако вместе с рождением внешнего мира появляется система стандартных символов, предназначенная только для передачи мыслей, с нее начинается традиционное развитие коммуникации».

К. Черри сформулировал определение коммуникации как социальное объединение индивидов, осуществляемое с помощью языка или знаков, установления общезначимых наборов правил для различной целенаправленной деятельности.

А. Урсул подчеркивал, что коммуникация — это обмен информацией между сложными динамическими системами и их частями, которые в состоянии принимать информацию, накапливать ее, преобразовывать.

М. Каган рассматривал коммуникацию как информационную связь субъекта с тем или иным объектом — человеком, животным, машиной.

Шибутани представлял коммуникацию особым способом деятельности, позволяющим облегчить взаимное приспособление поведения людей; тем обменом, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь и делает возможной совместную деятельность..

Некоторые фундаментальные подходы к исследованию феномена коммуникации страдают отождествлением двух понятий: общение и коммуникация. В ряде энциклопедических словарей термин «коммуникация» трактуется как «путь сообщения, общение». Такого мнения придерживаются отечественные психологи и философы—Л.С. Выготский, В.Н. Курбатов, А.М. Леонтьев [25; 61]. Аналогичные взгляды характерны и для авторитетных зарубежных ученых — Т. Парсонса и К. Черри.

Коммуникация в классическом представлении есть субъект-объектная связь, где субъект передает определенную информацию (знания, идеи, деловые сообщения, фактические сведения, указания), а объект выступает в качестве пассивного получателя (приемника) информации, который должен ее принять, понять (правильно декодировать), хорошо усвоить и в соответствии с этим поступать.

В классическом плане общение, напротив, субъект-субъектная связь, при которой не существует отправителя и получателя сообщений, так как это собеседники, соучастники общего дела.

В общении информация циркулирует между партнерами, они равно активны, следовательно, процесс общения в отличие от коммуникации носит двунаправленный характер.

Коммуникация как передача информации может иметь как двусторонний, так и односторонний характер. Тем самым она отличается от общения, возможного лишь в двустороннем варианте. Поэтому коммуникация — это как непосредственный, так и

опосредованный процесс передачи информации, в том числе при помощи технических средств.

Таким образом, термин «коммуникация» может рассматриваться как вид социальной связи на основе направленной передачи информации, позволяющий осуществлять социально-культурные взаимодействия индивидов, социальных групп, общностей и институтов.

3. Сущность и задачи деловой коммуникации.

Коммуникация и информация связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Термин «коммуникация» свободно используют в современном обществе непрофессионалы, специалисты, управленцы-практики. Термин «коммуникация» происходит от лат. «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Коммуникация (единовременный акт) — это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего.

Коммуникации (коммуникационный процесс) — это обмен информацией между сторонами.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления — планирования, организации, мотивации и контроля.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства причастности к работе организации.

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам :

1. руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации (по данным экспертов, 75—95%), поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
2. коммуникации необходимы для эффективного управления; хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;
3. мастерство коммуникации необходимо для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

В теории коммуникации существуют различные подходы к их типологии.

Типы коммуникаций —

По осуществлению в различных сферах (культурно-духовной, научной, рекреационной, учебной, производственной, офисной):

- внутриличностная (личностная),
- межличностная,
- внутригрупповая,
- межгрупповая,
- массовая коммуникации

По демографическим характеристикам: (среди людей различного возраста, пола, принадлежащих к различным народам, нациям, этносам, расам)

- геронтокоммуникации,
- гендерные,
- национально-этнические,
- межрасовые коммуникации).

По различным категориям населения: (молодежные, женские, религиозные)

Между континентами, странами, народами, территориями: (межконтинентальные, межгосударственные, международные, межтерриториальные) и др.

Основные критерии классификации:

- масштаб коммуникации;
- способ установления контакта;
- уровень организованности коммуникации;
- направленность коммуникации;
- используемые знаковые системы.

В зависимости от масштабности процесса коммуникации и массовости вовлекаемых в него лиц различают:

массовую (на уровне социетальной системы),
 среднего уровня (ограниченную в масштабах социальных групп и организаций внутриорганизационные коммуникации)
 локальную (внутрисемейная, триадная и др.),
 внутригрупповую (взаимодействие не выходит за рамки определенной группы),
 межгрупповую (между различными группами или большой группы с ее достаточно самостоятельными подгруппами).

По отношению к каждому из внешних субъектов межгрупповых взаимосвязей коммуникации:

внешние коммуникации

межличностные коммуникации осуществляются между отдельными людьми — диадные,

внутриличностные представляют собой общение с самим собой.

Внутриорганизационные коммуникации в теории рассматриваются как взаимодействие в пределах организации. К таким коммуникациям можно отнести взаимодействие члена организации с ее структурными подразделениями, а также структурных подразделений организации между собой.

Внутригрупповая коммуникация — взаимодействие в сравнительно небольшой группе, где каждый участник имеет примерно равный шанс участвовать в общении. В группах с числом участников в пределах 10—12 человек возможно осуществление прямой и обратной связи между всеми участниками обсуждения.

Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми, причем обе стороны выступают одновременно и в качестве передающей, и в качестве принимающей стороны.

Внутриличностная коммуникация возникает внутри индивидуума, если человек ищет решения и обсуждает проблемы сам с собой, когда обратная связь принимает вид опровержения или корректировки информации, поставленной в вопросе.

Внешние коммуникации — это система связей любой социальной системы с внешними социальными образованиями, которые существуют вне ее.

Любая социальная организация не может существовать без связей с внешней средой. Поэтому внешние коммуникации становятся обязательным компонентом функционирования любой социальной системы (организации, института).

В зависимости от способа установления и поддержания контакта коммуникации подразделяются на:

- непосредственные (прямые)
- опосредованные (дистанционные).

Непосредственная коммуникация осуществляется напрямую с использованием вербальных и невербальных средств в пределах визуального восприятия.

Опосредованная коммуникация понимается как взаимодействие, осуществляемое через посредника, как с помощью физических лиц, так и различных средств коммуникации, включая технические (средства массовой информации и рекламы;

технические средства — громкоговоритель, телефон, радио, видеосвязь, компьютерные коммуникационные сети локального или глобального характера).

В зависимости от инициативности коммуникаторов выделяются:

- активные
- пассивные коммуникации.

Коммуникация становится активной, если все коммуникаторы, участвующие в коммуникативном процессе, иницируют послания и сразу же реагируют на полученную информацию своими действиями.

Если коммуникатор воздействует на реципиента, который не реагирует на послания, то последний играет пассивную роль, а данная коммуникация в целом также пассивная.

В зависимости от степени организованности коммуникации разделяют на:

- случайные
- неслучайные (организованные).

Стихийно возникающие коммуникации считаются случайными, причем случайный обмен информацией между людьми может привести к принятию на этой основе достаточно ответственных решений.

В зависимости от направленности потока информации коммуникации:

- горизонтальные
- вертикальные: нисходящее
- восходящее направления.

Горизонтальное направление происходит между членами группы, имеющими равный ранг, а также между равнозначными группами.

Горизонтальные коммуникации в одних случаях являются неременным атрибутом реализации определенного алгоритма управления, а в других случаях происходят спонтанно.

Коммуникативный поток, перемещающийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Наиболее часто в управленческой деятельности нисходящие коммуникации используются руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах, выделения проблем, предложения вариантов обратной связи по результатам работы. Увеличение уровней прохождения информации приводит к росту вероятности ее искажения.

Восходящая коммуникация от более низкого к более высокому уровню используется для обратной связи подчиненных с руководителем с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах и служит средством доведения мнения работников до руководителей, позволяя вышестоящим органам и руководителям своевременно реагировать на происходящие изменения в коллективном мнении.

В зависимости от используемых знаковых систем существуют:

- вербальные
- невербальные коммуникации.

Вербальная коммуникация — словесное взаимодействие сторон, осуществляемое с помощью знаковых систем, символов, главным среди которых является язык. Единицами вербальной коммуникации являются высказывание и дискурс.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: Содержание процесса делового общения

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Процесс восприятия делового партнера на перцептивной стороне деловой коммуникации.
2. Барьеры межличностного восприятия.
3. Механизмы восприятия и понимания в межличностном взаимодействии.
4. Барьеры коммуникативной стороны взаимодействия деловых партнеров.
5. Вербальные средства коммуникации, их значение. Техника говорения.
6. Основные барьеры слушания (прямая позиция, оценивающая позиция, поиск причин, пристрастная позиция, авторитарность). Техника активного слушания.

1.2.2. Краткое содержание вопросов:

1. Процесс восприятия делового партнера на перцептивной стороне деловой коммуникации.

Перцептивная сторона делового общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания.

В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум 2 человека и каждый сопоставляет себя с другими, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы, установки.

Среди ценностных установок особое место занимает самооценка (может быть завышенной, заниженной, адекватной). Именно она зачастую управляет поведением и действиями делового партнера.

В перцептивной фазе д/о каждый из деловых партнеров пытается приоткрыть психологическое пространство друг друга, выявить его особенности и сконструировать целостный образ партнера, наиболее соответствующий реальному.

Таким образом, на перцептивной фазе делового общения:

- формируются у деловых партнеров целостных образов друг друга и выделение социально значимых психологических характеристик;
- формируются собственные стратегии и тактики восприятия и оценки деловых ситуаций, которые определяют модели поведения деловых партнеров.

2. Барьеры межличностного восприятия.

Возникают перцептивные барьеры. Они мешают адекватному прочтению образа партнера.

1. Барьер превосходства – возникает при неравенстве социальных позиций для партнеров – их социального статуса и социальной роли.

Восприятие друг друга связано с недооценкой или переоценкой личных качеств друг друга, отдельных или всех сразу. На возникновение этого барьера может оказать влияние особые обстоятельства конкретной деловой ситуации (например, в торж. обстановке, где статус одного из партнеров четко выделен). Стиль общения (если дел партнер открыто демонстрирует свой особый статус).

2. Барьер привлекательности – формируется на основе эстетических представлений деловых партнеров о соответствии личности избранному каждому из них образцу красоты и привлекательности. (критерии : внешний вид деловых партнеров [черты лица, мимика, осанка, соразмерность роста и веса, эстетика одежды], манеры общения, поведения, обусловленное деловой культурой).

Барьер привлекательности проявляется в приписывании позитивных или негативных качеств деловому партнеру (деловой партнер, воспринятый как привлекательный, переоценивается).

3. Барьер ореола – возникает на основе переноса общего оценочного впечатления о деловом партнере на восприятие всех его психологических качеств и поступков. При этом роль ореола может выполнить какое-либо одно суждение о партнере. Которое вызывает определенное к нему отношение и мешает адекватно воспринимать другие, реально существующие его черты. Барьер возникает тогда, когда идет оценка моральных качеств делового партнера по шкале «хороший-плохой» (если деловой партнер оценен как хороший, то ему приписываются и другие позитивные качества).

4. Барьер предрасположенности – связан с проявление определенного отношения (позитивного или негативного) одного делового партнера к другому (основной признак отношения – согласие или несогласие деловых партнеров в решении деловых проблем).

5. Барьер снисходительности – возникает в связи с тем, что в шкале оценок воспринимающего делового партнера преобладают позитивные характеристики как по отношению к себе, так и по отношению к воспринимаемому им деловому партнеру.

6. Барьер первого впечатления – связан с тем, что в перцептивной фазе в наибольшей степени участвуют все сенсорные каналы деловых партнеров (позволяет «ощутить» делового партнера всесторонне и на основе комплекса этих ощущений создать первичный целостный образ делового партнера). Он становится своеобразным фоном последующего общения с деловым партнером. На основе первого впечатления выделяются основные характеристики делового партнера, (первоначально формируется в качестве особого оценочного суждение: «с ним можно иметь дело», «он – себе на уме», «он – опасен»). Эти суждения зачастую и оказывает определяющее воздействие на последующее выстраивание деловых отношений.

7. Барьер стереотипизации – возникает на основе наложения формирующихся у деловых партнеров определенных стереотипов на реально существующие образы друг друга.

На основе перцептивных барьеров у деловых партнеров формируются своеобразные механизмы перцептивной защиты. С одной стороны защищают их психологическое пространство, с другой – изменяют порог восприятия ими реально существующих образов друг друга.

3. Механизмы восприятия и понимания в межличностном взаимодействии.

Когнитивный уровень познания связан с пониманием деловых партнеров друг друга и самой деловой ситуации. Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к ним относятся:

а) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция).

б) познание самого себя в процессе общения (рефлексия).

в) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Рассмотрим эти механизмы подробнее:

Идентификация – это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация – это восприятие делового партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия – мысленный процесс уподобления одного партнера другому с целью понять его чувства и переживания.

Аттракция – форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему (привязанности, дружескому и другому глубокому личностному отношению).

Рефлексия – механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследование показывает, что у каждого человека есть свои привычные объяснения чужого поведения:

- 1) Люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося; приписывать причины происшедшего конкретному человеку;
- 2) Люди с обстоятельственной атрибуцией склонны винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;
- 3) Люди со стимульной атрибуцией видят причину случившегося в предмете, на который было направлено действие или в самом пострадавшем.

Выявлен ряд закономерностей:

- а) причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам;
- б) характер приписывания зависит от меры участия человека в обсуждаемом событии (участник события или наблюдатель);
- в) по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, взаимодействуя с ним человек все время, получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Эти сигналы становятся основанием для коррекции последних действий.

4. Барьеры коммуникативной стороны взаимодействия деловых партнеров.

Коммуникативная фаза делового общения включает в себя процессы логического осмысления, формулирования, уточнения деловыми партнерами значимой для делового общения информации, а так же активный обмен этой информацией.

Как и в других фазах делового общения, процесс передачи и приема сигналов и сообщений деловыми партнерами сопровождается их взаимным психологическим влиянием, анализом потребностей, мотивов, целей, установок друг друга.

Каждый из деловых партнеров играет при этом одновременно роль коммуникатора (передающего сообщение) и реципиента (получающего сообщение). Сама информация не только принимается ими к сведению, но и осмысливается и анализируется в аспекте её значимости для решения деловой проблемы. Это становится возможным лишь при условии открытости и прозрачности информации (что бывает не часто).

На прозрачность деловых сообщений может оказать воздействие ситуационные факторы, межличностные отношения деловых партнеров, дозирование передаваемой информации, статусные ограничения, скрытые смыслы, предположения деловых партнеров.

Между деловыми партнерами могут возникнуть вербальные барьеры, которые препятствуют адекватному пониманию получаемой информации: логический, стилистический, семантический, фонетический.

Логический барьер может возникать у деловых партнеров тогда, когда они обладают неодинаковым типом мышления (эмоционально-образный тип, абстрактно-логический тип).

Стилистический барьер возникает, если деловая информация передается слишком книжным или канцелярским стилем, в котором присутствуют сложные грамматические конструкции с причастными оборотами, повторами, словосочетаниями, не несущими смысловой нагрузки. Восприятие информации и на слух затруднено, т.к. лучше воспринимаются фразы, состоящие не более чем из 14 слов.

Преодоление барьера возможно при соблюдении важных принципов деловой речи: краткости, точности, ясности; чёткого выделения начала и конца делового сообщения.

Семантический барьер может возникнуть при использовании деловыми партнерами одних и тех же понятий для обозначения разного содержания. Этот барьер обусловлен особенностями накопленной деловыми партнерами профессиональной информации и включением в деловую речь иностранных терминов.

Фонетический барьер обусловлен особенностями произношения слов деловыми партнерами: плохой дикцией, повышенным тоном, скороговорением, что ухудшает усвоение информации.

5 Вербальные средства коммуникации, их значение. Техника говорения.

Обмен информацией предполагает наличие у деловых партнеров единой или сходной системой кодификации (знакового или образного оформления) и декодификации (раскрытия смысла) передаваемых друг другу сообщений.

Кодами служат знаковые системы: вербальные и невербальные.

Существенную роль в деловой коммуникации играет вербальная.

Она включает в себя 2 процесса:

- 1) Процесс говорения и понимания произносимых слов.
- 2) Процесс слушания и интерпретации услышанного.

В процессе говорения ведущую роль играет правильность устной речи деловых партнеров, соблюдение лексико-стилистических норм и недопущение речевых погрешностей.

Правила:

- 1) Употреблять слова в соответствии с их значением;
- 2) Учитывать лексическую сочетаемость слов (их способность соединяться друг с другом);
- 3) Избегать речевой недостаточности (пропуска слов, нарушающего смысл высказывания);
- 4) Соблюдать нормы построения высказываний (союзы, частицы, причастные обороты использовать с учетом их грамматических особенностей).

Важной характеристикой устной деловой речи является точность и ясность речи – целенаправленный выбор деловыми партнерами слов и высказываний, наиболее соответствующих смыслу передаваемых сообщений. Желательно избегать в деловой речи употребления слов-паразитов, просторечных, жаргонных слов, штампов и канцеляризмов.

Еще одна важная характеристика деловой речи – краткость. Слова, которые не несут никакой смысловой нагрузки следует исключить; ненужные повторы и излишняя детализация не позволяет выделить главную мысль, затягивают деловое совещание.

Специалисты по деловому общению установили, что современный деловой человек произносит в час в среднем около 3000 слов.

Речевой избыточности способствует:

- 1) Тавтологии (6 человек студентов, в ноябре месяце);
- 2) Неправильное или параллельное употребление иностранной лексики (этот банк потерпел фиаско – полное поражение);
- 3) Употребление иностранных слов, дублирующих русские слова (ординарный вместо обыкновенный).

Важным является доступность передаваемого сообщения, простота построения фраз и речевых конструкций (желательно употреблять сравнения, аналогии, метафоры, примеры).

В современной деловой речи присутствует профессиональная разговорная лексика.

Профессионализмы – это понятия, не имеющие строго научного характера, отличные от официальных научных терминов («начитать курс», «обкатать курс»). Преимущество их в том, что они точно и лаконично отражают суть каких-либо профессиональных действий, разграничивают близкие профессиональные понятия. Их ценность утрачивается, если деловой партнер не является опытным специалистом. Однако

их использование желательно ограничить, т.к. они снижают точность и объективность передаваемого сообщения.

В вербальной коммуникации деловых партнеров принято различать следующие стили речи:

- официально-деловой
- научный
- публицистический
- стиль разговорной речи

6. Основные барьеры слушания (прямая позиция, оценивающая позиция, поиск причин, пристрастная позиция, авторитарность). Техника активного слушания.

Вербальная коммуникация включает процесс слушания деловыми партнерами передаваемой друг другу деловой информации.

Как установлено в процессе психологических исследований, процесс слушания занимает 40% всего времени делового общения.

Исследования показали, что восприятие речи представляет собой процесс извлечения смысла, стоящего за фразой или высказыванием. Выделяют 3 психологических уровня понимания высказывания:

1) Первый, начальный уровень связан с осмыслением только основного предмета высказывания, т.е. того, о чем идет речь. При этом партнёр-реципиент не может воспроизвести содержание высказывания.

2) Второй уровень понимания смыслового содержания характеризуется большой глубиной; реципиент понимает весь ход изложения мысли делового партнера, его аргументацию и может воспроизвести, то, что именно было сказано.

3) На третьем уровне реципиент может понять и интерпретировать мотивы партнера (зачем это говорилось) и дать оценку языковых средств высказывания.

Один и тот же партнер в различных деловых ситуациях может находиться на разных уровнях восприятия, т.е. восприятие характеризуется избирательностью и направленностью.

На процесс слушания в вербальной коммуникации деловых партнеров влияют:

- а) обстоятельства конкретной деловой ситуации;
- б) статус делового партнера – коммуникатора (чем выше статус, тем выше восприятие);
- в) когнитивные характеристики информации (логика её изложения; аргументация; стилистические и фонетические особенности).

Преодолению вербальных барьеров способствуют приемы эффективного слушания: внимание, нерефлексивное слушание, рефлексивное слушание, установка, невербальное слушание, память.

Внимание как прием связано с минимизацией отвлечений; попеременным визуальным контактом глаз; принятием положительной позы (я – весь внимание).

Нерефлексивное слушание – предполагает минимальное вмешательство в деловую речь партнера и включает минимизацию ответов и внимательное молчание.

Рекомендуется: деловым партнерам находиться в аффективном состоянии, горит желанием выразить свою точку зрения, чем-то обеспокоен или не уверен в себе.

Рефлексивное слушание (активное) – предполагает установление обратной связи с деловыми партнерами через уточнение, перефразирование сообщений делового партнера, отражение его чувств и резюмирование (обобщение информации).

Рекомендуется в диалогах обсуждении деловой проблемы.

Установка как прием предполагает позитивное эмоциональное отношение к деловому партнеру как к личности.

Она включает в себя:

- одобрение (некатегоричное, положительное отношение к деловому партнеру);
- самоодобрение (внутреннее согласие делового партнера с самим собой);
- эмпатию (сопереживание чувствам другого партнера).

Память – способность воспринимать, сохранять и воспроизводить информацию. Обработка информации в памяти происходит на 3-х уровнях:

- а) сенсорная память воспроизводит информацию, связанную с сенсорными следами (например, звуковыми раздражителями) в пределах одной секунды;
- б) кратковременная память связана с емкостью внимания делового партнера и не превышает 30 секунд;
- в) долговременная память связана с восприятием новой информации, с ее обработкой и установлением ассоциаций с уже накопленной информацией.

1.3 Лекция № 3 (2 часа)

Тема: Порядок и правила проведения деловых переговоров.

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Организационная подготовка деловых переговоров, составление программы.
2. Разработка стратегии и тактики переговоров.
3. Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода.
4. Наиболее распространенные способы завершения переговоров.

1.3.2. Краткое содержание вопросов:

1. Организационная подготовка деловых переговоров, составление программы.

Стадии переговоров: подготовка к переговорам; непосредственное ведение переговоров; анализ результатов; выполнение договоренностей.

1 стадия. Подготовка к переговорам.

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит инициатором проведения переговоров, и стороны займутся их подготовкой. Участники переговоров должны быть подготовлены морально, профессионально и психологически к успешной работе в рамках переговорного процесса.

1) планирование переговоров. Подготовка к переговорам будет проходить более эффективно при тщательном планировании мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса.

План подготовки к переговорам

(1) пункт. Наметить цель переговорного процесса.

(2) пункт. Определить задачи, решение которых позволит достичь эту цель или максимально приблизиться к ней.

(3) пункт. В организационной части переговорного процесса (можно выделить в отдельный план) особое внимание обратить на: сроки проведения переговоров, место проведения переговоров, подготовку места проведения переговоров, обеспечение физической и информационной безопасности переговорного процесса, состав собственной делегации, финансовое обеспечение переговорного процесса, материальное обеспечение участников переговорного процесса организационной техникой (канцелярские принадлежности, средства визуализации и аудиализации переговоров, адресная и персональная документация, транспорт и связь), встречу и размещение партнерской делегации, если переговоры будут проходить на своей территории, культурно-досуговую программу для членов партнерской делегации; корпоративные подарки и сувениры, прощальный банкет, проводы партнерской делегации.

(4) пункт. Четко определить границы собственных интересов (коренных, глубинных — первый их уровень, и иных — второй, третий и далее уровни).

(5) пункт. Четко сформулировать пределы интересов партнеров по переговорам (коренных, глубинных — первый уровень, и иных — второй, третий и далее уровни).

(6) пункт. Получить необходимую информацию, касающуюся:

- предметного содержания переговорной проблемы (история проблемы, актуальное состояние проблемы, фактура документальная и статистическая);

участников переговорного процесса, как с собственной, так и с партнерской стороны, а именно: их социальный статус: деловой, политический, общественный, масштаб и уровень их социальных связей (возможность получить поддержку и возможность оказывать влияние) в экономических, политических, деловых кругах, средствах массовой информации, профессиональная компетентность участников переговоров, их деловой опыт и опыт участия в переговорных процессах (и их результат), характерологические свойства личности, вкусы, привычки, привязанности, человеческие слабости, их потенциальные союзники по переговорам, их потенциальные противники по переговорам, есть ли среди них нейтралы, колеблющиеся, сомневающиеся.

(7) пункт. Определить предполагаемую потребность в экспертном и консультационном обеспечении: экономическом, политическом, правовом, психологическом.

(8) пункт. Наметить общую стратегию переговорного процесса.

(9) пункт. Определить ситуационно обусловленные тактические приемы ведения переговоров.

(10) пункт. Выявить возможные варианты для предполагаемого решения обсуждаемой проблемы.

(11) пункт. Найти наилучшую альтернативу для возможного срыва переговоров.

(12) пункт. Обдумать характер, способ и средства информационного освещения хода переговоров и их результата.

2) установление рабочих отношений с партнером - пять основных правил установления отношений с партнером:

(1) рациональность (нельзя чрезмерно проявлять свои эмоции, даже если противоположная сторона это делает; эмоциональность негативно влияет на принятие решения);

(2) понимание (понимание точки зрения партнера позволяет выбрать взаимоприемлемые решения);

(3) общение (проведение консультации с партнером; основной акцент делается на умении слушать партнера);

(4) достоверность (наличие ложной информации затрудняет аргументацию и снижает доверие противоположной стороны);

(5) тон переговоров (избегайте поучений, применяйте способы аргументированного убеждения).

3) формирование представления о другой стороне.

Переговоры — это практически всегда мероприятие с определенной долей риска. И хотя успешное планирование не всегда является гарантом от риска, однако, успех даже самых рискованных предприятий всегда базируется на планировании.

2. Разработка стратегии и тактики переговоров.

Уже на стадии подготовки к переговорам в общих чертах намечаются стратегия и тактика их проведения, которые помогут реализовать поставленные цели.

Стратегия переговоров — это наиболее общее перспективное планирование хода переговоров, ориентированное на достижение цели переговоров.

Тактика — это совокупность приемов и методов, определяющих способ осуществления задуманной стратегии. Тактика определяется избранной стратегией и конкретными на момент переговоров условиями.

(Стратегия сама по себе не является ни отдельным приемом ведения переговоров, ни их совокупностью. Стратегия реализуется в тактике.)

Основные или базовые стратегии переговоров:

1. Стратегия поведения на переговорах в рамках сотрудничества Переговорная практика выработала значительный арсенал стратегий ведения переговоров в рамках сотрудничества. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет другого, а ищет решения проблемы с соблюдением интересов обеих сторон.

1) Одна из наиболее известных — стратегия принципиальных переговоров, направлена на достижение выигрыша обеими сторонами.

(Суть ее состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти (или не пойти) каждая из сторон, а, исходя из сути дела, стремятся найти выгоду там, где это возможно. Там же, где их интересы не совпадают, стороны добиваются результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

При такой стратегии ведения переговоров участники переговоров выступают не как враги или друзья, а как партнеры, вместе решающие проблему; цель переговоров — не победа и не хорошие отношения, а разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.)

2) Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к существу дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками переговоров. В основе данной стратегии лежат следующие принципы:

(1) разграничение между проблемой и личностями.

Нужно делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

(2) сосредоточенность на интересах, а не на позициях.

Поэтому чтобы достигнуть разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

(3) поиск взаимовыгодных вариантов, которые учитывали интересы обеих сторон и примирили бы несовпадающие интересы. Прежде чем решать, что делать, нужно выделить круг возможностей;

(4) использование объективных критериев.

Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме, что позволяет преодолеть проблему упрямства, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

2. Стратегия переговоров в условиях конфронтации

Конфронтационный подход к переговорам предполагает требование односторонних уступок со стороны партнеров по переговорам и односторонних преимуществ в качестве платы за соглашение, сокрытие истинных намерений и недоверие к партнерам по переговорам, игнорирование их интересов, применение нецивилизованных методов и приемов.

1) Стратегия соперничества реализуется в случае жесткого стиля ведения переговоров. Ведя переговоры в этом стиле, та или иная сторона (или обе они) добиваются победы, оказывая давление на партнера, не идут ни на какие уступки, не проявляют никакой заботы об удовлетворении интересов партнера. Главная опасность такого стиля переговоров в том, что если другая сторона будет придерживаться такого же стиля, то обе проиграют.

Переговоры в жестком стиле не улучшают отношений между участниками. Победа одного из участников гарантирует ему враждебное отношение со стороны другого.

Стратегия соперничества реализуется через позиционный торг.

Метод позиционного торга заключается в том, что первоначально занимаемые позиции затем уступаются в некоторой последовательности по принципу «вы сделаете для меня это, а мы сделаем для вас то».

Начинается он с изложения исходных положений, предполагающих весьма значительные завышения первоначальных требований. В рамках этого метода неизбежно происходит обмен уступками, равноценными или не очень, в результате которого каждый из участников в чем-то одном проигрывает, чтобы взамен выиграть в другом.

Такой стиль ориентирован не на налаживание долгосрочных отношений с партнерами, а на достижение выгоды. Тактические приемы ведения переговоров. Тактика переговоров насчитывает немало специфических приемов, методов и средств. В зависимости от стратегии могут применяться конструктивные или деструктивные тактические приемы.

Конструктивные тактические приемы

- (1) Принятие первого предложения партнера.
- (2) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.
- (3) Разделение проблемы на отдельные составляющие заключается в отказе от попыток сразу решить проблему целиком.

Деструктивные тактические приемы

- (1) «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции» заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.
- (2) «Отмалчивание» применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.
- (2) «Блеф» — дача заведомо ложной информации.
- (3) «Отказ от собственных требований» — одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для партнера.
- (4) «Вымогательство» заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для другой стороны и безразличное для себя.

1.3.1 «Выдвижение требований по нарастающей» — используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями.

1.3.2 «Выдвижение ультиматума» означает требование принять неудобное, невыгодное предложение под предлогом ухода с переговоров, срыва переговоров.

1.3.3 «Сюрприз». Главное в этом приеме — его неожиданность.

1.3.4 «Двойное толкование» — применяется на стадии заключения соглашения. Одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который партнер не замечает.

1.3.5 «Выдвижение требований в последнюю минуту» — применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение.

В условиях и сотрудничества, и конфронтации могут использоваться следующие приемы.

1. Пакетирование — несколько вопросов предлагается к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

2. «Уход» связан с закрытием позиции и применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения.

3. Возвращение к дискуссии может быть применено в двух случаях:

- (1) чтобы избежать принятия соглашения
- (2) если для одного из участников действительно какие-то вопросы остались неясными и он хочет их обсудить.

4. Прямое открытие позиций. Различают прямое открытие позиций в выступлении и при ответе на вопрос. В первом случае участник переговоров сам проявляет инициативу, а во втором — он делает это отчасти вынужденно.

5. Уточнение позиций партнеров нередко раскрывает позиции участника.

Практика психологического давления используется в двух вариантах:

- (1) давление относительно существа дела
- (2) тактика эмоционального давления направлена на личность партнеров.

3. Ведение переговоров. Выбор концептуального подхода.

Особенности ведения переговоров рассматриваются с позиции этапов, стратегий и тактических приемов ведения деловых переговоров.

Трехэтапная структура переговорного процесса:

1. => взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций участников;
2. => обсуждение точек зрения, выдвижение аргументов, подтверждающих данные убеждения;
3. => согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап — взаимное уточнение интересов участников переговоров — очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное.

На этом этапе важное место должно уделяться нахождению общего языка с партнерами по переговорам. При этом необходимо убедиться в том, что обе стороны пользуются одной терминологией и применяемые термины однозначно трактуются обеими сторонами. Важное условие успешного ведения переговоров — достижение психологического контакта, совместимости участников переговоров.

Второй этап — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен на максимальную реализацию собственной позиции.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация, которая может использоваться как для жесткого отстаивания своей позиции, так и для демонстрации партнеру, на что сторона не может пойти и почему.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий этап — согласование позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция, и просто круг поднимавшихся в ходе переговоров вопросов, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ. Это еще не само соглашение, а только самые общие его контуры.

Две фазы согласования позиций: общую формулу, и детализацию.

Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом важно не растерять те частицы соотношения интересов, которые были найдены ранее.

В целом логика переговоров предполагает такое поэтапное достижение договоренностей, хотя в реальном процессе переговоров выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом, а могут идти параллельно.

4. Наиболее распространенные способы завершения переговоров.

Завершением переговоров называется любое окончание переговоров, а не только успешное достижение поставленных целей и заключение соглашения.

Один из худших вариантов того, как могут быть завершены переговоры, — это их срыв, когда проблема остается нерешенной, а стороны испытывают негативные эмоции.

Технология прекращения переговоров предполагает:

- (1) краткое изложение своего понимания конечной позиции противоположной стороны;
- (2) краткое изложение своей собственной позиции;
- (3) разъяснение партнеру, что вынуждает на этот шаг. Ориентируясь на конкретные обстоятельства, можно проинформировать противоположную сторону о своих дальнейших шагах. Желательно четко оговорить условия, на которых переговоры могут быть возобновлены.

Завершая переговоры, стороны принимают решения. На переговорах могут быть приняты компромиссные решения, когда стороны идут на взаимные уступки. Это

типичное решение на переговорах. Компромисс реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга. При этом важно наличие критериев, которые позволили бы определить законность требований или равенство уступок. Еще лучше, если равноценность шагов навстречу друг к другу может быть оценена количественно.

Однако чаще приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середину», по отношению к которой они могут двигаться, уступая друг другу. В таких случаях необходимо искать поле интересов. Делая большие уступки по менее значимому для себя вопросу, но более значимому для оппонента, участник переговоров получает больше по другому вопросу, который представляется ему наиболее важным. В результате происходит «размен» уступками на переговорах.

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение, то стороны могут прийти к асимметричному решению. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой.

Поиск принципиально нового решения более сложен, требует нестандартного подхода. Но он открывает и совершенно иные перспективы.

Результат переговоров можно оценить с точки зрения соответствия или несоответствия поставленной перед переговорами цели.

Результаты бывают:

- (1) успешными, когда они в наибольшей степени соответствуют поставленной цели;
- (2) неуспешными, если они не соответствуют поставленной цели;
- (3) сочетающимися, когда они в большей или меньшей степени соответствуют поставленной цели каждой из сторон.

Успех переговоров означает, что в результате их проведения либо достигнута поставленная цель, либо имеет место достижение максимального приближения к поставленной цели адекватными этим целям средствами.

Переговоры можно оценивать с точки зрения их эффективности. Эффективными считаются переговоры, которые ведут к разумному соглашению, минимальны по всем видам финансовых и материальных затрат и проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Переговоры подходят к завершению в тот момент, когда обе стороны приходят к соглашению по достаточному количеству пунктов и могут уже обсуждать пути реализации достигнутых соглашений.

Самый ответственный момент переговоров — заключение сделки.

Сделка оформляется юридически в форме договора. Чтобы получить защищенный законом договор, нужно достичь соглашения по четырем пунктам:

- (1) что получает каждая из сторон;
- (2) сколько платит каждая сторона за то, что получает;
- (3) в течение какого срока действует договор;
- (4) кто участвует в реализации договора.

При анализе результатов переговоров необходимо еще раз разобрать весь ход данного процесса. Спустя какое-то время после подписания контракта следует тщательно обдумать весь процесс переговоров и попытаться понять, что в нем было сделано хорошо, а что — плохо. Попробовать еще раз просчитать все последствия выбранных вариантов, заново проиграть в воображении различные возможности, которыми можно было бы воспользоваться.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1. Практическое занятие № 1 (2 часа)

Тема: Конфликтные ситуации в деловой коммуникации и пути их разрешения.

2.1.1 Задание для работы:

1. Понятие конфликта. Причины возникновения конфликта в деловых отношениях.
2. Классификация конфликтов в бизнесе: внутриличностные, межличностные, между личностью и организацией; горизонтальные, вертикальные, смешанные.
3. Психологическая несовместимость как причина конфликта.
4. Структура конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации (конкуренции или соперничества, сотрудничества, компромисса, приспособления, игнорирования или уклонения).
5. Правила поведения в условиях делового конфликта.
6. Приемы смягчения и предотвращения конфликтных ситуаций в процессе деловой коммуникации.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.1.3 Результаты и выводы:

В результате практического занятия студент усвоил сущность и причины возникновения конфликтных ситуаций в деловом общении.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.

2.2. Практическое занятие № 2 (2 часа)

Тема: Служебное общение. Правила служебных взаимоотношений.

2.2.1 Задание для работы:

1. Виды деловых бесед. Модель организации деловой беседы.
2. Методика проведения деловых совещаний.
3. Подготовка, организация и проведение совещания.
4. Типы ведущих и результативность совещания.
5. Структура делового письма. Характерные типы деловых писем (письмо презентация, письмо-оферта, письмо-запрос, письмо-рекламация и др.).
6. Оформление делового письма с позиции документирования.
7. Понятие «трудовой коллектив». Социально-психологический климат: понятие, структура, модели.
8. Роль руководителя в установлении и поддержании социально-психологического климата коллектива.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

В качестве задания студентам предложено раскрыть вопросы практического занятия. При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на ключевых моментах и на более сложных из них для лучшего запоминания. С помощью устного опроса оценить уровень усвоения студентами изученного материала.

2.2.3 Результаты и выводы:

В результате практического занятия студент усвоил организационные и методические подходы к проведению деловых совещаний.

Студентами осуществлено закрепление и углубление знаний, полученных на лекциях и приобретенных в процессе самостоятельной работы с учебной литературой; формирование у студентов умений и навыков работы с научной литературой, анализ различных источников знаний, подготовка выступлений.