

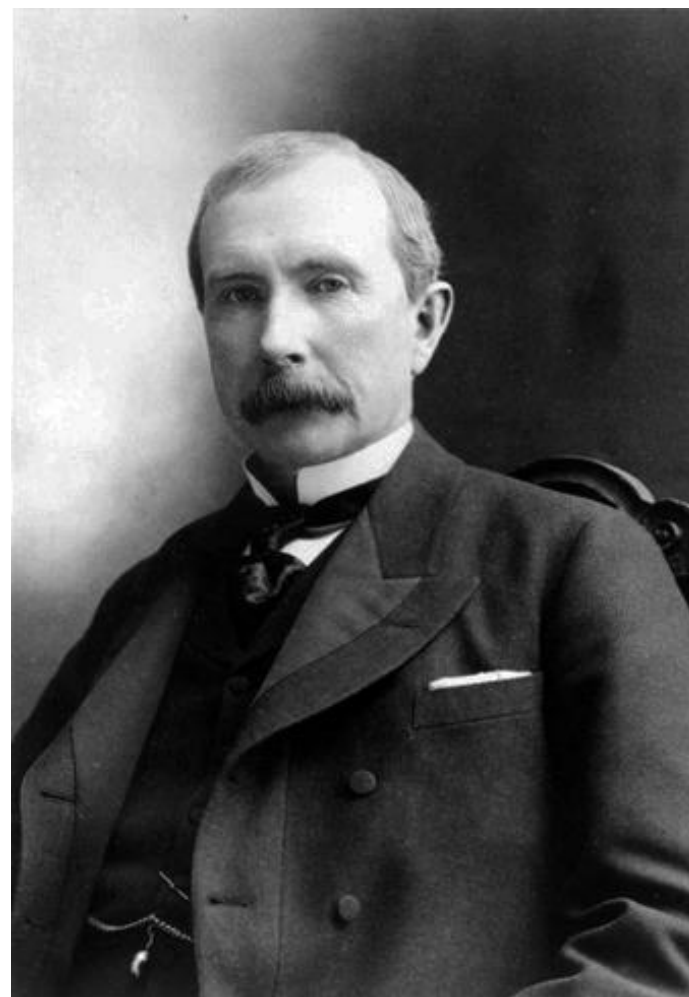
# ОСНОВЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

---

# Эпиграф

*Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. Я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире.*

Дж. Рокфеллер



# Дополнительные источники

- **Каймакова М. В.** Коммуникации в организации. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – URL: <http://www.aup.ru/books/m561/>.
- **Мирошниченко А. А.** Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. Практическое руководство / ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; Изд-во «Директ-Медиа». – Электрон. дан. – [М.], сор. 2001-2013. – URL: <http://www.biblioclub.ru/>, по договору.
- **Подопригора М. Г.** Деловая этика: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – 116 с. – URL: <http://www.aup.ru/books/m243/>.
- **Сосновская А. М.** Деловая коммуникация и переговоры: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СЗАГС, 2011. – 180 с.; ил.
- **Фионова, Л. Р.** Этика делового общения. Учебное пособие. – Пенза 2010. – URL: <http://www.aup.ru/books/m1319/>.

# Содержание

- Общая теория коммуникации
- Особенности деловых коммуникаций
- Основные формы деловых коммуникаций
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

# Содержание

- **Общая теория коммуникации**
- Особенности деловых коммуникаций
- Основные формы деловых коммуникаций
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

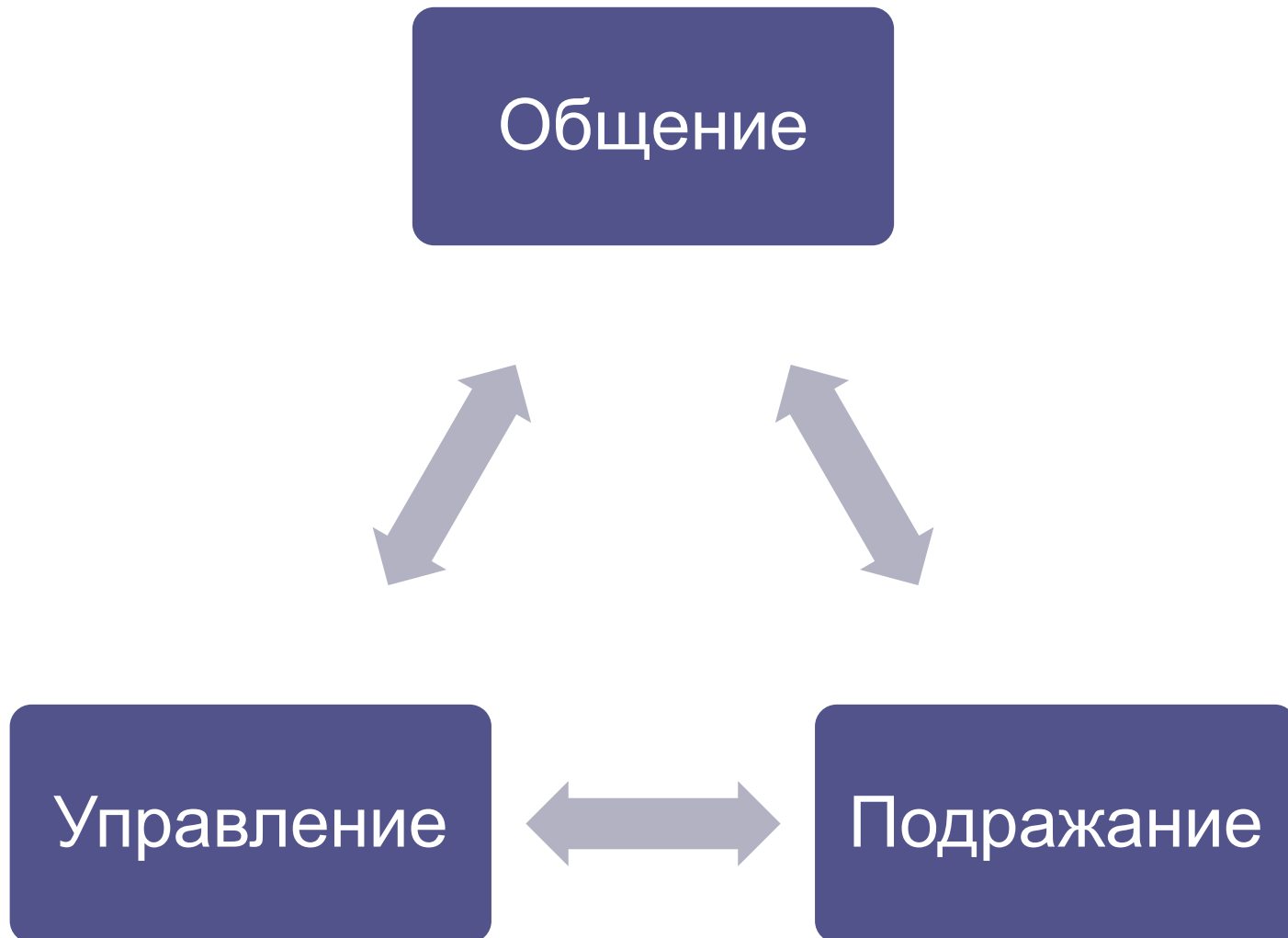
# Обсуждение

- Общение vs. коммуникация. В чем разница?

# Коммуникация (нач. XX в.) – значения

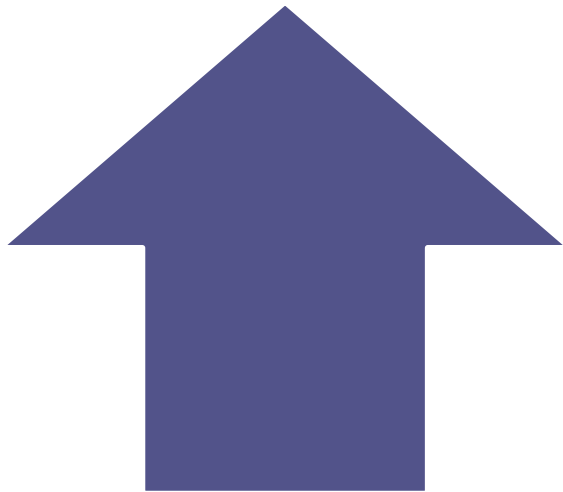
- Средства связи любых объектов материального и духовного мира;
- Общение, передача информации от человека к человеку (межличностная коммуникация);
- Общение и обмен информацией в обществе (социальная коммуникация).

# Формы коммуникации

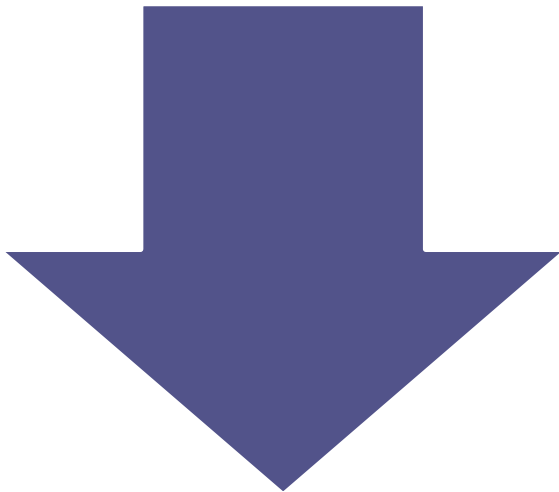




# Общение vs. коммуникация



Общение – одна из форм проявления коммуникации



Не всякое общение является коммуникацией

# Цели общения и коммуникации

## Цель общения

- Обмен информацией преимущественно эмоционального содержания.

## Цели коммуникации

- обмен и передача информации;
- формирование умений и навыков, развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- изменение ценностных установок и мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

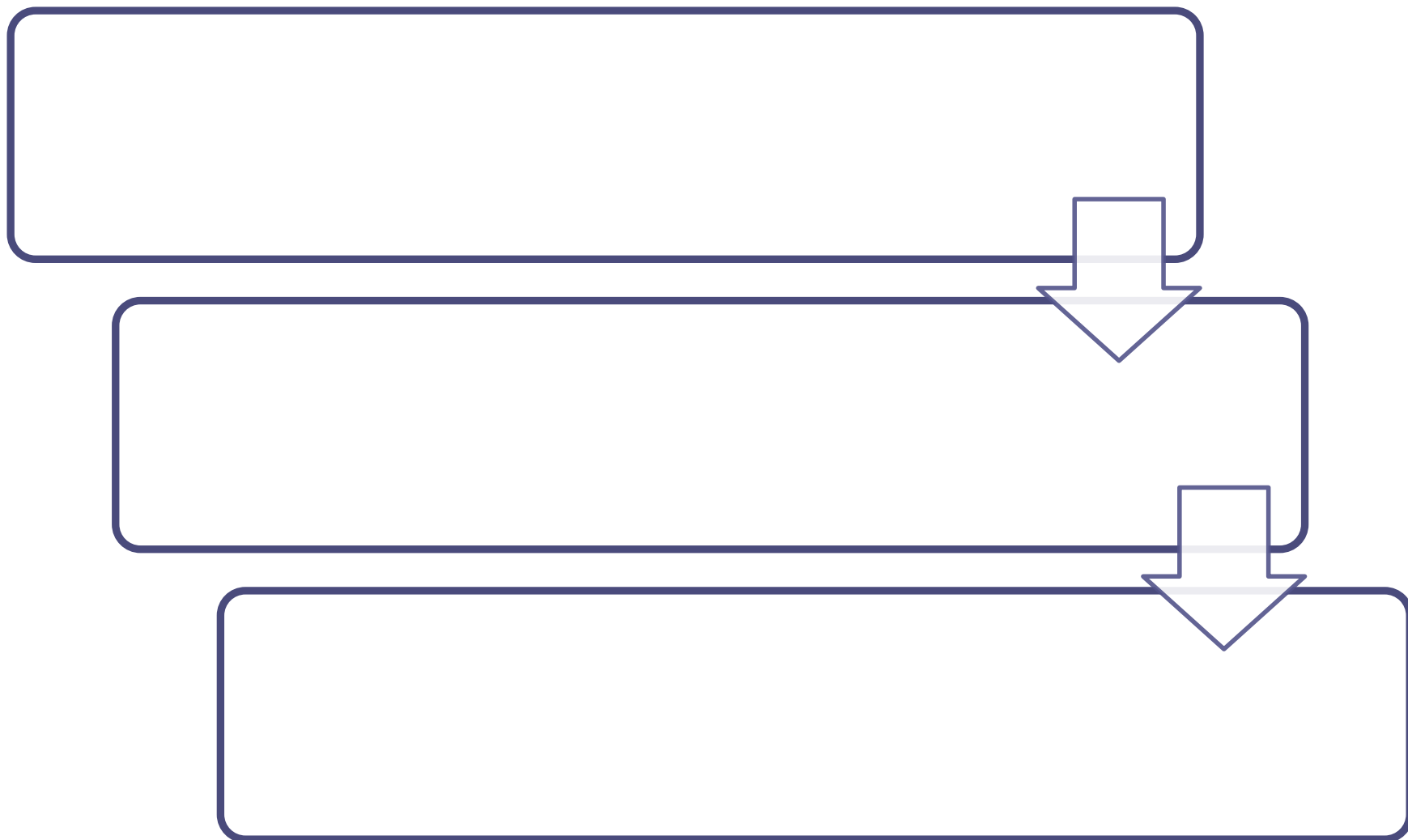
# Понятие коммуникации

- **Коммуникация** – специфический вид общения, в результате которого происходит обмен информацией интеллектуального и эмоционального содержания.

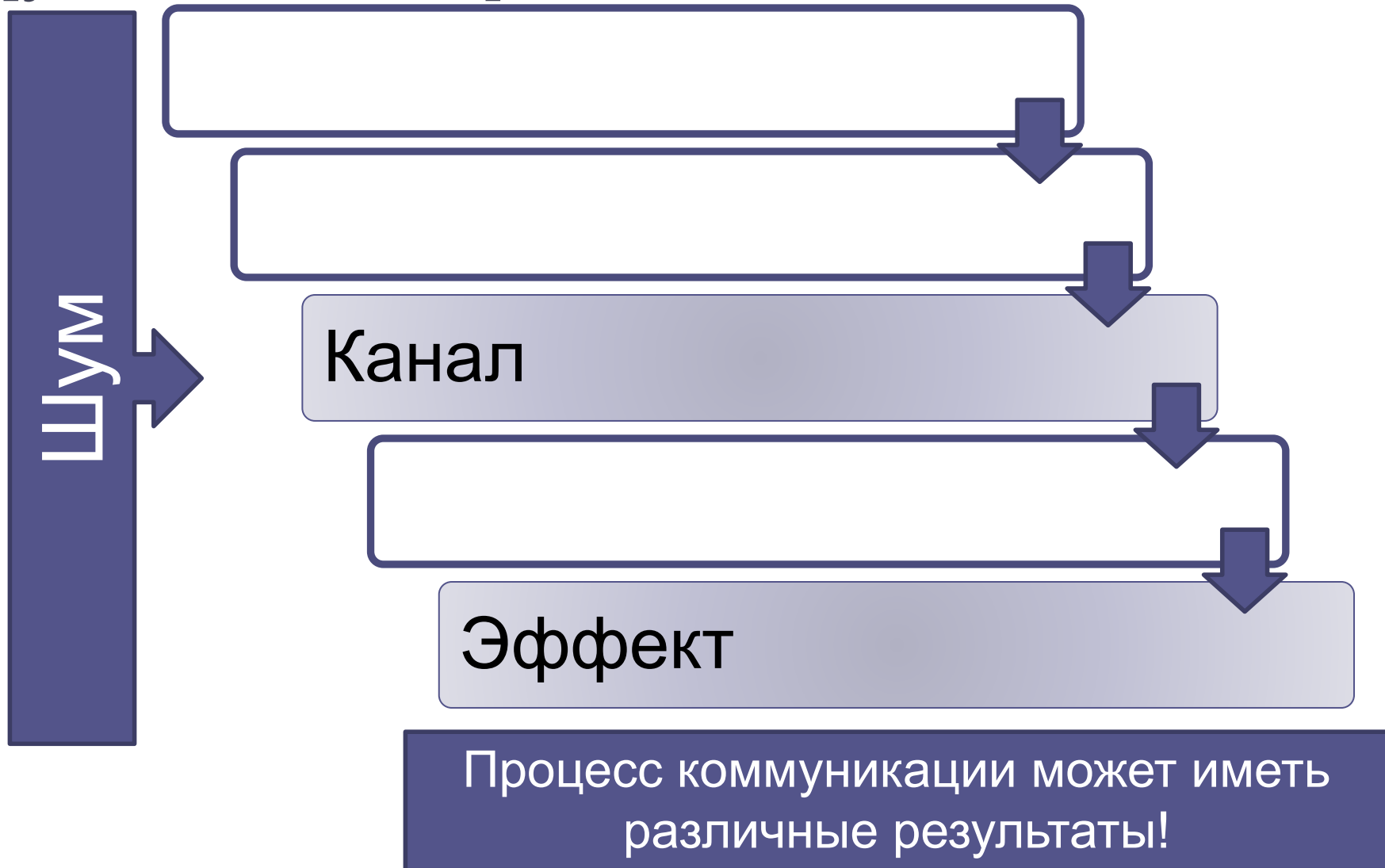
# Вербальная и невербальная коммуникации



# Процесс коммуникации – линейная модель



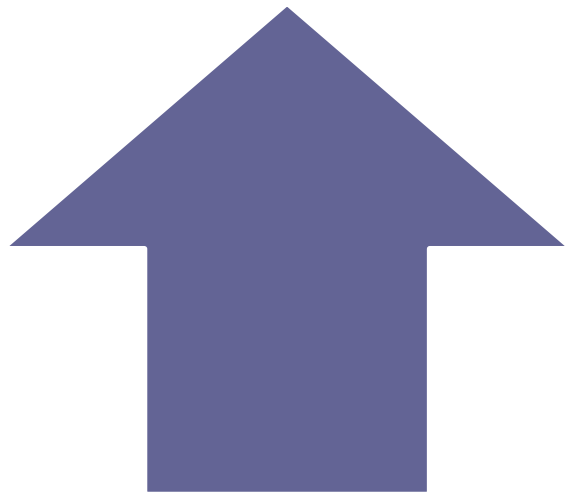
# Процесс коммуникации – [усложненная] линейная модель



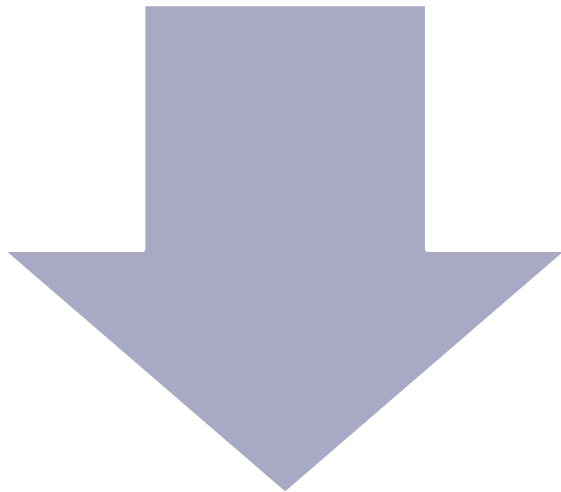
# Содержание

- Общая теория коммуникации
- **Особенности деловых коммуникаций**
- Основные формы деловых коммуникаций
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

# Деловые и личные коммуникации



**Деловые**



**Личные**



# Обсуждение

- В чем особенности делового общения?
- Что отличает деловое общение от обычного?

# Понятие делового общения

- **Деловое общение** – процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и других.

**Деловое общение как фактор успеха организации:**  
в деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь с обеих сторон.

# Особенности делового общения – 1

- **Участники** делового общения –
  - официальные должностные лица, исполняющие свои служебные обязанности.
- **Обязательность** общения:
  - ДО не должно зависеть от личных симпатий и антипатий;
  - партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.
- **Взаимозависимость**
  - всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений.
- **Соблюдение** участниками формально-ролевых принципов взаимодействия:
  - ДО ведется с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, основывано на принципах субординации и делового этикета.

# Особенности делового общения – 2

- **Цель и задачи:**

- цель делового общения – организация плодотворного сотрудничества, построенного на взаимном уважении и доверии.

- Повышенная **ответственность** участников за его результат;

- **Регламентированность**

- подчиненность установленным правилам и ограничениям, обусловленным национальными культурными традициями, общественными нормами поведения, корпоративной культурой.

- **Строгость** к использованию речевых средств.

# Общие требования к деловому общению

- Четко определяйте **цели** коммуникации.
- Учитывайте **иерархическое положение** ваших собеседников и свое.
- Следите, чтобы ваша речь была **понятна** собеседнику.
- Делайте свое сообщение по возможности **лаконичным**.
- Следуйте правилам **рефлексивного слушания**: демонстрируйте собеседнику сигналы понимания и готовности к совместным действиям.

# Содержание

- Общая теория коммуникации
- Особенности деловых коммуникаций
- **Основные формы деловых коммуникаций**
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

# Обсуждение

- Какие формы [делового] общения вы можете назвать?

# Формы делового общения

Деловая  
беседа /  
разговор

Деловые  
переговоры

Собеседование

Спор (дебаты,  
полемика,  
дискуссия)

Деловое  
совещание

Выступление,  
презентация

Торги

Деловая  
переписка

Пресс-  
конференция



# Критерии выбора

Как выбрать, какую из форм использовать в конкретной ситуации?

## **Критерии выбора:**

- Цель проведения (зачем?);
- Контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- Регламент (как долго?);
- Коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- Организация пространственной среды (где?);
- Ожидаемый результат (какой?, что "на выходе"?).

# Содержание

- Общая теория коммуникации
- Особенности деловых коммуникаций
- **Основные формы деловых коммуникаций**
  - Деловая беседа
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

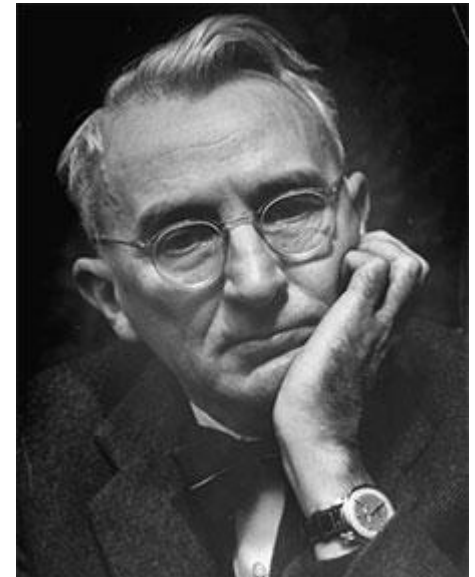
# Деловой разговор и деловая беседа

- **Деловой разговор** – кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
- **Деловая беседа** – продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.

# Деловая беседа

## Д. Карнеги:

- «В умении вести беседу заключена огромная сила. Тот, кто говорит не думая, не умеет излагать свои мысли ясно и лаконично, действует против самого себя».
- Ничто так не говорит о человеке, как его стиль ведения беседы: «То, что и как мы говорим, выдаст все наши секреты, представит нас в истинном свете».



# Деловая беседа

- Цель – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам.

## ДБ может

- Предварять переговоры
- Быть частью переговорного процесса

## Формы

- Непосредственная
- По телефону
- Skype
- Чат (?)

# Виды деловых бесед по характеру обсуждаемых вопросов

При приеме  
посетителей

Кадровые

Дисциплинарные

Проблемные

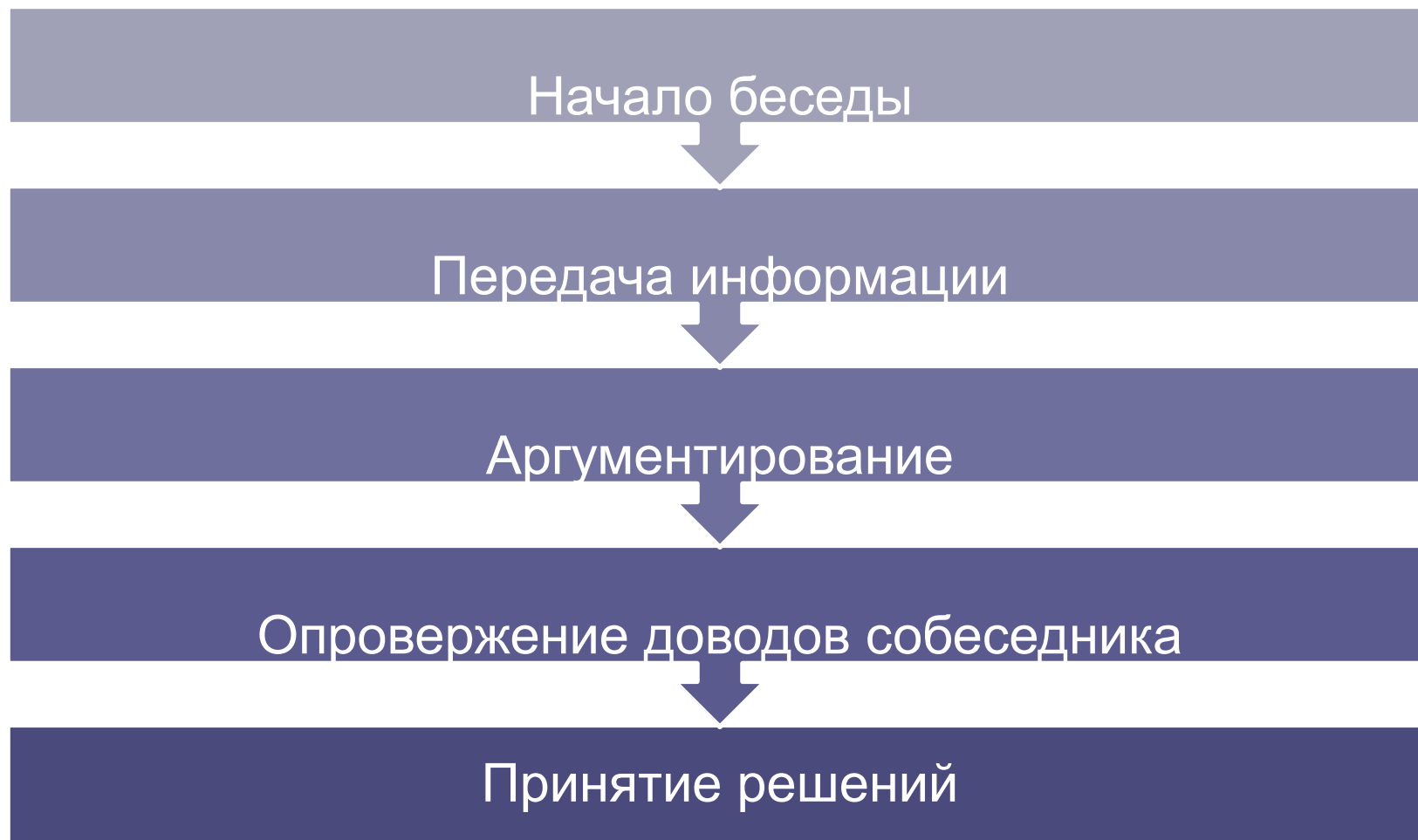
Организационные

Творческие

# Функции беседы

- Начало инновационных мероприятий и процессов;
- Контроль начатых мероприятий, акций;
- Обмен информацией;
- Взаимное общение коллег и деловые контакты;
- Поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- Поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей;
- Стимулирование человеческой мысли в новых направлениях.

# Структура беседы





# Информация к размышлению

- Проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%.
- Некоторые фирмы за рубежом имеют в своих штатах **специалистов-беседчиков**, идеально владеющих искусством деловой беседы.

# Деловая беседа по телефону

Какие проблемы могут возникнуть при телефонной беседе?

Пусть на телефонную беседу отводится 3 мин.:

- взаимное представление –  $20 \pm 5$  с;
- введение собеседника в курс дела –  $40 \pm 5$  с;
- обсуждение ситуации, проблемы –  $100 \pm 5$  с;
- заключительное резюме –  $20 \pm 5$  с.

Важные аспекты телефонной беседы:

- Документация;
- Запись разговора;
- Поведение во время разговора.

# Содержание

- Общая теория коммуникации
- Особенности деловых коммуникаций
- **Основные формы деловых коммуникаций**
  - Деловая беседа
  - Деловое совещание
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

# Деловое совещание

- **Деловое совещание** – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.
- **Повестка** делового совещания – письменный документ, рассылаемый заранее участникам и содержащий важную информацию.

# Повестка совещания

- Тема совещания;
- Цель совещания;
- Перечень обсуждаемых вопросов;
- Время начала и окончания совещания;
- Место, где оно будет проходить;
- Фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- Время, отведенное на каждый вопрос;
- Место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

# Руководителю делового совещания важно

- Начать его вовремя;
- Сообщить о регламенте;
- Согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- Назначить ответственного за регламент и протокол;
- Предупредить о «снятии» выступлений не по существу;
- Требовать конструктивности критики: называть факты и их причины, предлагать пути решения проблемы;
- Жестко вести совещание к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;
- Регулировать характер выступлений, не затягивая их;
- Соблюдать корректность дискуссии;
- Активизировать внимание участников совещания;
- Подводя итоги совещания, обобщить сказанное, сделать выводы, определить задачи на будущее;
- Завершить точно в назначенное время.

# Содержание

- Общая теория коммуникации
- Особенности деловых коммуникаций
- **Основные формы деловых коммуникаций**
  - Деловая беседа
  - Деловое совещание
  - Деловые переговоры
- Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии

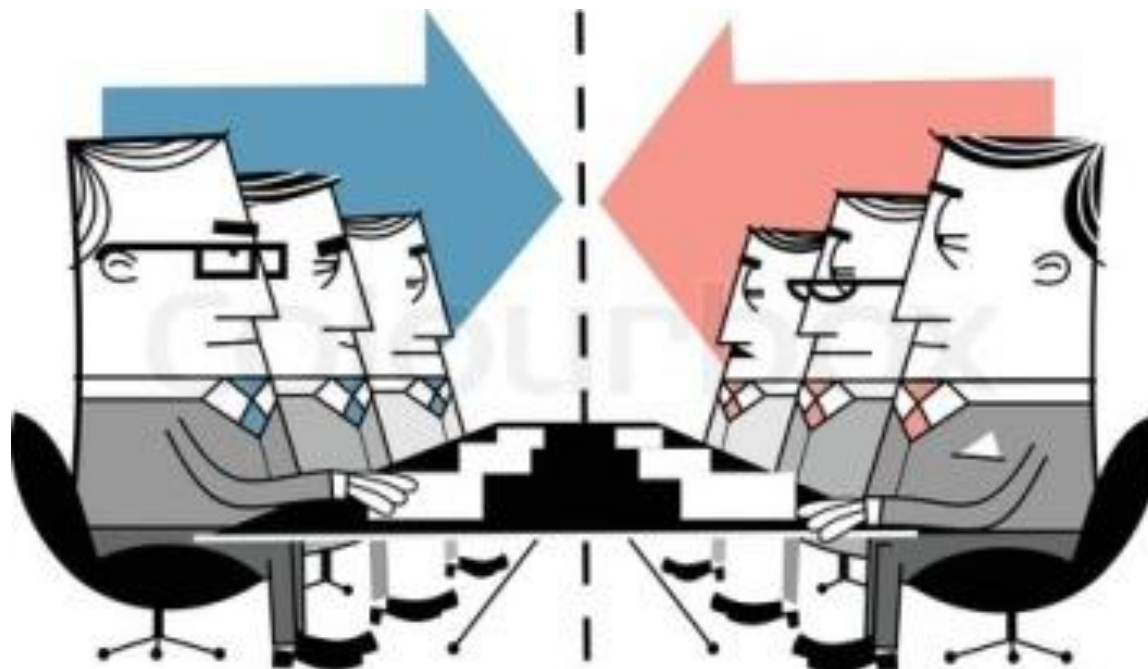
# Деловые переговоры

- *Не получить того, что ты хочешь, – почти то же самое, что не получить совсем ничего (Аристотель).*
- Мастерство ведения переговоров в бизнесе очень необходимо. Процесс переговоров сопровождает деятельность бизнес-структур практически ежедневно.
- При умелом ведении переговоров «хороший» результат всегда может быть достигнут.

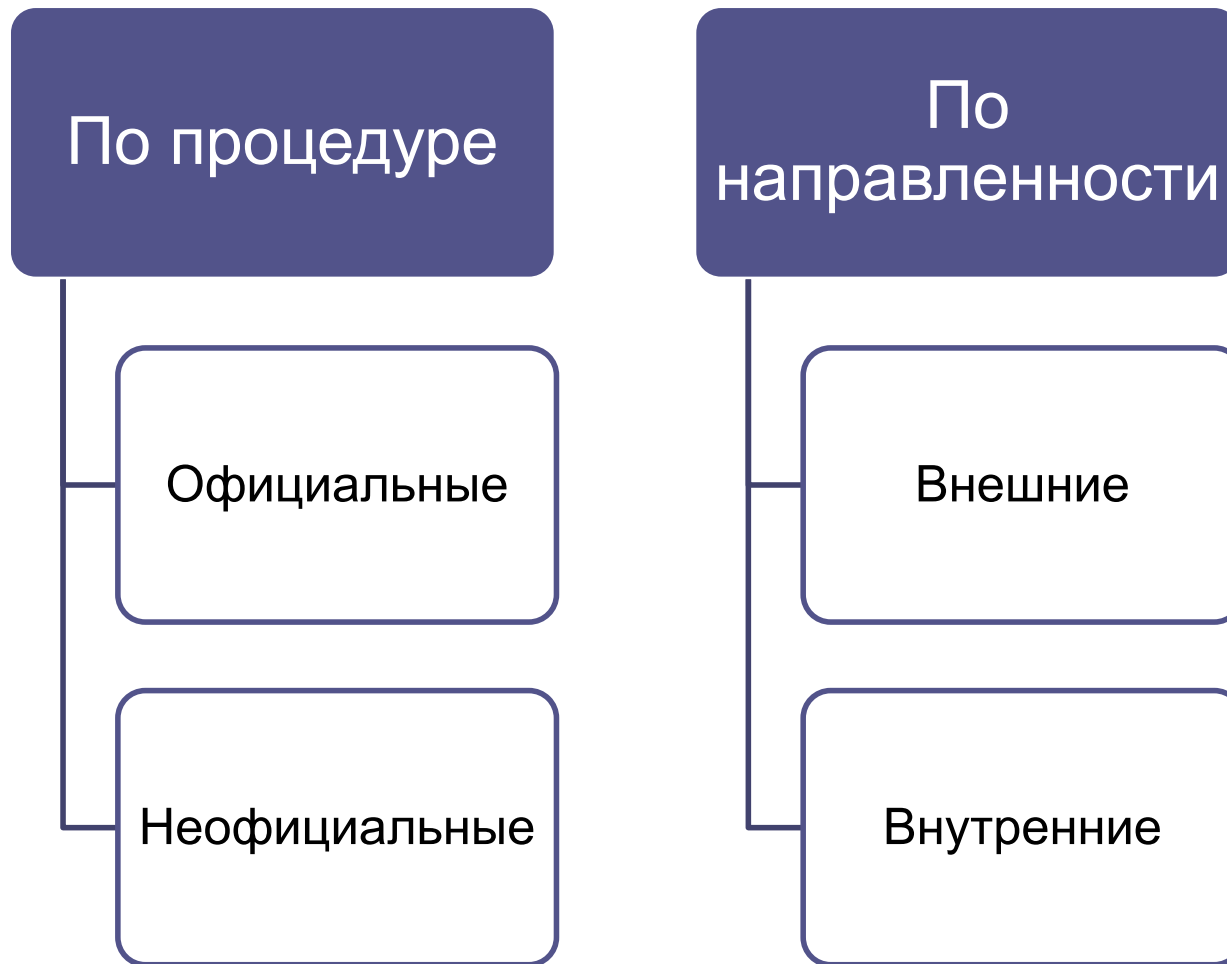


# Деловые переговоры

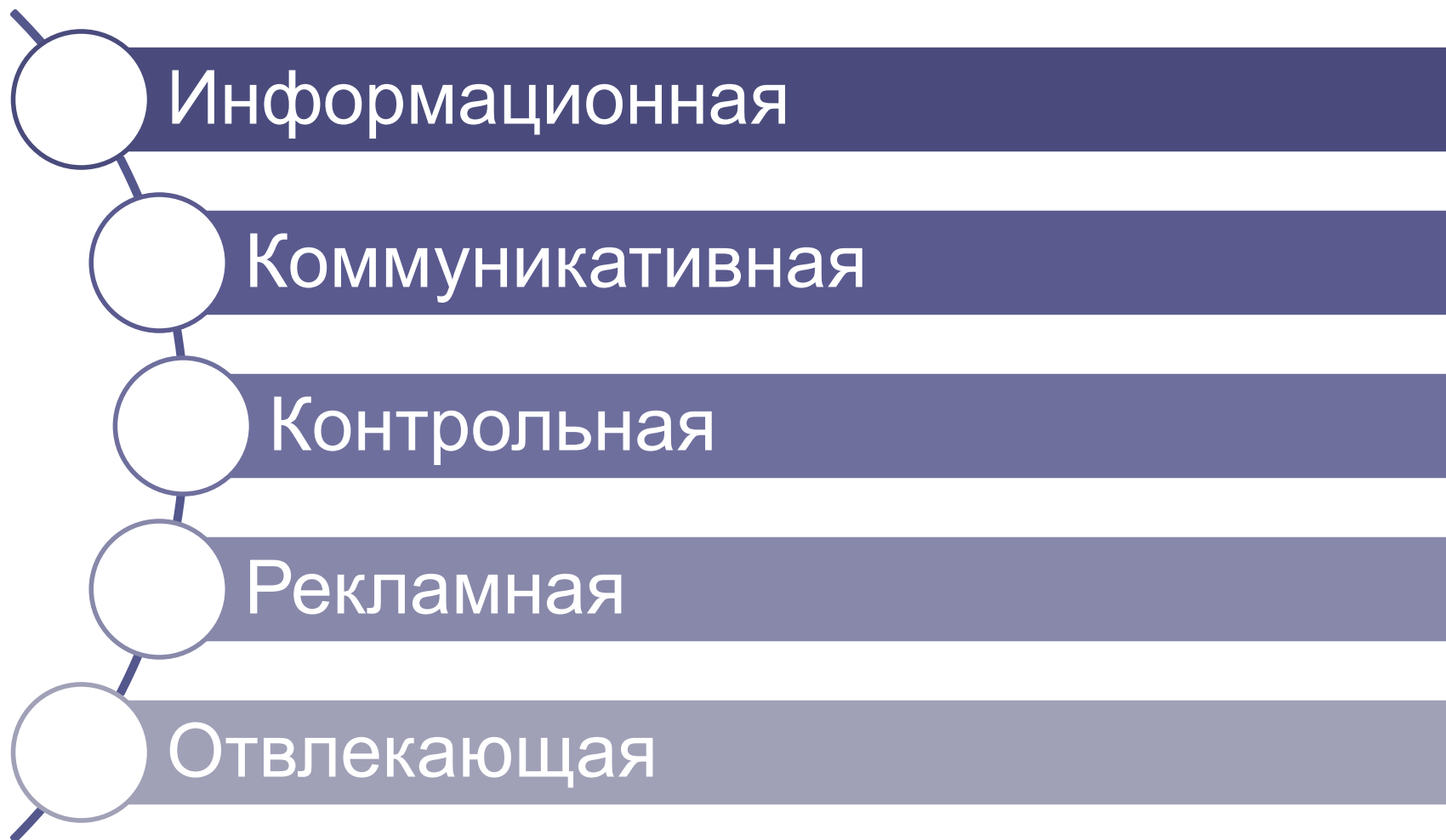
- **Деловые переговоры** – взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний (контракты, соглашения, договоры, конвенции и т. п.), которые удовлетворяют основные интересы договаривающихся сторон.



# Виды переговоров



# Функции переговоров



# При подготовке к переговорам следует:

- Определить **уровень притязаний**, то есть «что фирма хочет»;
- Получить подробную **информацию об участниках** переговоров, в том числе и о косвенных, то есть всех тех, кого данный конфликт может потенциально затрагивать;
- Проанализировать **ресурсы** (финансовые, внутри- и внешнеполитические, идеологические), которыми обладают или которые могут привлечь участники;
- Детально ознакомиться с существующими в обществе **юридическими и моральными нормами и правилами**, которые могут быть задействованы при реализации поставленной вами цели.

Если все эти шаги будут проделаны, переговорная ситуация станет более понятной, а возможность ее прогнозирования – более реалистичной.

# Организация переговоров



# Место проведения – критерии

Место проведения деловых переговоров должно:

- быть **свободным** от отвлекающих моментов (шума голосов, телефонных звонков и т. д.);
- быть **удобным**, хорошо освещенным, оборудованным подходящей мебелью;
- соответствовать **статусу** участников переговоров;
- быть **доступным** для подъезда машин;
- быть **приемлемым** для всех участников переговоров по арендной цене;
- иметь **дополнительные помещения**, где стороны могли бы работать отдельно;
- иметь поблизости ресторан или кафе, туалетные и курительные комнаты.

# План-регламент переговоров

- Перечень сторон, привлекаемых к переговорам;
- Число участников с каждой стороны;
- Возможность привлечения дополнительных («запасных») членов команды;
- Время и место первой и последующих встреч;
- Временные рамки переговоров;
- Форма итогового соглашения;
- Отношение к конфиденциальности процесса;
- Механизм определения достоверности информации;
- Правила поведения на переговорах;
- Порядок обсуждения вопросов;
- Разрешение разногласий в случае обвинений в нарушении процедурных соглашений.

# Правила ведения переговоров

- **Рациональность.** Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
- **Понимание.** Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
- **Общение.** Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
- **Достоверность.** Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
- **Избегайте менторского тона.** Недопустимо поучать партнера. Основной метод – убеждение.
- **Принятие.** Постарайтесь принять другую сторону и, будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

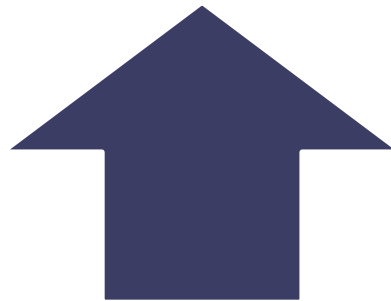


# Информация к размышлению

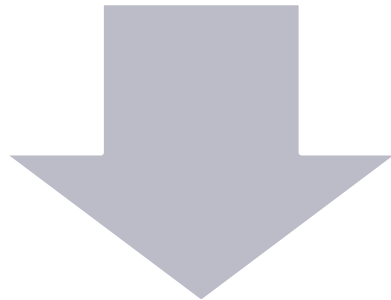
- Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них.



# Стратегии ведения переговоров



**Конфронтационная**  
(позиционный торг)



**Партнерская**  
(принципиальные переговоры)

Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется для того, чтобы выяснить, возможно ли соглашение в принципе.

# Тактические приемы оптимизации процесса переговоров

Передача полномочий

Спасение лица

Желанный подарок

Уход

Пакетирование (увязка)

Расчленение проблемы

# Информация к размышлению

- Существенную роль в процессе переговоров играют национальные и культурные особенности участвующих сторон.



# Содержание

- Общая теория коммуникации
- Особенности деловых коммуникаций
- Основные формы деловых коммуникаций
- **Деловые коммуникации в конфликтном взаимодействии**

# Конфликт

**Конфликт** – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций (мнений, целей, представлений о способах их достижения)...

- в сознании отдельно взятого индивида, ...
- в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях (индивидов или групп людей), ...
- связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Упрощенно: **конфликт** – предельное обострение противоречий

# Обсуждение

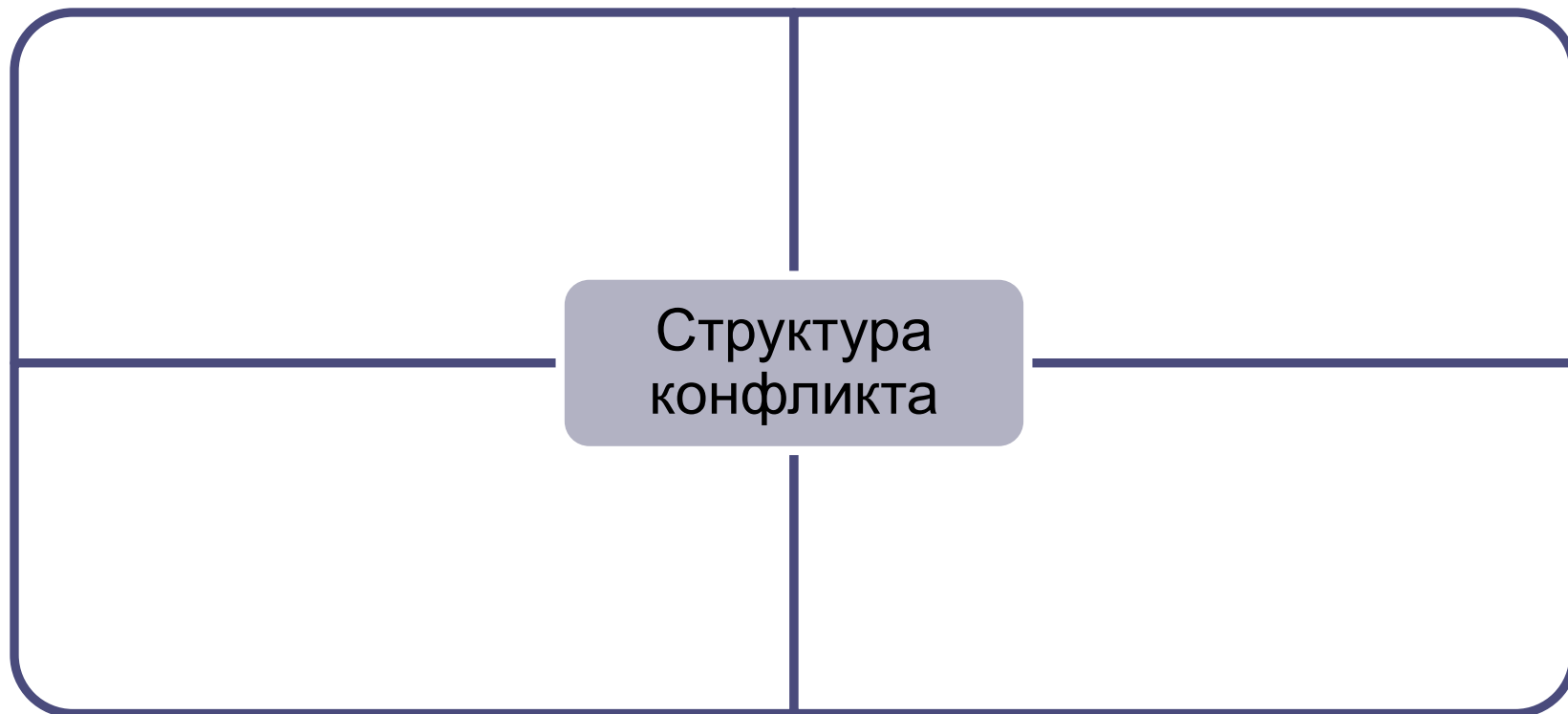
- Положительное и отрицательное влияние конфликта.

# Классификация конфликтов





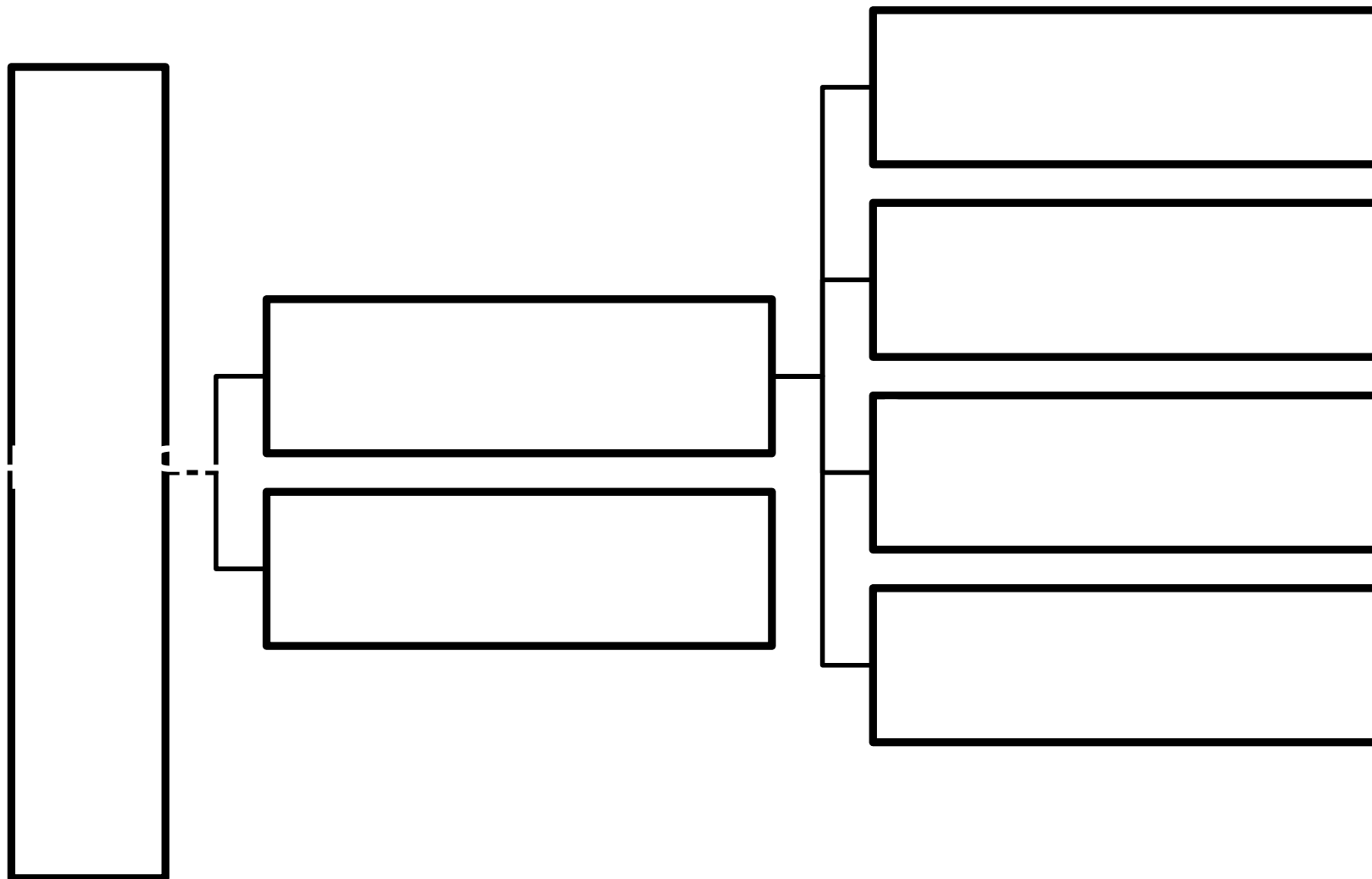
# Структура конфликта



Пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним.

Для выхода из конфликта нужно устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

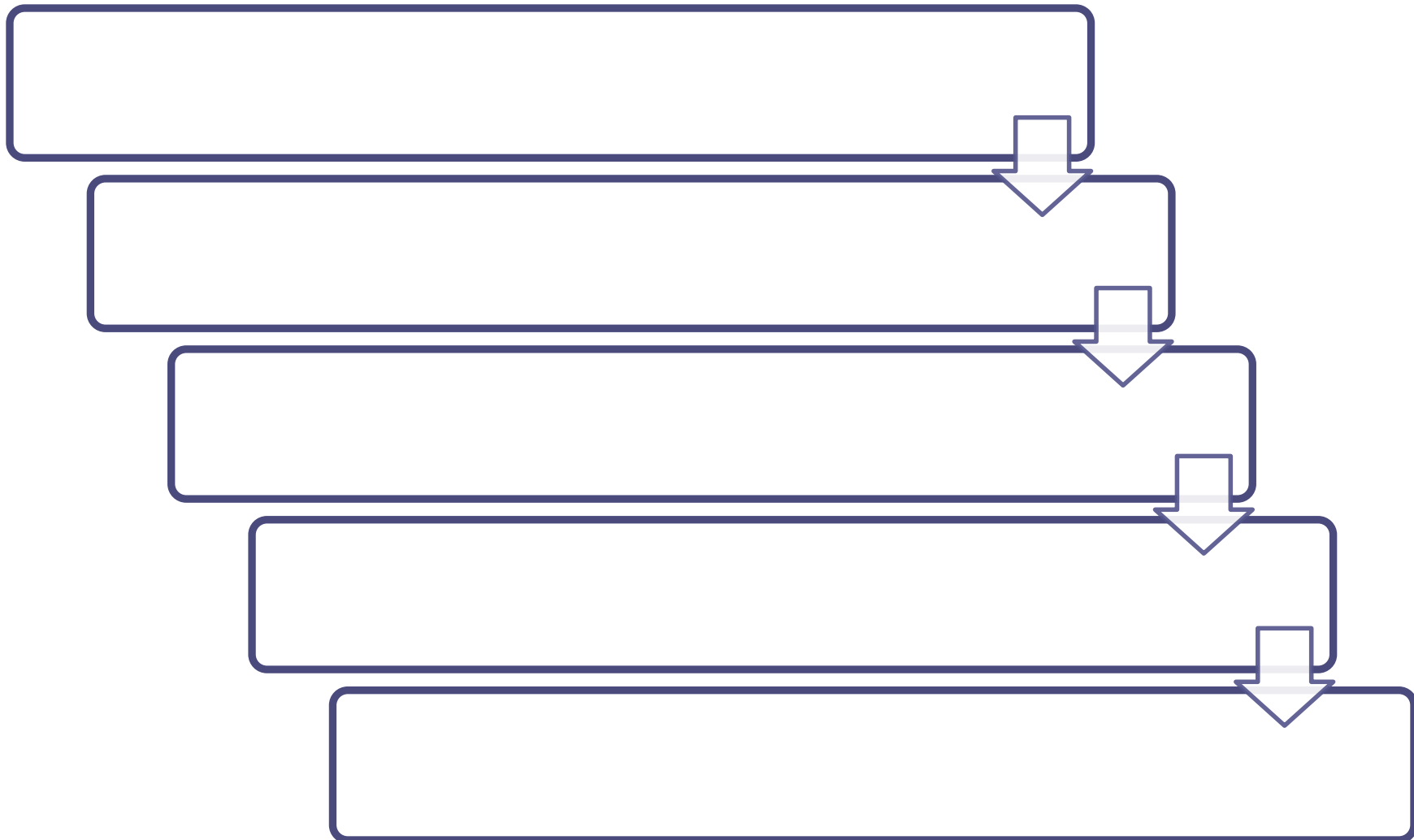
# Причины конфликта



# Составление карты конфликта



# Стадии протекания конфликта



# Обсуждение

- Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

# Стратегии поведения в конфликтных ситуациях



Конкуренция  
(соревнование)



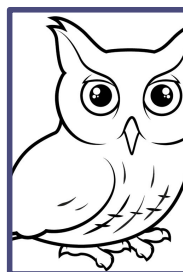
Приспособление  
(улаживание)



Игнорирование  
(уклонение)



Компромисс



Сотрудничество

# Выбор стратегии поведения в конфликтных ситуациях

- В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно.

# Ответы на вопросы





СПАСИБО ЗА ТЕРПЕНИЕ!

---

