

2.3. Переговоры, деловые встречи. Решение проблем.

Понятие решения проблем в управлении проектами. Стандартная последовательность разрешения проблем.

Методы, используемые при разрешении проблем в управлении проектами.

Назначение, цели и задачи переговоров и деловых встреч. Их подготовка и проведение. Участники и их роли.

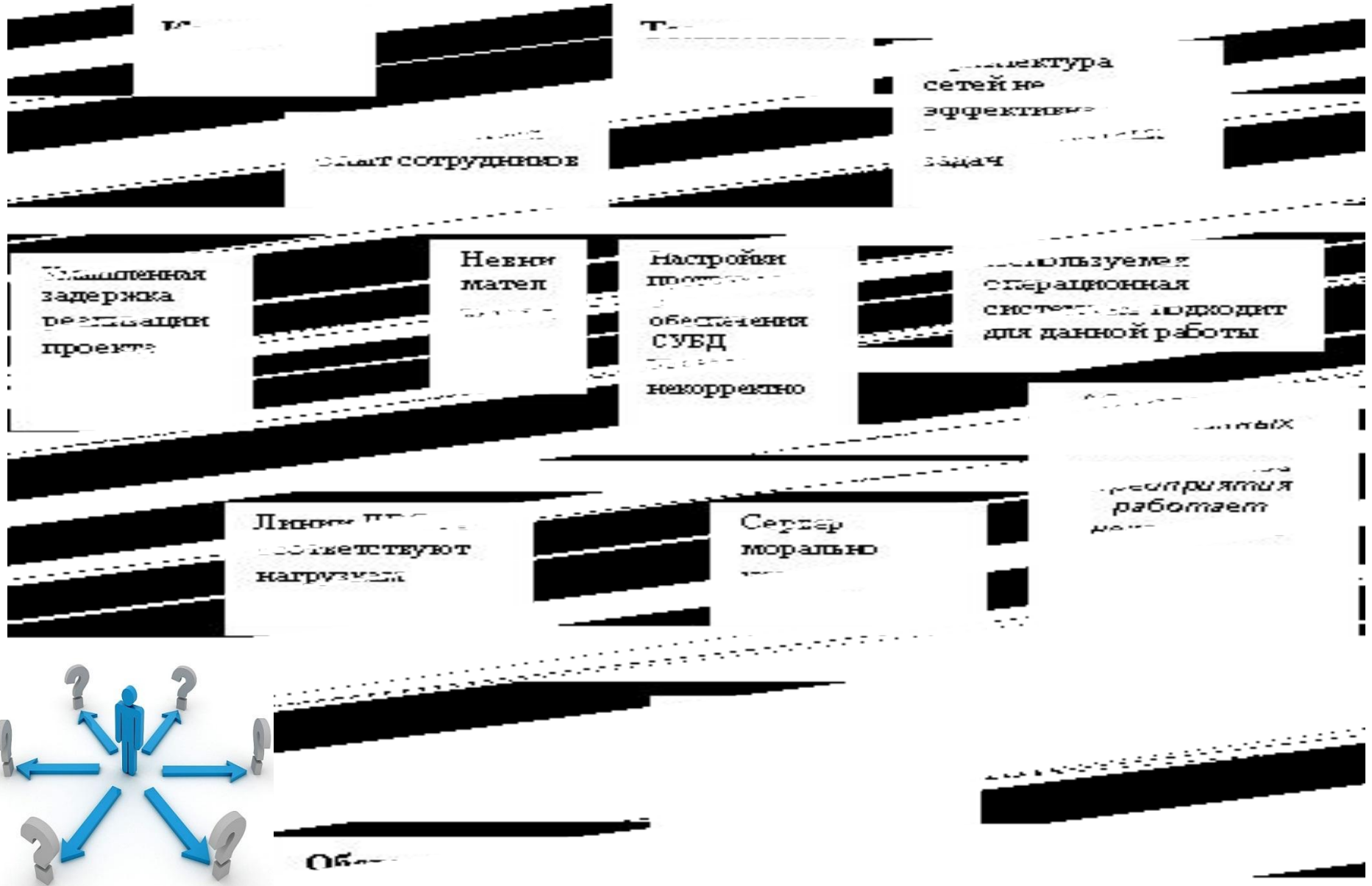
Принятие решений и результаты переговоров и деловых встреч.

Методы проведения переговоров и деловых встреч. Предметы переговоров. Этика деловых переговоров. Цель деловых переговоров. Подготовка деловых переговоров. Методы проведения деловых переговоров. Завершение переговоров. Анализ итогов деловых переговоров. Условия эффективности переговоров

Рекомендуемая литература

1. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.
2. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107 — 109.
3. Томсон К.М. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 272 с.
4. **Кеннеди Г. Договориться можно обо всем. Как добиваться максимума в любых переговорах Изд. Альпина М.:2012**
5. Бьяфоре Бонни Все по плану! Успешное управление проектами с использованием Microsoft Project (+ CD-ROM); Русская Редакция - М., 2017.- 304 с.
6. Афонин, А. М. Управление проектами / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2016. - 184 с
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: «Дело», 2012.
8. Аналоуи Ф., Карамии А., Стратегический менеджмент» М.: «Юнити», 2013.
9. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.
10. Теория управления: учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: изд-во РАГС, 2013 - 558с.
11. Психология делового общения. - М.: Бахрах-М, **2015**. - 768 с.
12. Технологии корпоративного менеджмента. - М.: ИКЦ "МарТ", **2015**. - 544 с.

Пример для выявления проблем в проекте



- **Переговоры** – это коммуникационное взаимодействие субъектов, в процессе которого происходит обмен информацией, **решение проблем** и т.д.
- Переговоры – это важная часть любого делового процесса, особенно в строительстве с его огромным количеством вовлечённых субъектов, их сложными взаимосвязями, различными интересами, большими денежными потоками. Переговоры обычно протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей и решению возникающих проблем.
- Переговоры о развитии отношений в процессе производства типичны для делового общения. Они являются важной составной частью управленческой деятельности и тесным образом связаны с необходимостью принятия тех или иных решений.
- переговорами является форма размещения заказов на строительство объектов, закупку товаров, выполнение работ, оказание услуг при строительстве объектов, предусматривающая определение подрядчика, исполнителя или поставщика.



Основные МЕТОДЫ, используемые в практике менеджмента при **проведении деловых переговоров**

- *вариационный.*
- *интеграции.*
- *уравновешивания.*
- *компромиссный.*



Вариационный метод

Основан на подготовке к сложным переговорам с выяснением следующих вопросов:

- в чём заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- в чём следует видеть оптимальное решение проблем при различном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнёра, обусловленное несовпадением интересов?
- какие экстремальные предложения партнёра следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?



Метод интеграции

Этот метод предназначен для того, чтобы убедить партнёра в необходимости оценивать проблематику переговоров с учётом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации.

Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнёр игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Подрядчик/заказчик подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственной позиции

Убеждение партнёра оценивать проблему с учётом общественных взаимосвязей

При этом необходимо:

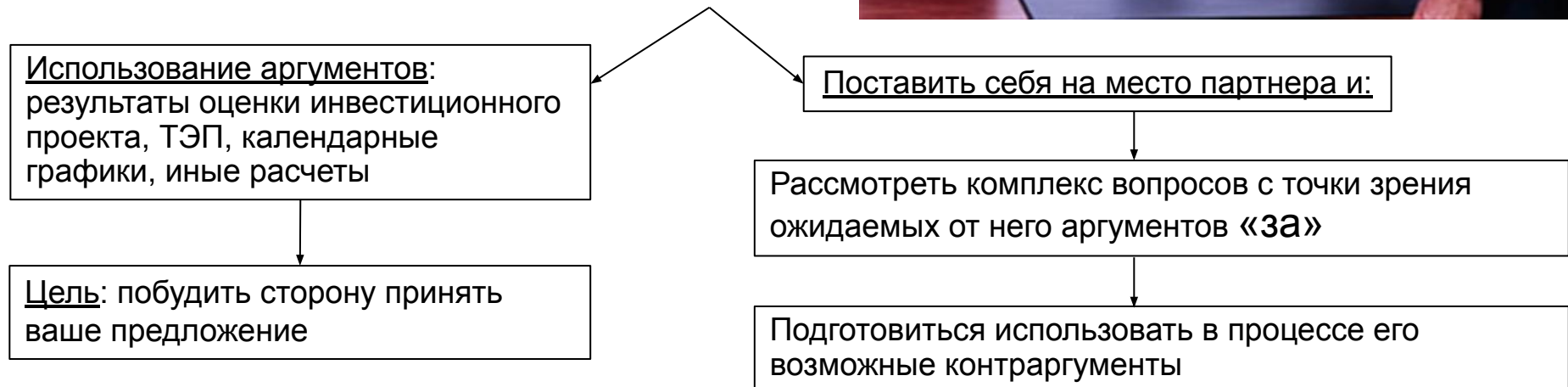
- учесть его законные интересы
- изложить ожидаемые действия в рамках совместной ответственности за результаты переговоров
- обозначить отправные точки решения проблемы
- выявить возможности получения взаимной выгоды



Метод уравнивания

При использовании этого метода учитывайте приведённые ниже рекомендации:

- какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчётов, данные и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнёра принять Ваше предложение ?
- Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнёра, т.е. посмотреть на вещи его глазами.
- рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнёра аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.
- обдумайте также возможные контраргументы партнёра, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.
- бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнёра: последний ждёт от вас реакции на свои возражения



Компромиссный метод

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае не совпадения интересов партнёра следует добиваться соглашения поэтапно.

При компромиссном решении согласие достигается за счёт того, что партнёры после не удавшейся попытки договориться между собой с учётом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения.

Чтобы приблизиться к позиции партнёра, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы и уступки.

Несовпадение интересов сторон в отношении строительного объекта

Частичное отхождение от своих требований по части Финансирования Стоимости объекта Продолжительности строительства Вида материала И др.

Предложение новых решений после оценки возможных пределов уступки

Достижение согласия в новых условиях, если срыв переговоров может повлечь неблагоприятные последствия:

Отмена строительства
Потеря вложенных средств
Разрыв оплаченных контрактов с субподрядными организациями
И др.



Стоящие перед предприятиями проблемы

1. Непосредственное выживание;
2. Поиск партнеров;
3. Формирование эффективного производства;
4. Обеспечение социальной вовлеченности служащих в производственные процессы.



Непосредственное выживание

- усиление системы продаж
- продвижение продукции на рынок - это
 1. Работа с клиентами;
 2. Гибкая ценовая политика;
 3. Создания дилерской сети;
 4. Экономическое стимулирование работы по привлечению клиентов.



Поиск партнеров

- поиск постоянных, надежных и проверенных партнеров;
- поиск партнеров, наиболее благоприятных при данной конъюнктуре рынка.



Формирование эффективного бизнеса

- эффективное использование имеющихся **ВОЗМОЖНОСТЕЙ** (вертикальной организационной структуры; вертикальной интеграции; экономии на масштабах);
- **эффективный поиск новых возможностей** (горизонтальные организационные структуры; горизонтальную интеграцию; адаптацию к изменениям и поиск новых возможностей; конкуренцию качеством; аккумулярование опыта).



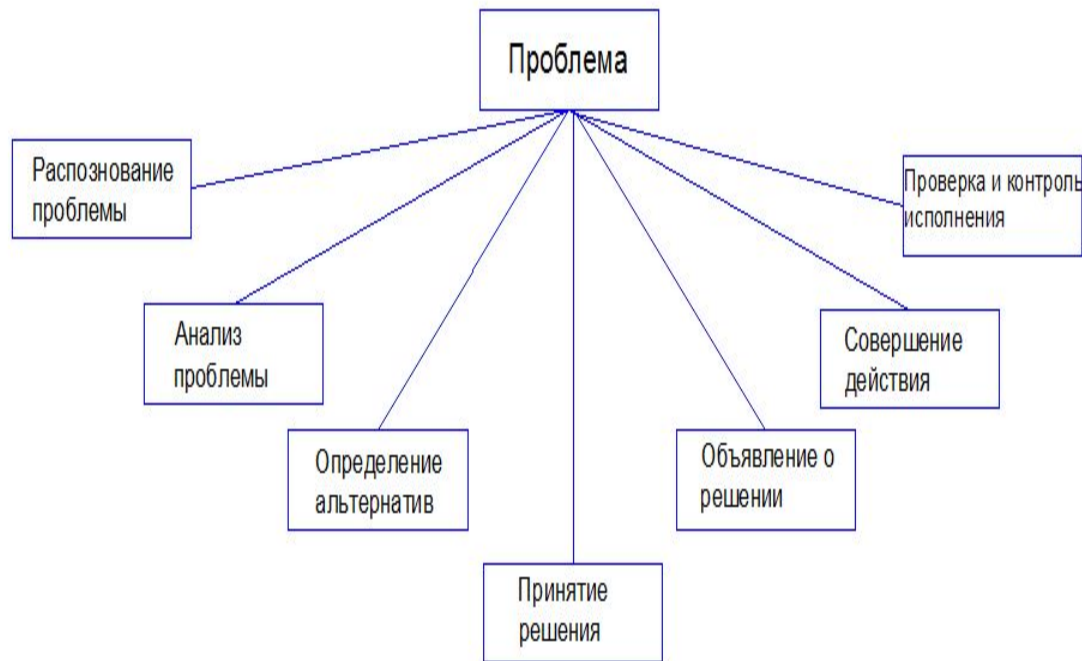
Обеспечение социальной вовлеченности служащих в производственные процессы

- вовлечь сотрудников в процесс производства;
- решить часть проблем, возникающих вследствие инертности и формальности вертикальных организационных структур;
- ускорить процесс аккумулирования опыта.

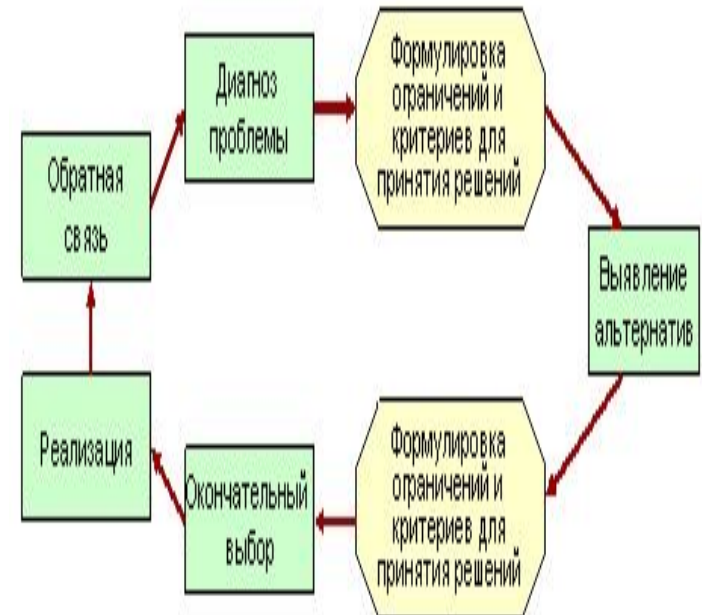


Конкретные методы и способы решения проблем УП на переговорах, так же как и опыт управления проектами практически нельзя обобщить, поскольку каждый проект по-своему уникален. Но с проблемами надо разбираться, иначе прогресс замедлится, и проект пострадает.

Вот, пример **обобщенного алгоритма** решения проблем, складывающегося из поэтапных шагов:



Этапы рационального решения проблем



1. Распознавание проблемы.

Прежде всего необходимо ответить на следующие вопросы: связан ли симптом с существующей проблемой; можно ли объединить симптом с чем-то, происходящим в настоящий момент; каковы характерные черты проблемы; какую приоритетность следует ей приписать; что нужно сделать с проблемой сначала.

2. Анализ проблемы.

Для этого используется сочетание прямых наблюдений, обзоров документов и заседаний. При сборе информации не всегда целесообразно привлекать внимание к проблеме — целесообразно говорить о симптомах и возможных действиях. Рекомендуется начать с сотрудника, который предложил усовершенствование, собрать как можно больше информации, определить категорию проблемы, дать ее трактовку — от консервативной до радикальной, сосредоточиться на действиях.



3. Определение альтернатив:

- ничего не делать;
- реструктурировать проект без новых ресурсов;
- добавить ресурсы для решения проблемы, не обращая внимания на стоимость;
- перераспределить ресурсы внутри команды проекта;
- устранить ресурсы из проекта;
- расширить масштаб и/или цель проекта;
- сузить масштаб и/или цель проекта;
- решить проблему за пределами проекта;
- изменить технологию работы в проекте.



4. Принятие решения.

Действия в данном контексте обычно подразумевают или политику, или изменения плана и меры в отношении ресурсов. Выбрав решение и определив действия, следует проинформировать топ-менеджмент о проблеме и рекомендованном подходе.

5. Объявление о решении и действиях (одновременно).

6. Совершение действия.

Совершать действия следует одновременно: если делать это последовательно, некоторое время будет существовать «гибрид» старого и нового.

7. Проверка и контроль исполнения.

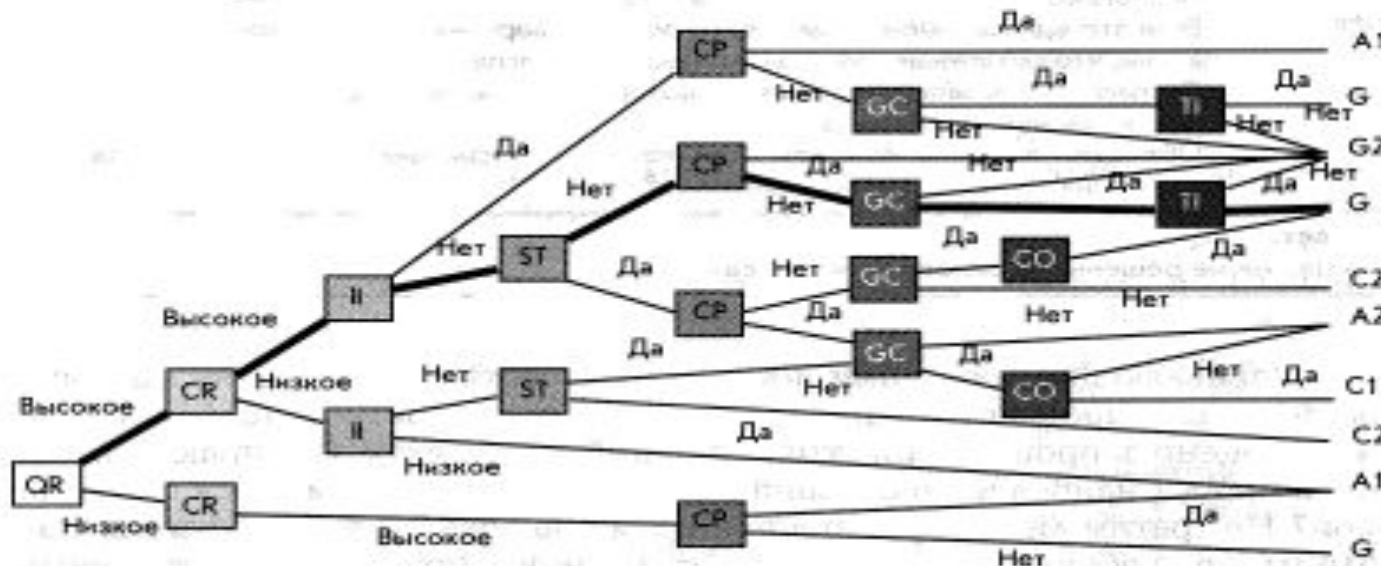
Результаты действий и решений должны проявиться вскоре после их претворения в жизнь. Для этого следует ответить на вопросы: вылечена «болезнь» или только ее симптомы; не создают ли побочные результаты решений новые проблемы; существуют ли дополнительные области, где можно применить эти действия, и решения с небольшими дополнительными усилиями.



Модифицированная схема принятия решений Врума и Джаго

Параметры проблем	
QR	Качество решений
CR	Приверженность
II	Информированность работников
ST	Структура проблемы
CP	Вероятность приверженности
GC	Совпадение целей
CO	Разные мнения членов команды
TI	Информированность команды

Ключевые вопросы
Степень важности технического качества решения
Степень важности приверженности команды решениям
Наличие достаточной информации для принятия качественного решения
Насколько хорошо структурирована проблема?
Если это единоличное решение, то есть ли уверенность в том, что остальные члены команды с ним согласятся?
Согласны ли остальные с целями, которых нужно достичь, решая данную проблему?
Вероятность несовпадения мнений остальных членов команды относительно принятого решения
Обладают ли члены команды достаточной информацией для принятия качественного решения



Врум, Йеттон и Джаго разработали схему, помогающую управляющим команды выбрать процесс принятия решений наиболее подходящий для различных проблемных ситуаций.

Возникновение тех или иных проблем в процессе представления проекта на переговорах — нормальное явление. Существует немало разнообразных методов их структуризации и разрешения. Все они имеют как свои преимущества, так и недостатки. Выбор наиболее эффективного метода зависит от множества разных обстоятельств.

Главное — **работать над разрешением проблем систематически и организованно.**



Организация переговоров (совещаний)

При подготовке совещания можно выделить вопросы:

1. Выработка повестки дня, определение круга участников и времени совещания;
2. Определение места совещания (выбор помещения);
3. Оповещение участников совещания:
 - а. составление приглашения;
 - б. передача приглашения.
4. Уточнение списка участников;
5. Подготовка материалов для рассмотрения на совещании:
 - а. основного сообщения;
 - б. справочно-информационных материалов;
 - в. проекта решения.
6. Организация рабочей группы совещания и распределение обязанностей;
7. Определение финансовых расходов;
8. Проведение организационных мероприятий:
 - а. заказ гостиницы;
 - б. заказ транспорта;
 - в. организация кофе-паузы;
 - г. организация культурно-массовых мероприятий;
 - д. закупка канцелярских принадлежностей, воды, цветов и т.д.
9. Проверка готовности помещения (количество мест и техническая оснащённость).



Окончание раздела