

Деловые коммуникации и управление деятельностью

Основной учебник

Жернакова М.Б., Румянцева И.А. Деловые коммуникации: теория и практика, - М., Юрайт, 2014

К.э.н., доцент Румянцева Ирина Анатольевна

rumyantsevay@mail.ru +7962 946 9670

Кафедра корпоративного управления лк-417, лк-417а

Роль коммуникаций в организации

В данном курсе будут изучаться **коммуникационные** технологии менеджмента, позволяющие налаживать **эффективные деловые коммуникации** для успешного управления профессиональной деятельностью.

- Коммуникация – процесс обмена информацией между людьми, группами людей или организациями.
- Коммуникации - необходимое условие жизнедеятельности человека, одно из фундаментальных основ существования общества.
- Коммуникации отражают одну из человеческих ценностей – общение.
- Все функции менеджмента – общие и специфические, реализуются с помощью деловых коммуникаций.

Функции деловых коммуникаций:

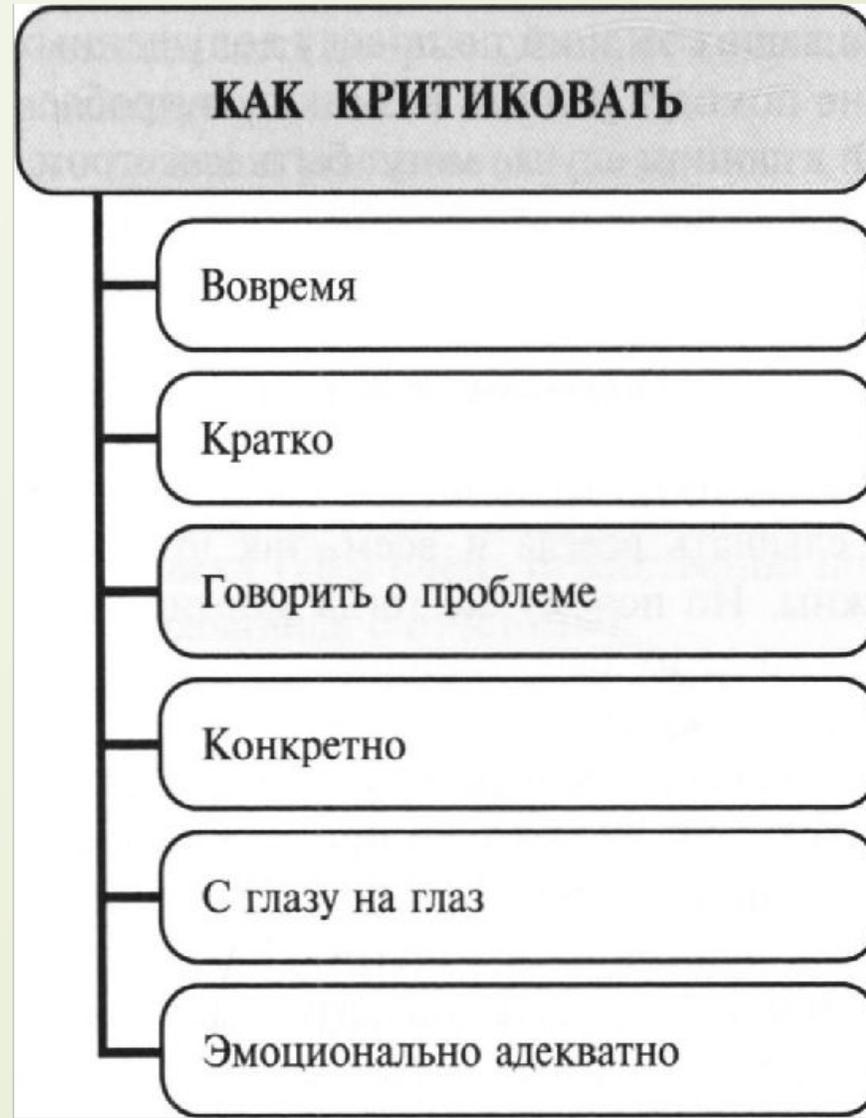
- --- информационная (инф. обеспечение – обмен информацией внутри организации и получение информации из внешней среды);
- --- объединяющая (интеграционная) – позволяет устанавливать общность и включаться в структуры более высокого порядка;
- --- побудительная (мотивационная, активирующая) – мотивирует сотрудников к достижению целей организации;
- --- координационная – согласует деятельность сотрудников и подразделений;
- --- контрольно-регулирующая (сбор и обработка информации для обратной связи и корректирующий действий).

Коммуникация в процессе контроля: как при этом мотивировать сотрудника

- Чтобы установить и поддерживать обратную связь, менеджер должен пользоваться любой возможностью высказать подчиненному свое мнение о полученных результатах, как в форме критики, так и в форме похвалы.
- Конструктивная критика и похвала могут быть мотиваторами.
- Конструктивная критика предполагает своевременность, краткость, эмоциональную адекватность. Также является важным обсуждение проблемы наедине.
- Искренняя похвала также предполагает своевременность, краткость, эмоциональную адекватность. Важно высказать похвалу наедине, при этом нужно похвалить человека за дело, а не только результаты работы.

Конструктивная критика

- Чтобы критика была конструктивной (действительно помогала решить проблему, а не провоцировала конфликт), нужно придерживаться нескольких простых, но важных принципов (см рисунок)

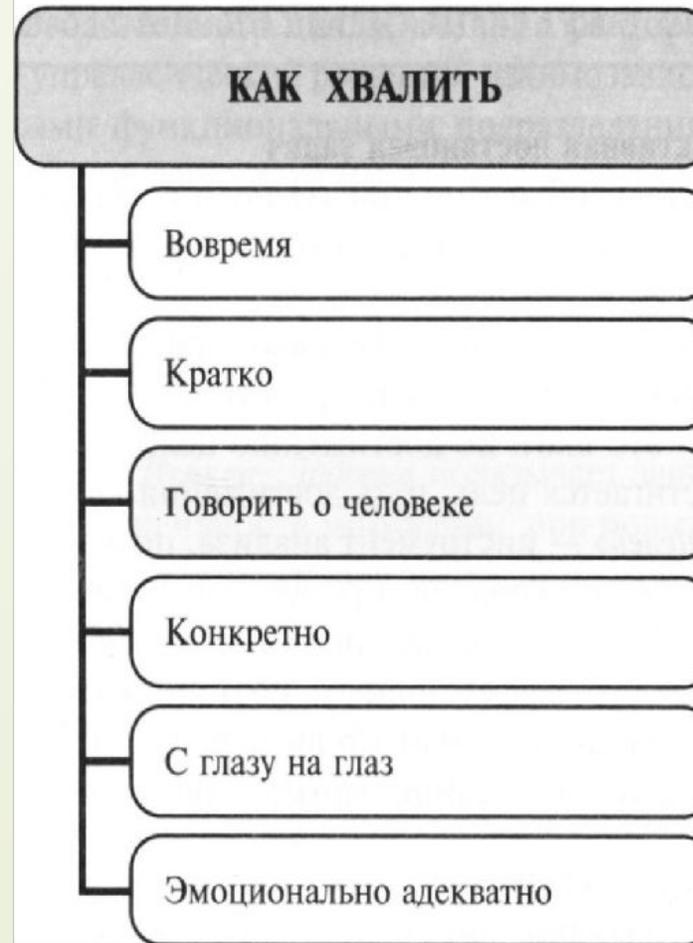


Работающая похвала

Чтобы похвала реально отразила ваше одобрение проделанной работы, все-таки желательно придерживаться нескольких простых принципов

пановка задач

МВА



Важнейшие уровни, виды и формы деловых коммуникаций

- Уровни коммуникаций в организации:
- внешние и внутренние,
- внутренние бывают вертикальные (восходящие и нисходящие), горизонтальные;
- Виды коммуникаций: формальные и неформальные,
- Вербальные и невербальные;
- Формы коммуникаций
- Письменные коммуникации – деловая переписка (документы: служебные записки, докладные, объяснительные, аналитические, пояснительные и др. записки, приказы, распоряжения, телефонограммы, различные письма);
- Деловые беседы и совещания;
- Деловые переговоры;
- Выступления перед аудиторией, в т.ч. презентации;
- Современные формы деловых коммуникаций в цифровой среде;
- Коммуникации для поддержания связей с общественностью;
- Коммуникации между организациями и властью;
- Коммуникации с инвесторами.



Коммуникационный процесс -

- это последовательность действий при общении людей.
- **Модель коммуникационного процесса Шеннона**
- В процессе обмена информацией можно выделить **четыре базовых элемента**:
 - • отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее и передающее информацию;
 - • сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;
 - • канал — средство передачи информации;
 - • получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

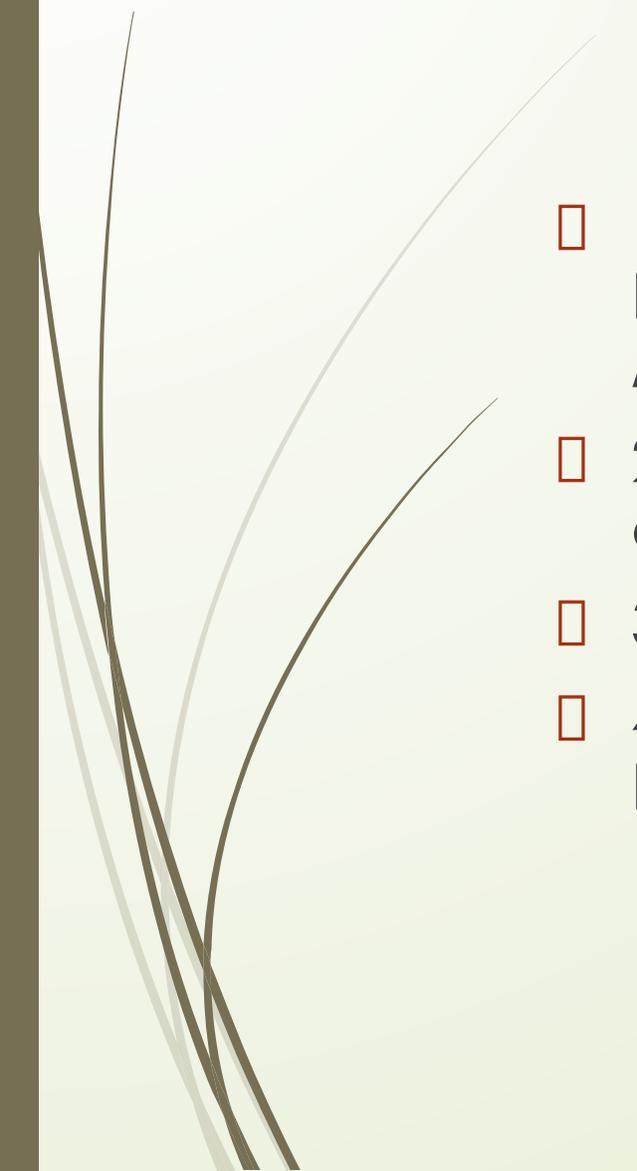


В коммуникационном процессе происходит движение информации по следующим этапам:

- • зарождение идеи;
- • кодирование и выбор канала;
- • передача;
- • декодирование;
- • обратная связь.



Коммуникационные каналы



- 1. Физическое присутствие (контакт лицом к лицу)
Целесообразно использовать для новых, многозначных, трудных сообщений
- 2. Интерактивные каналы (телефон, электронные средства связи)
- 3. Личные статичные каналы (записки, письма)
- 4. Безличные статичные каналы (отчеты, бюллетени).
Подходят для рутинных, четких, простых сообщений



Эффективность способа коммуникации

зависит от того, насколько он подходит для той информации, которую нужно передать.

- Исследования показали, что в тех случаях, когда информация носит неоднозначный характер (т.е. нуждается в разъяснениях), устные средства связи более эффективны, чем письменные.
- Однако письменная форма передачи сообщений более действенна, когда информация очевидна, проста и прямолинейна.



Письменные формы коммуникаций

- Документ - основная форма письменной коммуникации в менеджменте
- **Документ — это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.**
- Это же определение дано в государственном стандарте на термины и определения «Делопроизводство и архивное дело».
- Латинское слово *documentum* произошло от *doseo* — учу или извещаю и по смыслу означало свидетельство, доказательство.
- В России термин документ был переведен Петром Первым именно как «письменное свидетельство».



Служебные записки

- Это один из самых распространенных видов внутренней деловой корреспонденции организации.
- **Служебная записка — это внутренний документ организации, предназначенный для извещения должностных лиц (или подразделений) о фактах, выводах или предложениях составителя.**
- Чаще всего служебные записки касаются повседневной деятельности организации.
- Их основное назначение состоит в обеспечении оперативного обмена информацией между должностными лицами (или подразделениями) одной и той же компании.
- Служебная записка является свидетельством принятых должностными лицами мер, проведенной работы, поэтому служебные записки хранятся в соответствии с правилами делопроизводства, принятыми в организации.



Служебная записка — это обобщенное название внутреннего делового послания.

- Поскольку служебные записки составляются по разным поводам, то в некоторых случаях могут иметь и другие названия.
- Различают несколько видов деловых посланий, каждый из которых также, по сути, является служебной запиской:
 - — докладная записка;
 - — объяснительная записка;
 - — информационная записка;
 - — аналитическая записка;
 - — информационно-статистическая записка;
 - — записка о состоянии дел за период времени;
 - — пояснительная записка.

Смысловой аспект сообщения и соответствующая глагольная конструкция

□ **Сообщение**

- Сообщаем, ставим Вас в известность, извещаем, уведомляем, доводим до Вашего сведения, обращаемся к Вам в связи...

□ **Предложение**

- Предлагаем, представляем Вам, направляем Вам предложение (о, относительно)

□ **Просьба, требование**

- Прошу, просим, настаиваем, настоятельно рекомендуем, требуем

□ **Приказ, распоряжение**

- Приказываю, постановляю



Смысловой аспект сообщения и соответствующая глагольная конструкция

□ **Подтверждение, заявление**

□ Подтверждаем, заверяем, заявляем, объявляем, обязуемся, гарантируем

□ **Напоминание, предупреждение**

□ Напоминаем, обращаем Ваше внимание

□ **Отказ**

□ Вынуждены отказать, не можем выполнить Вашу просьбу, не располагаем возможностью удовлетворить Вашу просьбу

□ **Выражение отношения**

□ Благодарим, выражаем признательность, с сожалением сообщаем, приносим извинения, желаем успехов, выражаем соболезнование



Тема 2. Переговорные ТЕХНОЛОГИИ

- **Переговоры – это вид деловой коммуникации, целью которой является достижение согласия и выработка совместных решений, для чего обязательно должны быть учтены интересы всех участвующих сторон.**
- Современному менеджеру необходимо владеть переговорными технологиями, так как их применение способствует конструктивному управлению конфликтами, получению наилучших результатов в трудных коммуникациях.
- Даже в тех случаях, когда предстоящий разговор сами участники не называют переговорами, но ситуация несет все признаки переговорной ситуации, для достижения успеха необходимо умение применять современные методики переговоров

Особые условия, которые отличают переговорные ситуации от иных видов деловых коммуникаций

Особенность переговоров – необходимость учета интересов всех участвующих сторон

Переговоры часто направлены на решение некоторой проблемы, противоречия, конфликта

Переговоры нужны для того, чтобы стало возможным дальнейшее сотрудничество

Если эти условия не выполняются, переговоры не нужны, нужны иные виды коммуникационных взаимодействий, более простые в подготовке и организации, чем ведение переговоров, например, беседа.



Проблемные ситуации, требующие применения переговорных технологий

- - критика работы кого-то из коллег;
- - разговор с членом команды, который не выполняет своих обещаний;
- -- разговор с коллегой о вопросах, затрагивающих болезненные темы;
- - коммуникации с представителями партнеров при невыполнении ими своих обязательств или при произвольном толковании уже заключенного договора;
- - споры при распределении каких-либо ресурсов между отделами, группами или сотрудниками;
- - затянувшиеся конфликты, мешающие эффективной деятельности организации или ее части.

Применение конструктивных переговорных технологий в «трудных» коммуникациях.

Успех любых переговоров – как в сфере бизнеса, так и в политике, и в повседневном межличностном общении, - зависит не столько от выгоды или невыгоды предложения, сколько от степени подготовленности участников к переговорному процессу.

(Р. Фишер, У. Юри , Б. Паттон Переговоры без поражения. Гарвардский метод.)

Любопытной чертой нашей цивилизации является то, что повышению нашей эффективности в конфликтах посвящено значительно больше исследований, чем сотрудничеству. Такая неравномерность в распределении научных усилий и ресурсов порождает наше умение более успешно вести войну, чем вершить мирные дела. (Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах.)

Доведите до совершенства свое умение проводить переговоры в экстремальных ситуациях – и вы дадите мощный толчок развитию своей карьеры, укрепите отношения с окружающими и улучшите здоровье.

(К.Паттерсон, Дж. Гренни, Р.Мак-Миллан, Эл Свитцлер и С.Р.Кови «Переговоры в экстремальных ситуациях. Что и как говорить, когда ставки высоки»)



Переговоры и психология конфликта

- Переговоры часто требуются для решения некоторой проблемы, противоречия, скрытого или явного конфликта и применяются для разрешения конфликта и дальнейшего сотрудничества.
 - К переговорам приходится прибегать для разрешения наиболее сложных конфликтов. Анализ конфликта становится одним из этапов проведения переговоров.
- 

Конфликтная компетентность

- Конфликт — это открытое столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций или взглядов двух или более людей или групп.
- Провоцируют это столкновение противоречия, как объективные, так и субъективные. Причем объективные противоречия обычно скрыты, а субъективные проявляются явно
- Однако может быть и так – противоречия есть, но нет борьбы, отсутствуют острые переживания. Возможно, столкновение еще предстоит, но пока не было инцидента, после которого возможно нарастание конфликта, так называемая эскалация конфликта. Тогда можно сказать, что имеется потенциал конфликта.
- Ситуация имеет потенциал конфликта, если **есть объективные противоречия целей, интересов, позиций, мнений или взглядов** людей или групп, но **столкновения нет**, субъективное восприятие конфликта отсутствует

- 
- Кроме личностных особенностей, причинами конфликтов могут быть:
 - - нехватка коммуникаций, результатом которой может быть недостаточная информированность или различная информированность участников;
 - - существенные различия целей, ценностей, интересов, позиций или взглядов участников, приводящие к определенной конкуренции;
 - - недостаточность распределяемого ресурса и конкуренция за него между участниками;
 - - неудовлетворительная структура организации, проявляющаяся в проблемах производственного процесса из-за взаимозависимости участников.
 - При этом необходимо помнить, что обычно в конфликте есть не одна причина, а целый «букет» взаимосвязанных причин, усиливающих потенциал конфликта.
 - **Анализ ситуации в этом случае помогает подготовиться к разрешению конфликта, спланировать дальнейшие действия.**

В процессе разрешения конфликтов важнейшая роль принадлежит коммуникациям и сотрудничеству.

Коммуникации, выполняя информационную функцию, позволяют сократить область конфликта.



Конфликтная компетентность

- При управлении конфликтами используются несколько возможных личностных стилей разрешения конфликта.
- Беркель (Berkele, 1995) на основе модели «решетки» Блейка, Шепарда и Мутон представил пять личностных стилей конфликтного поведения. Разделение происходит в соответствии с двумя параметрами, представленными на двух шкалах – рисунок 5.3.1:
 - - внимание, уделяемое собственным целям и интересам;
 - - внимание, уделяемое целям и интересам противоположной стороны.
- Каждый параметр имеет градацию от одного до девяти баллов.

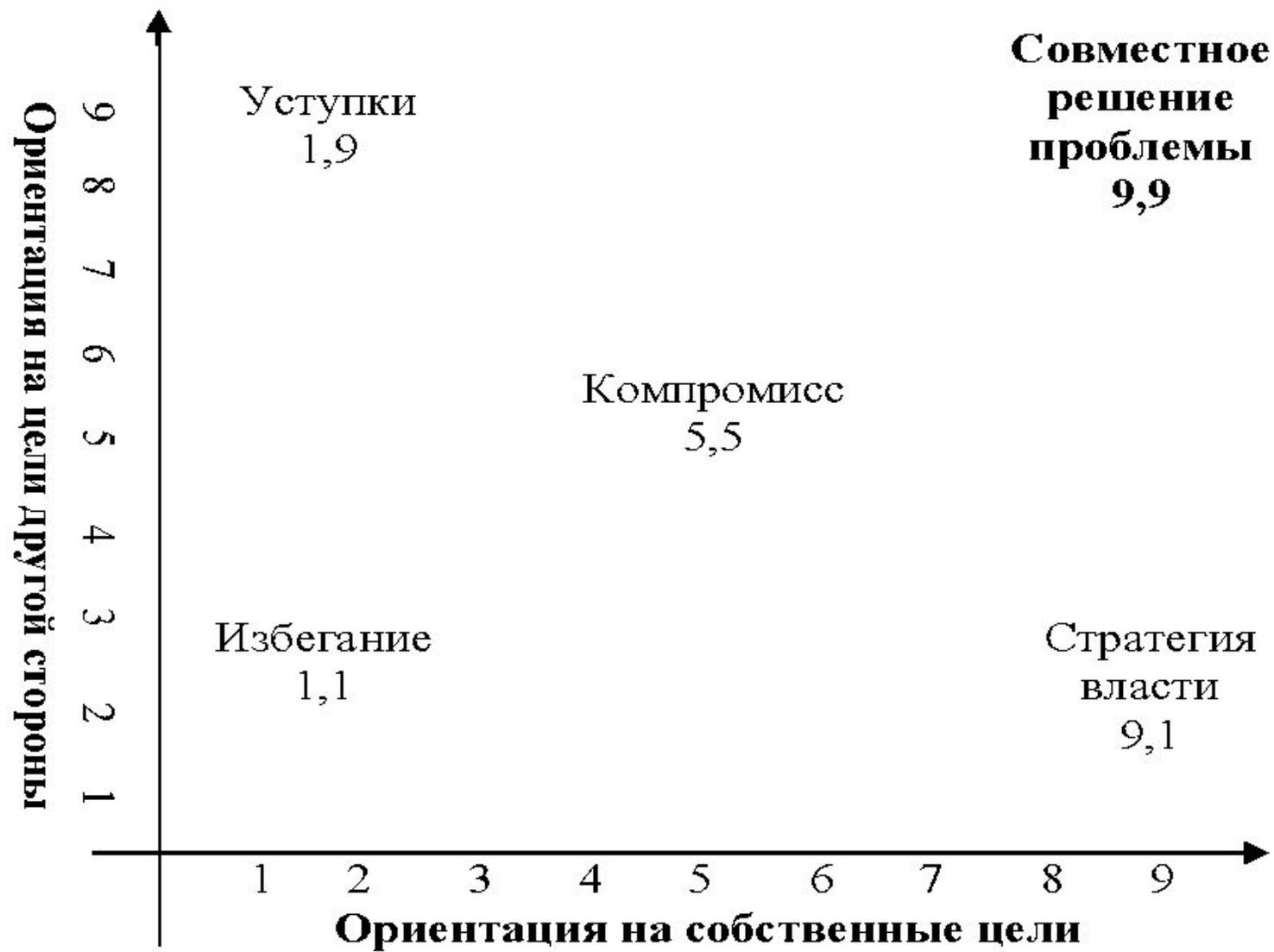
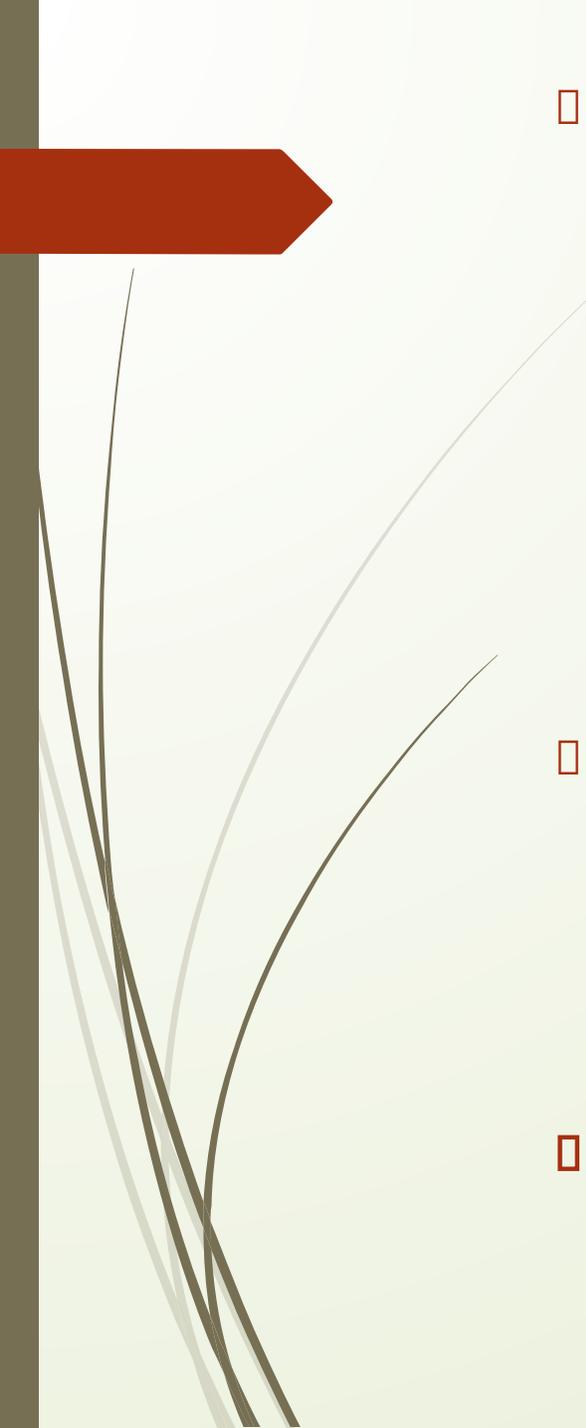


Рисунок 5.3.1 – Стили работы с конфликтами (Berkele, 1995, с.50)

- 
- Стиль «Компромисс» находится в середине возможной области решений. Каждый участник несколько отступает от максимальных претензий, но получает существенно больше, чем в случае уступки. Во множестве случаев это - приемлемый вариант, например, в торговых переговорах – продавец соглашается на некоторое снижение цены, а клиент получает некоторую скидку. Однако бывают ситуации, когда видимый компромисс совершенно не удовлетворяет обе стороны, и сохраняется потенциал конфликта.
 - Стиль «Совместное решение проблемы» или «Сотрудничество» имеет по максимуму – по девять баллов на каждой шкале. В этом случае обе стороны могут реализовать свои цели и интересы **наилучшим образом**. Однако это требует больших усилий от участников в поиске оптимального решения.
 - **Переговоры, проводимые по Гарвардскому методу принципиальных переговоров, позволяют выработать совместное решение проблемы.**

Успешная переговорная технология: **метод конструктивных переговоров** или Гарвардский метод

- Метод предлагает применять жесткий подход к рассмотрению существа дела, и мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.
- Он категорически исключает манипулирование и грубое использование фактора преимущественного положения какого-либо участника.
- Конструктивные переговоры дают возможность быть справедливым, и одновременно защищают от возможной недобросовестности других участников.

Принципы конструктивных переговоров

Первый принцип Гарвардского метода:



Отделяйте людей от проблем



На практике это правило означает, что участники должны **воевать не друг с другом, а все вместе – с проблемой**. Ценность проблемы вызывает всегда сильные эмоции, вынуждает участников занимать противоположные позиции и отстаивать их, проявляя беспощадность к другой стороне, что ухудшает ситуацию, воспринимается как оскорбление и не дает возможность выработать устраивающее все стороны решение. Выход – не начинать войну друг с другом за принятие своей позиции, а всем вместе обратить внимание на общую проблему.

Принципы конструктивных переговоров

Второй принцип Гарвардского метода:



Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Позиция – это сформулированные, выраженные словесно и эмоционально требования одной из сторон

Интересы- это преобладающие в данный момент потребности и опасения, которые мотивируют людей к определенным действиям.

Интересы прячутся за позициями, то есть выраженными требованиями, но **ориентироваться надо на интересы!**

Переход от позиций к интересам

- Переход от обсуждения позиций к обсуждению интересов невозможно сделать моментально, эмоции участников обычно делают невозможным переход к объективному, спокойному обсуждению.
- Даже полезно сначала дать высказаться участникам, «выпустить пар». Однако после этого все равно придется перейти от субъективного и эмоционального подхода к объективному и эмоционально нейтральному.
- Для того, чтобы подобный переход состоялся, необходимо пройти ряд промежуточных ступеней. Например, анализ позиций участников, затем – корректировка позиций, постепенное понимание других участников – хотя понимание не означает согласие, но оно сокращает зону конфликта. Самому надо избавиться от излишней подозрительности, от негативного настроения. Нужно отказаться от обвинений, и говорить о проблеме отстраненно от упоминания конкретных людей или организации, с которыми идет разговор.

Принципы конструктивных переговоров

Третий принцип Гарвардского метода



Прежде чем окончательно решить, как поступить, необходимо найти и рассмотреть

варианты, которые бы служили взаимной выгоде

- Необходимо заинтересовать другую сторону в конечном результате, мотивировать их к достижению согласия. Этому будет служить то понимание партнера, которое должно выработаться в результате предварительного анализа и в процессе ведения переговоров.
- При этом процесс выработки общего решения должен быть совместным, все стороны должны быть вовлечены в него.
- Свои интересы также надо убедительно разъяснить и аргументировать.
- Предложения должны соответствовать не только своим интересам, но и интересам и ценностям другой стороны.
- Необходимо несколько взаимовыгодных вариантов
- Очень важно на этом этапе концентрироваться на будущем, на предложении такого решения, которое позволит достичь необходимой цели в будущем, а не на прошлом.

Принципы конструктивных переговоров

□ Четвертый принцип Гарвардского метода



Критерии оценки предлагаемых решений должны быть объективными, и на этом можно и нужно настаивать

Примеры объективных и справедливых критериев:

-
- рыночная стоимость;
- существующий прецедент;
- научная независимая оценка;
- профессиональные стандарты;
- эффективность;
- расходы;
- моральные стандарты;
- равноправие сторон;
- взаимная выгода.

*Предложить
объективный критерий
для оценки предлагаемых
решений*

*Предложить
справедливую процедуру
для разрешения
проблемы*

Переговоры требуют подготовки



Практическое применение технологии

Необходим **переход от обсуждения позиций сторон к обсуждению интересов** сторон, для этого необходимо:

- **Свое восприятие** нужно подвергнуть анализу и корректировке,
 - нужно не поддаваться привычке истолковывать все действия другой стороны наихудшим образом,
 - избавиться от излишней подозрительности, от негативного настроения.
 - отказаться от обвинений, и говорить о проблеме отстраненно от упоминания конкретных людей или организации, с которыми идет разговор.

- **Восприятие других** участников мы должны анализировать и побуждать их к корректировке в сторону их же интересов

Иной подход будет совершенно непродуктивен.

Практическое применение технологии

- В анализе позиций помогает **составление списка последствий** принятия предлагаемого решения так, как это представляет каждая сторона.
- Составление такого списка, даже гипотетического, предположительного, помогает понять интересы другой стороны и их отличие от позиции, которую выражает эта сторона.

Практическое применение технологии

- Следует **открыто обсуждать эмоции друг друга** и восприятия друг друга.
- Нужно найти возможность взаимодействовать с восприятием другой стороны, для этого:
- сделать какой-либо важный для другой стороны шаг,
- или применить символический жест, который может оказать хорошее эмоциональное воздействие на партнера,
- или **дать возможность другой стороне «выпустить пар»**, выразив негативные чувства.

Пример продуктивного и непродуктивного выражения недовольства в процессе переговоров

Непродуктивное выражение недовольства, провоцирующее эмоциональную реакцию	Продуктивное выражение недовольства, в котором отделена проблема от того, кому это говорится
<p>Ваша компания <i>возмутительно, абсолютно ненадежна</i>. Каждый раз после вашего ремонта наш генератор снова и снова выходит из строя, причем это происходит сразу же после ремонта.</p> <p>Мы готовы <i>немедленно сменить обслуживающую фирму</i>.</p>	<p>Наш генератор, который обслуживает ваша фирма, снова сломался. Это происходит уже третий раз за последний месяц.</p> <p>В первый раз генератор не работал целую неделю, и это создало для нас огромные проблемы. Нам просто <i>необходим стабильно работающий генератор</i>. Мне бы хотелось <i>обсудить с вами</i>, как можно снизить частоту его поломок.</p> <p><i>Может быть</i>, следует обратиться к производителю?</p> <p>Или <i>Вы сможете предложить нам что-то другое?</i></p>

Продуктивные формы выражения недовольства

- Таким образом, **постановка проблемы в продуктивной форме** требует более спокойных и взвешенных формулировок, выражения готовности к **взаимному поиску** решения, к сотрудничеству.

Хорошо подходят для такой цели следующие речевые формы:

- Мы много хорошего слышали о Вашей деятельности и готовы к сотрудничеству.
- Мы собрались с Вами за столом переговоров, чтобы обсудить следующие вопросы.
- Мне поручено обсудить с Вами следующие важные для нас вопросы.
- Нам с Вами предстоит сегодня принять решение по важному для всех нас вопросу.
- Мы внимательно изучили Ваш проект договора (контракта, Ваши предложения, Ваши возражения, замечания) и хотим высказать следующее...



Продуктивные речевые формы несогласия

- Для выражения несогласия или неодобрения рекомендуется выбирать нейтральные в эмоциональном отношении формы, например, следующие:
- В принципе мы согласны со многими Вашими предложениями, но у нас есть ряд замечаний и корректив.
- Согласиться с Вашим вариантом непросто, так его реализация может вызвать определенные затруднения.
- Мы высоко ценим Ваши усилия, но нас не вполне устраивают предложенные условия.
- Наша точка зрения несколько расходится с Вашей.

Переход от позиций к интересам

- В процессе более спокойного обсуждения проще **перейти от обсуждения позиций к обсуждению интересов сторон и попытаться выявить общие интересы**. Для этого можно предложить такие речевые формы:
- Мы все заинтересованы в благоприятном исходе переговоров. Давайте в духе взаимопонимания обсудим наши общие интересы.
- Мы с Вами собрались здесь для того, чтобы вместе решить нашу общую проблему. Надеюсь, во время обсуждения на проявления доброжелательности и взаимопонимания.
- В наших взаимоотношениях были трудности, но, чтобы принять взаимоприемлемое решение, давайте сосредоточимся на решении общей проблемы и попробуем достичь примирения интересов.
- С каких вопросов нам лучше начать обсуждение? Если не возражаете, давайте прежде всего обсудим следующее...



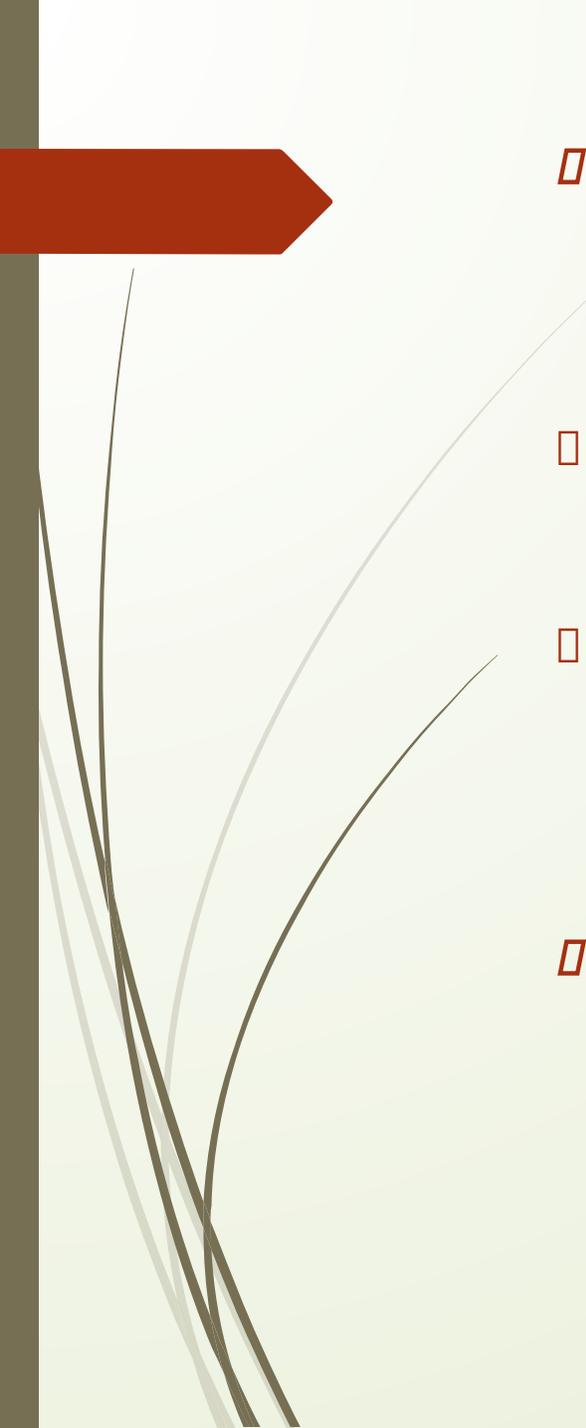
Если у нас появилось понимание интересов других участников

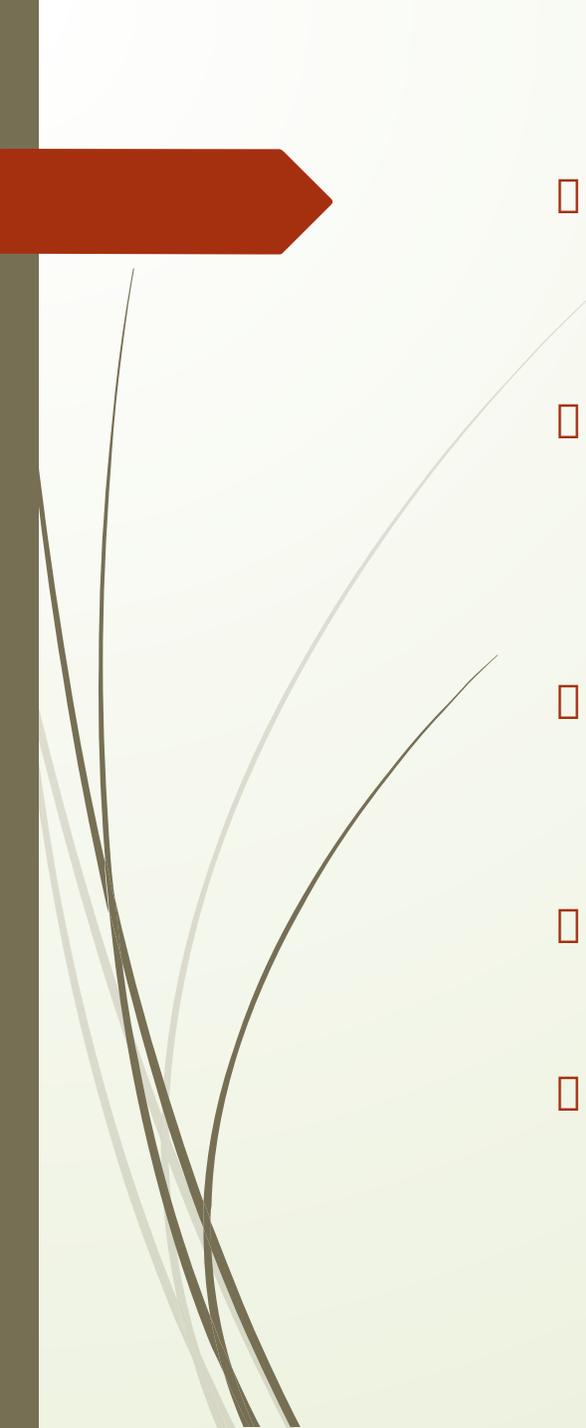
- Необходимо заинтересовать другую сторону в конечном результате, мотивировать их к достижению согласия.
- Этому будет служить понимание партнера, которое должно выработаться в результате предварительного анализа и в самом процессе ведения переговоров.
- Процесс выработки общего решения должен быть совместным, все стороны должны быть вовлечены в него.
- Свои интересы надо убедительно сформулировать, разъяснить и аргументировать.



Предложения должны соответствовать не только своим интересам, но и интересам и ценностям другой стороны.

- **Наиболее мощные интересы** вытекают из основных человеческих потребностей. К часто встречающимся интересам можно отнести:
- экономическое благополучие – стремление достичь определенного уровня и стремление его увеличить;
- безопасность, в том числе и стремление уменьшить определенные риски, содержащиеся в предлагаемых решениях или в существующей ситуации;
- чувство принадлежности к какой-либо группе;
- признание определенных заслуг, достоинств, прав, в том числе прав на уважение;
- возможность сохранять и увеличивать контроль над тем, что составляет наиболее существенную часть собственной жизни.

- 
- **Перед тем, как высказать свои предложения, надо сформулировать общую проблему**, выразить свои интересы и аргументы и только потом представить заключительные предложения.
 - Очень важно на этом этапе концентрироваться на будущем, на предложении такого решения, которое позволит **достичь необходимой цели в будущем**, а не на прошлом.
 - Необходимо иметь свои предложения, но в то же время **быть гибкими, открытыми для новых идей**, которые может предложить другая сторона. Полезно не вести переговоры только в одном аспекте, а расширить ту область, в которой можно вести обсуждение. Сначала увеличить пирог, а потом его делить.
 - **Быть твердыми в отношении проблемы, и в то же время мягкими с людьми**. Нужно демонстрировать нападение на проблему, а не на участников переговоров.

- 
- Вот речевые формы, которыми можно воспользоваться на этапе разработки возможных **вариантов взаимоприемлемого решения**.
 - Хотелось бы получить от Вас дополнительную информацию по данному вопросу – каковы должны быть параметры, чтобы обеспечить справедливые условия...?
 - Предлагаем вернуться к обсуждению этого момента с несколько иных позиций.
 - Давайте рассмотрим и другие аспекты этого решения.
 - Мы видим решение этой проблемы несколько в ином свете.

Использование объективных критериев для выработки решения

- надо стремиться к тому, чтобы принятие решения происходило не под давлением, а на основе общепринятых стандартов, справедливых принципов.
- Вот ряд **универсальных критериев** для выбора решения:

- рыночная стоимость;	- расходы;
- первоначальная цена за вычетом амортизации;	- решение суда;
- существующий прецедент;	- моральные стандарты;
- научная независимая оценка;	- равноправие сторон;
- профессиональные стандарты;	- традиции;
- эффективность;	- взаимная выгода.



Кроме применения справедливых критериев очень помогает **обращение к справедливой процедуре**

- В качестве примера такой процедуры можно привести следующую последовательность действий: **один из участников делит спорный ресурс, а первым выбирает свою долю второй участник.**
- Другие варианты справедливой процедуры – **жребий** и приглашение **независимого арбитра** или посредника по ведению переговоров.
- Справедливый критерий и справедливая процедура должны рассматриваться как общая цель, к которой стремятся все участники. Свои предложения надо формулировать таким образом, чтобы они выглядели как совместный поиск справедливого, объективного критерия.



Возможно, что на вас оказывают давление

- Это давление может принимать разные виды, оно может напоминать взятку, угрозу, манипулирование, а может просто быть категоричным и жестким отказом от любых отклонений в отношении занятой позиции.
- Принципиальное поведение во всех этих случаях должно быть схожим: тот участник переговоров, которого можно назвать справедливым и принципиальным (в смысле Гарвардского метода принципиальных переговоров, а не в смысле жесткой позиции), **предлагает другой стороне обосновывать свои доводы в соответствии с объективными критериями, и отказывается идти на уступки на какой-либо другой основе.**

Возможные ошибки

- Процесс выработки взаимного решения может быть долгим и трудным, впрочем, как и весь переговорный процесс. Необходимо знать наиболее типичные ошибки данного этапа, чтобы постараться их не допускать:
- Преждевременное суждение **без учета интересов всех** участников.
- Поиск и рассмотрение **единственного** решения.
- Подход к другим участникам с позиции «решение их проблем – **это их проблема**».



Нужен ли посредник, его задачи

- Существует особая технология управления конфликтами на этапе ведения переговоров – это посредничество.
- *Посредничество в переговорах помогает при наличии **острых эмоциональных проявлений конфронтации***
- При организации процесса переговоров через третью сторону негативные проявления могут быть серьезно уменьшены.
- Для того, чтобы стало **возможным привлечение посредника, необходимо** выполнение следующих условий:
 - - имеет место конфликт и деструктивность непосредственного общения;
 - - должна присутствовать общая ориентация на достижение результата, готовность искать общее решение и затем принять его;
 - - решение каждой стороны о привлечении посредника должно быть добровольным.



□ В подготовке к переговорам, имеющим опасность срыва из-за излишне негативного эмоционального настроения, имеет смысл предварительно обсудить вопрос о готовности другой стороны к привлечению посредника.

□ Перед привлекаемым посредником нужно поставить следующую задачу:

□ структурировать проведение целого ряда бесед и совещаний в рамках общего переговорного процесса

□ поддерживать участников в поиске совместного решения таким образом, чтобы последовательно выполнялись все необходимые этапы, ведущие к принятию общего решения.



Можно предложить запланировать следующую последовательность действий посредника в разрешении конфликта:

- - узнать точку зрения каждого участника, продемонстрировать каждому уважение, принятие его точки зрения, признание;
- - построить отношения с каждой из сторон конфликта, получить от них предложения;
- - создать соответствующую атмосферу причастности в общих переговорах;
- - построить отношения между всеми участниками;
- - побуждать стороны к сотрудничеству.



Главная рекомендация для посредника

- Посредник не должен оценивать, кто прав, а кто – нет.
- Посредник должен оставаться нейтральным и по отношению ко всем сторонам,
- и по отношению к принимаемому решению.



Поэтапное планирование переговоров

- Четкое формулирование цели переговоров.
 - Анализ создавшейся ситуации.
 - Составление плана.
 - Процесс обсуждения.
 - Подведение итогов.
- 



Определение цели

- Для установления цели переговоров наиболее эффективна такая постановка вопроса: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?"
- Ответ на этот или подобный вопрос поможет **сформулировать цель переговоров.**



Анализ – этап, задача которого – выработать первоначальное понимание ситуации

- Для этого нужно собрать информацию и обдумать ее. Нужно понять трудности, связанные с особым восприятием в условиях явного или скрытого конфликта, сложности общения и возможные враждебные эмоции, а иногда и деструктивные действия, четко понять и сформулировать интересы свои и другой стороны.
- Кроме того, нужно заранее понять, какие объективные критерии могут лечь в основу выработки соглашения.



Разработка взаимовыгодных вариантов решений

- Надо выбрать приоритетные собственные интересы, то есть решить, какие из них наиболее важны.
- Необходимо заранее подготовить варианты решений, которые служат взаимной выгоде. Таких вариантов обязательно должно быть несколько. И, конечно, нужно хорошо понимать, какой альтернативный вариант является наилучшим для решения собственных интересов.
- Необходимо подготовиться к ответу на вопрос, как справляться с возможными проявлениями эмоций, попытками манипуляции и другими деструктивными действиями, проявляющимися в процессе переговоров.
- Необходимо решить, какое возможно неблагоприятное развитие событий, в результате которого придется прекратить переговоры, отказаться их продолжать – то есть определить условия выхода из процесса.



Планирование

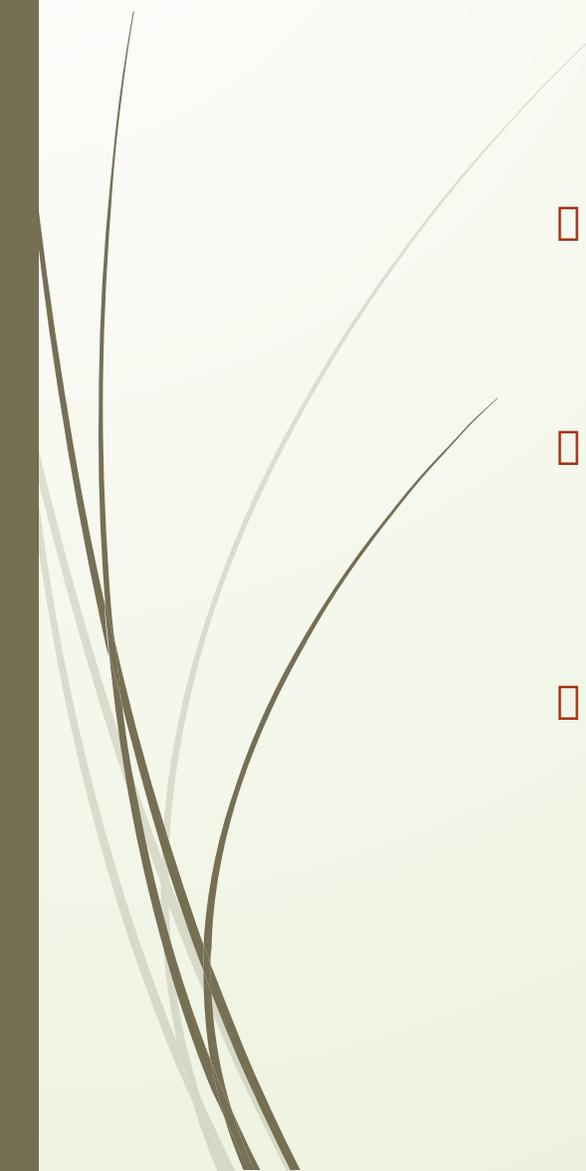


- Этапы процесса (в том числе подготовительные) и затраты времени
- Состав участников переговорной группы
- Время, место, условия встреч
- Возможная разработка сценария

- План может быть гибким, т.е. надо предусмотреть возможность внесения изменений



В процессе переговоров



- Формулировка каждого предложения необходима в конструктивной форме.
- После вынесения своего предложения нужно спрашивать мнение другой стороны: «Что вы думаете о таком варианте? Считаете ли вы это предложение разумным? Если нет, то что следовало бы в нем изменить?»
- Управление вниманием необходимо, потому что просто **сказать – еще не значит быть услышанным**. Еще до момента, когда будет выдана какая-то информация, надо сначала организовать ситуацию так, чтобы внимание собеседника было направлено на вас.



Психологическая подготовка

- Выдержка, тренировки по ее выработке (не допускать спонтанных эмоциональных реакций)
 - Настрой не отклоняться от цели
 - Опора на конструктивные принципы
 - Практика ведения переговоров
 - Тренинги противостояния манипулятивным приемам
- 

Типичные ситуации-ловушки, требующие умений и тренировки

- 1. Начинаются демонстративные приемы психологического прессинга, прямое воздействие на личность.
- 2. Стороны озвучили жесткое нежелание менять что-либо в своих позициях, произнесли, к примеру, что-то в следующем духе: «Это наша позиция, мы не отступим!».
- 3. Участник переговоров в какой-то момент почувствовал, что с ним никто не собирается ни о чем вести настоящие переговоры, а его просто используют для демонстрации своей силы, может быть показывают что-то перед остальными участниками, например, умение расправиться с оппонентом.
- 4. Участник переговоров понимает, что происходит манипуляция, то есть попытка использовать его втемную. К манипулятивным приемам можно отнести и превышающие обычное хорошее расположение к партнеру настойчивые попытки перевести взаимодействие в дружеское общение – однако нельзя забывать, что мягко стелет, да жестко спат.
- 5. Одна из сторон старается забрать у другой стороны все ресурсы управления переговорами, включая управление временем. Например, постоянный перенос времени, назначение неудобного времени и проч.



Опасности в таких ситуациях

- - эмоциональный контроль над собственными реакциями может быть потерян;
- - боязнь проиграть в переговорах, высокая ответственность за достижение результата, создают сверх высокое напряжение;
- - отсутствие заранее отработанных, эффективных способов реакции на жесткое и заранее отработанное поведение другой стороны, скорее всего, агрессивное; такая ситуация будет сопровождаться ощущением потери контроля над процессом переговоров;
- - ощущение внутреннего конфликта, которое ослабляет участника переговоров, и которое может быть создано искусственно, в результате манипуляции.



Реагировать надо быстро

- Подобные ситуации надо научиться вовремя определять, желательно, без запаздывания, чтобы отреагировать своевременно и выгодным для себя образом, в частности, **не допустить эмоционального разрыва отношений на выгодных для провоцирующей стороны условиях.**
- В первую очередь перед тем участником, который попал в ситуацию жестких переговоров, стоит задача **держаться под контролем субъективные факторы.**



Чтобы не попасть в подобные ловушки, нужно использовать два подхода:

- - первый – это подготовка и планирование переговоров, составление **собственного сценария** переговоров, кроме того, **просчитывание** заранее возможных действий оппонентов, как конструктивных, так и деструктивных, и **поиск ответных ходов**, в том числе необходимо до начала переговоров определение точки выхода из переговорного процесса, то есть тех условий, при которых вы не будете продолжать переговоры;
- - второй подход – это тренинги, в процессе которых придумываются и отрабатываются возможные ситуации жестких переговоров, так, чтобы в нужные моменты можно было продемонстрировать свое умение не менее жестко действовать, но при этом показывать, что какая-то готовность договориться все-таки остается.



Подготовка переговоров

- В подготовке переговоров существенное значение имеет также **правильный настрой на переговоры.**
- Конечно, в первую очередь нужна подготовительная исследовательская и аналитическая работа, выработка общей позиции и согласованности между участниками, действующими с одной стороны, но и **правильный настрой** тоже очень важен.
- Нужно постараться **освободиться от излишних эмоций**, которые могут помешать делу, не показывать своей повышенной заинтересованности. При этом настраиваться надо на смысловое содержание сообщений, а не на эмоциональный фон, который окружает эти сообщения



Важнейшее правило подготовки -

□ запрет на спонтанные эмоциональные реакции

- Дело в том, что легче контролировать слова, чем эмоции. Эмоции проявляются очень сильно в невербальных реакциях, которые трудно контролировать. Помочь здесь может два вида тренингов:
- - тренинг, направленный на формирование умения демонстрировать выдержку;
- -тренинг, направленный на формирование эмоциональной пластичности, то есть умения быстро изменить свое эмоциональное состояние.
- Еще в психологической подготовке нужно расставить акценты: на какие действия и аргументы оппонентов нужно будет обращать самое пристальное внимание, особо контролировать.



Веер целей

- Психологическую защищенность в переговорах дает метод, называемый веером целей.
- Нужно сформулировать несколько целей, которые могут быть достигнуты в результате переговоров.
- При этом как минимум одна из этих целей должна находиться под полным контролем планирующего, быть наиболее достижимой.
- В качестве такой цели можно назвать, например, диагностику собеседника.
- Если подготовлены минимальные и максимальные цели переговоров, **но нет уверенности в достижении хотя бы минимальных целей, то нет готовности к переговорам и в них вступить еще рано.**



Точка изменений и ТОЧКА ВЫХОДА

- Чтобы **уменьшить возможные собственные негативные эмоции**, готовясь к сложным переговорам, надо решить, можно ли в случае необходимости отказаться от первоначальных намерений, в каких условиях это можно и нужно сделать.
- Кроме этого, надо **на индивидуальном, личном уровне** самому переговорщику решить, что он будет делать, если не удастся договориться, как он сможет компенсировать для себя возможный отрицательный итог переговоров.



Деловые беседы и совещания: виды, организация и подготовка, управление процессом.

- Под деловой беседой понимается межличностное речевое общение, предполагающее обмен взглядами, точками зрения, мнениями, информацией, направленное на достижение поставленной цели, решение той или иной проблемы

Преимущества деловой беседы, в отличие от других форм коммуникации, например, от деловой переписки, обусловлены следующим:

- Возможностью быстрого реагирования на высказывания собеседника и возможностью уточнения информации путем пояснений, поправок, повторов;
- Созданием и осознанием общности всех участников беседы;
- Возможностью учета как объективных, так и субъективных факторов при решении проблемы;
- Повышением профессиональной компетентности участников беседы, связанной с тем, что они выслушивают мнения и точки зрения других сотрудников.

*Деловая беседа
– не монолог
руководителя, а
общение*



Виды деловых бесед

- Деловые беседы могут происходить по самым разным поводам, быть регулярными или спонтанными.
- **1. Организационные беседы.** Их еще называют профессиональными, так как они связаны в основном с профессиональной деятельностью. Эти беседы, как правило, касаются содержания и организации работы и встречаются в практике управления наиболее часто. В ходе такой беседы руководитель выдает и разъясняет задание, инструктирует работника, контролирует выполнение работы.
- **2. Кадровые беседы.** Это собеседование при приеме на работу, беседа при увольнении, беседа при перемещении работника с одного рабочего места на другое, беседа в ходе периодической оценки (аттестации) работника.

Виды деловых бесед

- **3. Дисциплинарные беседы.** Целью таких бесед является выявление причин дисциплинарных нарушений и предотвращение их повторения. Желательно, чтобы дисциплинарная беседа была хорошо подготовлена, потому, что для принятия мер нужно собрать и проанализировать информацию. Еще одной причиной не проводить беседу немедленно «по горячим следам» является необходимость успокоиться, чтобы разговор носил характер конструктивной критики, а не конфликта. С другой стороны не рекомендуется откладывать дисциплинарную беседу больше, чем на 48 часов.
- **4. Проблемные беседы.** Проводятся по мере необходимости в случае возникновения какой-то проблемы. Например, поставщики не выполняют заключенный договор, и организация вынуждена срочно решать вопрос о том, где взять и как организовать доставку необходимых для ее деятельности материалов. В этом случае деловая беседа по содержанию напоминает проблемное совещание, но собранное оперативно и с меньшим количеством участников.

Правила ведения деловых бесед

- У каждого сотрудника должно быть время высказать свою точку зрения и свои мысли. Количество времени, предоставляемое собеседнику, жестко не нормируется. Оно зависит от вида беседы и ее цели.
- Необходимо помнить, что управленческая беседа должна иметь определенный **результат**. Руководитель должен организовать обмен мнениями так, чтобы задаваемые вопросы и получаемые ответы способствовали совместному решению обсуждаемой проблемы.
- Информацию по обсуждаемой теме необходимо **излагать кратко**, но не в ущерб пониманию проблемы и налаживанию успешного взаимодействия.

Правила ведения деловых бесед

- Новую и трудную для понимания информацию необходимо «разбавлять» известными фактами, пояснениями, обобщениями.
- В процессе ведения деловой беседы необходимо **учитывать характеристики собеседника**, в том числе:
 - его профессиональный уровень;
 - содержание выполняемых им задач;
 - его полномочия и сферу ответственности в соответствии с возложенными на него обязанностями;
 - его жизненный и трудовой опыт, интересы, устремления, желания;
 - особенности его мышления.
- Эффективность деловой беседы зависит также от умения руководителя создать откровенную, конструктивно-критическую атмосферу **общения**.



Деловая беседа требует подготовки

- Подготовка беседы должна включать в себя:
- -решение о ее необходимости и составе участников;
- - определение места и времени проведения беседы;
- - сбор информации, необходимой для разговора.



Подготовка беседы

- Если беседа очень важна для дела, то при подготовке к ней следует задуматься об ответах на следующие вопросы:
- - какова ее цель и задачи? Что предпринять, чтобы достичь цели?
- - есть ли конфликт или потенциал конфликта? Если есть – использовать переговорные технологии! (см слайды 18-24)
- - какие особенности собеседника стоит учесть при аргументации своей позиции?
- - с какими трудностями (контраргументами, возражения, противоположными интересами) можно столкнуться в процессе беседы? Какие преимущества (или негативные моменты) это принесет?

Главные навыки для ведения деловых бесед - умение излагать свои мысли и слушать

- Произносимая фраза должна включать не более 11-13 слов, а по некоторым источникам – не более 7. Скорость речи должна быть не более 2-3 слов в секунду; а фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться слушающим.
- В реальной жизни люди используют разные **стили поведения при слушании**. Перечислим некоторые из них:
- **нейтральное слушание**. Этот стиль поведения обычно имеет своей целью сбор информации. В чистом виде он реализуется довольно редко, поскольку, слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания быстро исчезает;
- **оборонительное слушание**. Так чаще всего слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего – и исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражения;
- **«вежливое» слушание**. В действительности это вовсе не слушание, а просто пауза между собственными высказываниями – ожидание, когда же замолчит говорящий. Так часто слушают сверстников маленькие дети, у которых доминирует желание высказаться. Часто после такого «слушания» они не могут вспомнить, о чем же был разговор;
- **селективное слушание**. Этот вид поведения состоит в том, что слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например, подтверждают его точку зрения.
- **активное слушание**. Слушатель помогает говорящему высказаться; направляет его речь, чтобы услышать то, что ему интересно. При активном слушании слушатель задает такие вопросы, которые не уводят говорящего в сторону от темы его рассказа.



Для руководителя важен навык эффективного слушания:

- умение выделения из речи говорящего человека законченных предложений,
- оценка услышанного, включающая отделение фактов от мнения собеседника.
- Эффективное слушание требует непрерывных усилий, поддержание определенного уровня внимания к говорящему человеку и его словам.

Руководителю необходимо активное слушание: 10 ключей

Ключ	Плохой слушатель	Хороший слушатель
1. Слушайте активно	Пассивен, отстранен от беседы	Задаёт вопросы, перефразирует сказанное
2. Находите интересные темы	Отключается от надоевших тем	Ищет возможности, новые знания
3. Не раздражайтесь	Легко выходит из себя	Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном
4. Используйте то, что мы думаем, быстрее, чем говорим	«Засыпает», если собеседник говорит медленно	Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы, прислушивается к интонациям голоса

Руководителю необходимо активное слушание: 10 ключей

Ключ	Плохой слушатель	Хороший слушатель
5. Будьте отзывчивы	Формально поддерживает диалог	Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь
6. Оценивайте суть, а не слова	Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль	Оценивает суть высказываний, не обращает внимания на огрехи речи
7. Поддерживайте в собеседнике интерес	Заранее предубежден, начинает спорить	Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не осознает позицию другой стороны
8. Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи	Обращает внимание, прежде всего, на факты	Прислушивается к центральным темам разговора

Совещания и собрания

- **Совещание - это вид деловой коммуникации, способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов**
- Целью совещания является выработка и принятие решений по заранее определенному кругу вопросов. Таким образом, совещание – это один из видов вид коллективной работы.
- **Собранием называется обязательное мероприятие,** в котором принимают участие все члены какой-либо организации
- Порядок проведения собраний регламентируется уставом соответствующей организации. В отличие от собрания на совещании присутствует определенный фиксированный круг лиц



Особенности совещаний

- Совещания имеют преимущества перед другими формами принятия решений: используются знания и опыт множества работников; принимается во внимание различная информация, реализуется взгляд на проблему с разных сторон; проявляется разнообразие возможных подходов к принятию решений; повышается вовлеченность сотрудников в процесс управления организацией;
- Возможные трудности в организации и проведении деловых совещаний: подготовка и проведение совещаний требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств; коллективная работа иногда создает ощущение «размытой» ответственности, когда за результат отвечают все и в то же время никто конкретно.

Виды совещаний

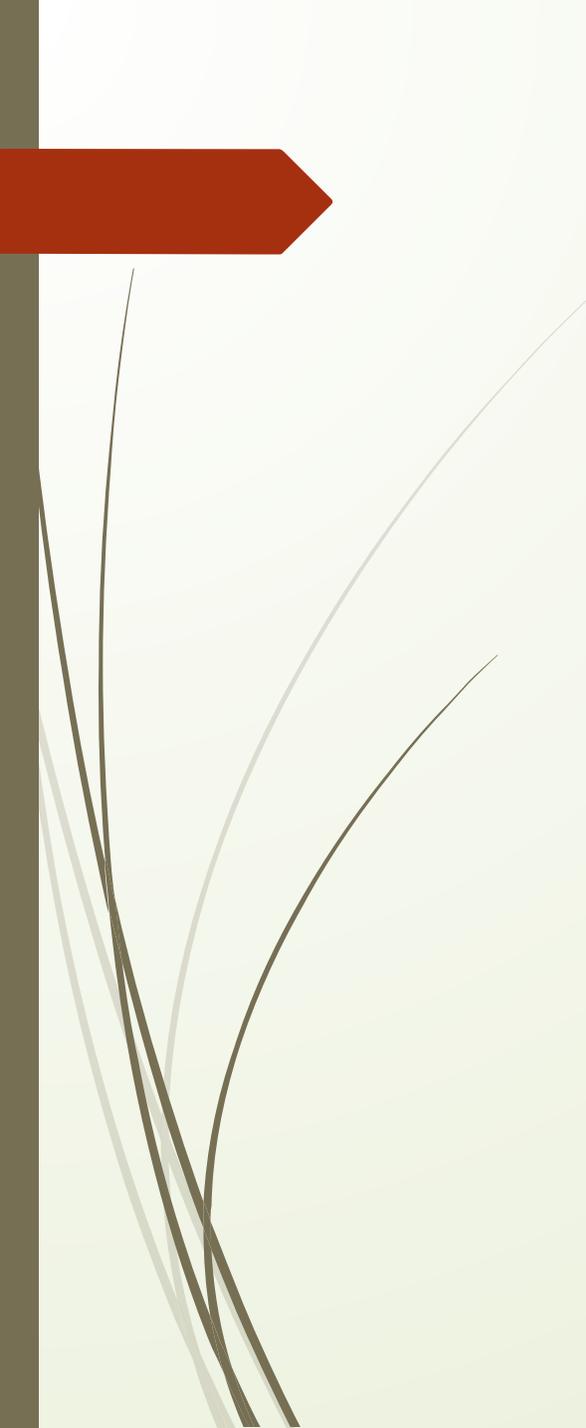
	Цель совещания	Периодичность проведения	Количество участников	Состав участников (стабильный/изменяющийся)
Проблемное	Найти оптимальное решение обсуждаемого вопроса	По мере необходимости	Зависит от решаемого вопроса. Приглашаются все, кто компетентен в этом вопросе	Изменяющийся в зависимости от решаемой проблемы
Инструктивное	Довести до сотрудников информацию, указания, рекомендации	Разовые или периодические	Приглашаются все, кого касается новая информация	Изменяющийся в зависимости от содержания информации
Оперативное (диспетчерское)	Согласовывать деятельность подразделений, решать текущие	Регулярные	Руководители ключевых процессов и подразделений организации	Стабильный, но, при необходимости, приглашаются



Подготовка совещания

- Совещания требуют подготовки. Их организация включает в себя ряд действий:
- принятие решения о проведении совещания;
- определение его задач и тематики;
- формирование повестки дня;
- определение состава участников;
- определение даты, времени начала и ориентировочной длительности;
- подготовка доклада и проекта решения;
- предварительная подготовка состава участников к совещанию;
- подготовка помещения и оргтехники.
- **Повестка дня совещания представляет собой документ, который содержит информацию об основных вопросах, выносимых на обсуждение**

- 
- Перечисленные действия по подготовке относятся в основном к проблемному и инструктивному совещанию
 - Оперативные совещания не требуют столь долгой и тщательной подготовки, поскольку не нужно каждый раз принимать решение о необходимости их проведения — это уже решено заранее и в организации установлен день их проведения. Также заранее определены тематика, задачи, состав участников, место проведения.
 - Подготовка участников оперативного совещания обычно сводится к сбору и предварительному анализу результатов текущей работы возглавляемого подразделения.

- 
- Следует помнить, что расходы на совещание пропорциональны числу его участников и длительности.
 - К сожалению, затраты на совещания не очевидны, и поэтому они не всегда учитываются руководителями.
 - В результате в практике управления некоторыми организациями можно наблюдать частые длительные заседания с множеством участников, приглашенных «на всякий случай»:
 - • «А вдруг возникнут вопросы, на которые только этот работник сможет ответить? Тогда пусть присутствуют на совещании все работники, которые хотя бы отдаленно могут иметь отношение к обсуждаемой проблеме»;
 - • «А вдруг в ходе обсуждения выявятся проблемы и неувязки в работе подразделений? Поэтому нужно, чтобы на совещании присутствовали начальники всех подразделений»;
 - • «А вдруг выяснятся неожиданные вопросы в работе, которые надо будет с ходу решать? Так пусть «под рукой» будет как можно больше работников»



Эффективность совещаний на практике может также уменьшаться по следующим причинам:

- — недостаточно четко формулируется цель совещания и не обосновывается необходимость его проведения;
- — участники совещания не относятся должным образом к своим обязанностям;
- — руководитель безапелляционно излагает свою точку зрения, мешая тем самым высказывать свое мнение другим участникам совещания;
- — не выдерживаются регламент и направленность дискуссии, что ведет к затягиванию совещания и отвлечению внимания на посторонние темы.



Одиннадцать вопросов организатору совещания

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Чем и как можно заменить совещание?
3. Должен ли я лично проводить совещание?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести совещание?
7. Закрыто ли помещение для посторонних?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?
11. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

Целесообразность проведения совещания обуславливается

- необходимостью коллективного обсуждения и решения какого-либо сложного вопроса, который не может быть решен иначе (например, в ходе текущей работы, в деловой беседе и т.п.),
- или необходимостью срочного информирования или инструктирования работников.
- При этом руководитель оценивает возможность замены другими формами работы. : — стоит ли выносить решение вопроса на какое-то регулярное совещание (например оперативное), а не собирать совещание отдельно?
- — можно ли ограничиться телефонными звонками или селекторным совещанием?
- — нельзя ли передоверить решение вопроса другому руководителю (своему заместителю, начальнику специализированного отдела);
- — надо ли руководителю лично участвовать в этом совещании?



Повестка дня совещания

- Очень важным является определение задач совещания и планирование его работы.
- Повестка дня совещания представляет собой документ, который содержит информацию об основных вопросах, выносимых на обсуждение. Повестка дня определяет не только какие вопросы будут обсуждаться на совещании, но и в какой последовательности.
- Наиболее целесообразным считается размещение вопросов по степени их приоритетности и важности.
- Хотя существует и другая точка зрения. Так, психологи утверждают, что первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой. Поэтому успешно покончив с одним вопросом, они готовы так же быстро и эффективно решить остальные.



Определение состава участников

- Определение состава участников обуславливается целью и задачами совещания.
- Если совещание носит проблемный характер, т.е. имеет целью найти оптимальный вариант решения какой-то задачи, то приглашать на него следует только работников, компетентных в данном вопросе.
- Кроме того, могут быть приглашены работники, которые будут исполнять принятое решение.
- Если целью совещания является доведение до сотрудников информации, то на него приглашаются все, кому эта информация предназначена.
- Если совещание носит инструктивный характер, то состав его участников определяется потребностью довести руководящие указания и инструкции до руководителей нижестоящих уровней управления и исполнителей.
- Следует помнить, что в любом случае число участников должно быть минимально необходимым.



Определение даты, времени начала и ориентировочной длительности

- Срочно собирать людей или дать подготовиться?
- даты проблемных совещаний назначаются с учетом времени, необходимого для подготовки участников, на что может понадобиться несколько дней или даже недель.
- информационные и инструктивные совещания могут назначаться в короткие сроки, в том числе в течение одного рабочего дня.
- совещания по оперативным вопросам, по внезапно возникшим острым проблемам, в том числе по проблемам устранения чрезвычайных ситуаций могут назначаться немедленно.
- Наилучшим вариантом для проведения совещания считается середина рабочей недели, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и в пятницу.
- При подготовке совещания необходимо также определить его планируемую продолжительность. Это позволит работникам рационально использовать оставшуюся часть рабочего дня.



Подготовка доклада и проекта решения совещания

- Это большой объем работы, включающий предварительную проработку вопроса.
- Специалист, готовящий доклад, собирает информацию, представляет ее в доступном для понимания виде — формулирует проблему, анализирует факты, приводит аргументы «за» и «против», готовит визуальное сопровождение доклада — фото, видео, презентацию, а в заключение привести свое мнение по изученному вопросу.
- В некоторых случаях, особенно если проблема, выносимая на совещание, является достаточно сложной, доклад может быть разослан участникам заранее в письменном виде. Это позволяет будущим участникам совещания сформировать свою точку зрения, подготовить вопросы и предложения.
- В таком случае доклад в полном объеме на совещании не зачитывается. Докладчик делает краткое вступление для того, чтобы начать обсуждение и переходит к ответам на вопросы и дискуссии.
- Следует заметить, что активность участников обсуждения в таких случаях выше, так как они уже вошли в курс дела и готовы к принятию решения.



Подготовка проекта решения

- Проект решения совещания также готовится заранее. Это связано с тем, что решение должно быть сформулировано четко и однозначно. Оно не должно противоречить действующему законодательству и внутренним регламентирующим документам организации. Должно быть обоснованным с разных точек зрения.
 - В процессе совещания, в присутствии множества людей, трудно обеспечить точность и тщательность формулировок. Поэтому лучше заранее подготовить «черновик» решения.
 - По результатам обсуждения проект корректируется и представляется затем в конечном виде.
- 



Подготовка участников совещания, помещения и оргтехники

- Необходимо оповестить участников заранее о планируемом совещании, ознакомить с повесткой дня и с материалами, которые касаются обсуждаемых на совещании вопросов.
- Подготовка помещения и оргтехники. Помещение, в котором проводятся совещания, должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и влажность воздуха, вентиляцию, удобную для работы мебель и оргтехнику.



Управление работой деловых совещаний

- В процессе проведения совещания коллективной работой сотрудников необходимо управлять. Главная роль при этом принадлежит ведущему совещание руководителю.
- Перед началом совещания происходит регистрация присутствующих работников. При небольшом количестве участников она может не иметь формального характера.
- В начале совещания ведущий его руководитель доводит до сведения участников планируемый порядок совместной работы, время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений. Таким образом, устанавливается регламент работы. В большинстве случаев основному докладчику выделяется 15—20 минут, другим выступающим — 5—10 минут.



Протокол совещания

- В ходе совещания ведется протокол, в котором фиксируется состав участников, содержание выступлений участников совещания и формулировка принятых решений.
- Протокол — первичный официальный документ, в котором отражается ход совещания, мнения участников и принимаемые решения. На основании протокола руководитель осуществляет контроль за выполнением порученных подразделениям и сотрудникам заданий.

Действия руководителя на разных этапах совещания

Этап совещания	Задачи руководителя	Действия руководителя
Начало совещания	— Установление контакта; — Разъяснение цели и задач; — Создание настроения на работу .	Вступительное слово: приветствие, формулировка целей, задач, пожелание активной работы
Работа совещания	Экономия времени	— Не допускать отклонения выступающих от регламента; — Корректно прерывать выступления, в которых содержится повторение фактов; — Не допускать споров, вызванных эмоциями .
	Обеспечение эффективности работы	— Указывать на отклонения выступающих от темы обсуждения; — Требовать четкости и ясности высказываний, убедительности аргументов. — Пресекать деструктивную критику
	Напоминание о цели работы	Периодически подводить промежуточные итоги обсуждения и повторять поставленную задачу

Этап	Задачи	Действия руководителя
Работа совещания	Максимальное использование интеллектуального потенциала специалистов, участвующих в совещании	Вовлекать всех специалистов — участников совещания — в обсуждение поставленной проблемы («Кто еще хочет высказаться по этому вопросу?», «Есть ли другие точки зрения?», «А что Вы думаете по этому вопросу?»)
	Осуществление обратной связи	Поддерживать разговор, задавать уточняющие вопросы, повторять ключевые слова и идеи выступающего, чтобы дать понять, что он услышан («Я правильно понял что...?», «Вы это имели в виду?», «Итак, Вы предлагаете...»)
	Побуждение к активной работе	— Не давать участникам выключаться из активной работы, отвлекаться; — Высказывать одобрение активным участникам; — Приветствовать альтернативные предложения
	Поддержание позитивного настроения участников	— Не допускать недоброжелательного тона высказываний; — Прояснять возникающие недоразумения; — Пресекать агрессивные реплики и некорректные высказывания; — Разряжать накалившуюся атмосферу
Завершение совещания	«Свернуть» обсуждение; Подвести итоги совещания	— Сформулировать и озвучить решение; — Назначить исполнителей; — Назначить сроки реализации решения; — Зафиксировать решение в протоколе



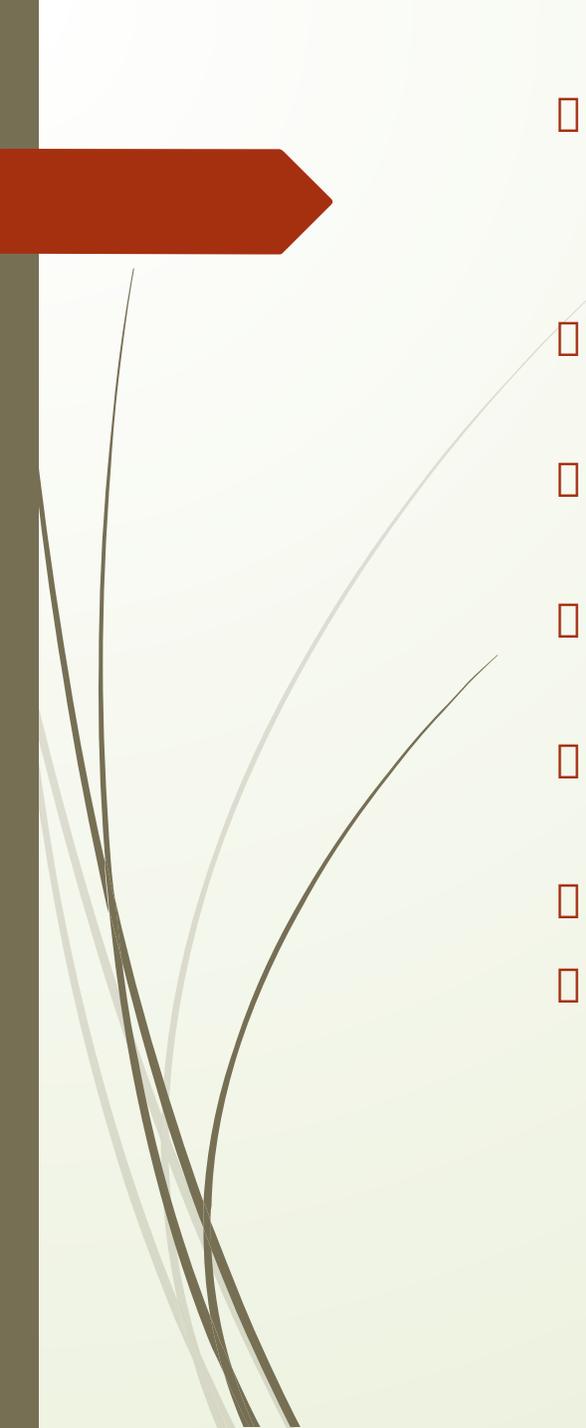
Управление коммуникациями в организации

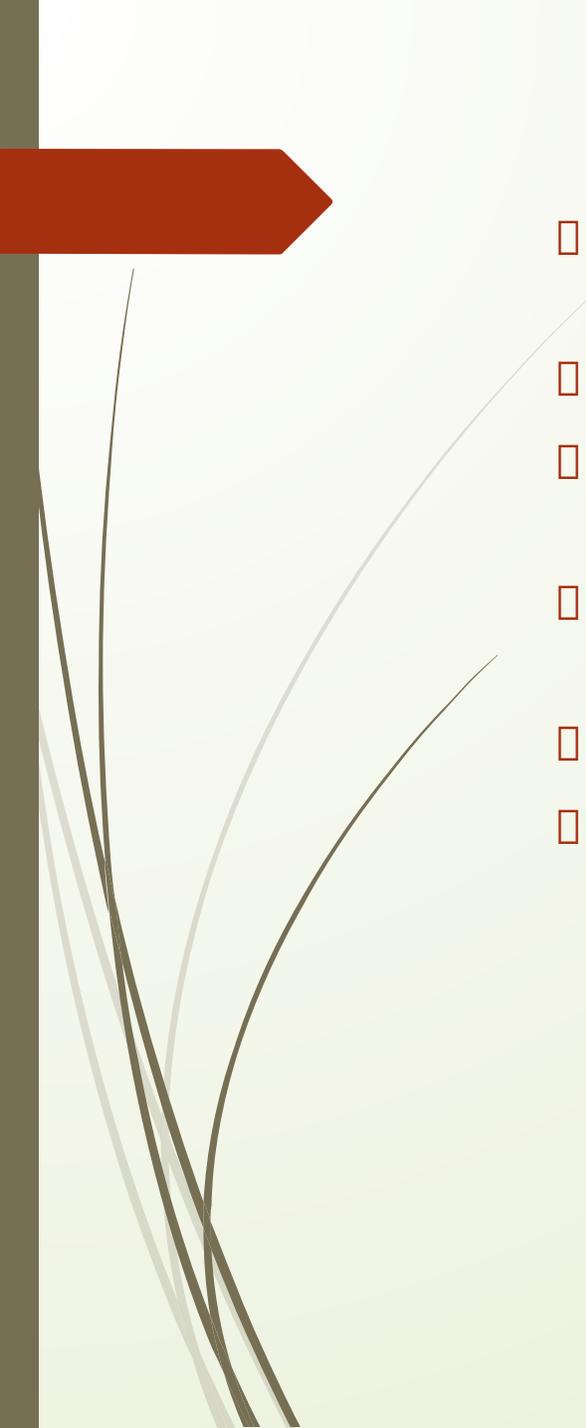
- Любым процессом надо управлять, тем более таким разветвленным и важным для жизни организации, как движение информации в процессе ее деятельности.
- Совершенствование работы с информацией сегодня ведется очень активно. При этом основными направлениям и являются: создание баз данных, компьютерных сетей, внедрение профессиональных программных продуктов.
- Это очень важные аспекты, но только техническими средствами не решить проблему совершенствования коммуникаций. Дело в том, что основные проблемы лежат в поле «человек-человек», и усовершенствованием взаимодействия «человек-машина» эту проблему не решить.



Управление коммуникациями – область функционального менеджмента

- Управление коммуникациями должно осуществляться системно, т.е. должна быть создана целостная, продуманная система управления.
- В самом общем виде у деятельности в этой области есть четыре основные укрупненные задачи, обычно вытекающие из стратегии развития организации:
 - — формировать корпоративную культуру организации;
 - — мотивировать персонал;
 - — формировать и поддерживать имидж компании-работодателя;
 - — повышать эффективность труда.

- 
- Вспомогательные, тактические задачи управления коммуникациями в организации - упорядочить потоки циркулирующей в ней информации.
 - Работа специалистов по внутренним коммуникациям различается от компании к компании, в силу специфики их деятельности.
 - Ниже приведен примерный список часто встречающихся направлений деятельности специалиста по внутренним коммуникациям:
 - — создание и поддержание работы внутренней сети, корпоративной почты, сайта, порталов, ведение блогов;
 - — организация различных мероприятий, в том числе, профессиональных конкурсов, спортивных состязаний, праздников;
 - — работа корпоративных средств массовой информации;
 - — поддержка социальных программ и др.

- 
- Это в основном – технические вопросы, их решения недостаточно, необходимо также налаживание:
 - Информационной поддержки управленческих решений.
 - Информационной поддержки управления изменениями, освоения новых технологий, пропаганды инновационного подхода.
 - Сокращение сопротивления изменениям со стороны работников организации.
 - Выявление коммуникационных и управленческих проблем компании.
 - Формирование корпоративной общности коллектива и создание систем мотивации сотрудников, формирование и поддержка корпоративной культуры (корпоративных ценностей и норм поведения).



ГОТОВО ЛИ РУКОВОДСТВО КОМПАНИЙ?

- Как правило, если компании требуется широкий спектр деятельности в этой области, то создается целое подразделение, например, отдел внутренних коммуникаций.
- Впрочем, даже если есть такая необходимость, принять решение о создании такой структурной единицы не просто.
- Внутренние коммуникации являются относительно новым видом работы для отечественных компаний. Потребность в них признается не так давно и, важность управления внутренними коммуникациями зачастую остается недооцененной руководителями.



Управление внешними коммуникациями организации

- Поддержание связей с общественностью относится к системе внешних коммуникаций организации. Внешние коммуникации имеют своей целью обмен информацией и установление необходимых деловых отношений с вышестоящими организациями, государственными органами, партнерами, клиентами, поставщиками ресурсов, потребителями продукции и другими организациями, с которыми компания имеет дело в процессе своей деятельности. Внешние коммуникации могут осуществляться всеми рассмотренными выше способами — путем деловой переписки, представлением презентаций, в ходе докладов и выступлений, участия в конференциях и совещаниях и др.
- Далее нами будут рассмотрены целостные системы управления информацией, такие как:
 - — **паблик рилейшнз (PR) — связи с общественностью;**
 - — **GR (связи с государственными органами);**
 - — **IR (связи с инвесторами).**



Жесты и позы в деловом общении

- Невербальные проявления обусловлены подсознанием, их труднее контролировать и поэтому им можно доверять больше, чем обычной речи.
- Но надо помнить, что невербальные символы надо воспринимать комплексно, и обязательно учитывать особенности ситуации — например, закрытые позы в холодном помещении могут означать, что человек хочет согреться и вовсе не настроен критически.



Жесты оценки

- Кулак подпирает щеку — вас слушают.
- Если при этом указательный палец вытянут и упирается в висок — слушают и оценивают информацию.
- В любом случае, когда рука у рта — жест означает смущение или недоверие к говорящему. Если голова расположена прямо, с небольшим наклоном вперед, а взгляд несколько исподлобья — слушатель напряжен и, возможно, несколько агрессивно настроен.



Жесты неискренности

- человек скрывает некоторое негативное отношение.
- Прикрывание рукой рта во всех возможных вариантах,
- например, прикосновение рукой к носу.
- Поворот в сторону **от** собеседника.
- Бегающий взгляд.

Жесты отрицания

- Перекрещенные на груди руки, откинутый назад, напряженно выпрямленный корпус.

Позы

□ **Закрытые позы,**

- когда человек любым способом прикрывает какую-то часть тела,
- при этом напряжен весь или частично,
- воспринимаются как сигнал о недоверии, несогласии, критической оценке.

□ **Открытые позы,**

- когда руки раскинуты или раскрыты,
- ладони видны,
- воспринимаются как доверие, принятие того, что говорится, психологический комфорт.