

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов всех направлений подготовки
очной формы обучения*



Могилев 2023

УДК 1
ББК 87
Э54

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «13» января 2023 г.,
протокол № 6

Составитель ст. преподаватель Д. М. Попельшко

Рецензент канд. ист. наук, доц. А. С. Мельникова

Методические рекомендации составлены в соответствии с новой типовой учебной программой по дисциплине «Этика делового общения» для студентов всех направлений подготовки очной формы обучения.

Учебно-методическое издание

ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Ответственный за выпуск	Н. Н. Рытова
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2023

Содержание

1 Этика делового общения. Управленческое общение: сущность и структура.....	4
2 Виды управленческого общения	7
3 Совещание и собрание как формы делового общения	25
Список литературы	32

1 Этика делового общения. Управленческое общение: сущность и структура

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Ее следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия, между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса.

Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства». Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Общение – одна из форм взаимодействия между людьми, в процессе реализации которой происходит, с одной стороны, обмен и переработка необходимой информации, обмен деятельностью и т. д., с другой – выработка и проверка необходимых для жизнедеятельности качеств личности. Общение – это одно из необходимых условий для формирования личности и общества. Большое значение в процессе общения играют те средства, с помощью которых организуется сам процесс – посредники общения. Такими посредниками могут выступать не только духовные (идеи, ценности, идеалы, настроения и т. д.), но и материальные объекты – орудия и средства труда, вещи, здания и многое другое. В теории коммуникации все объекты, способные выступать в роли посредников общения, принято называть носителями информации. В принципе любой объект может выступать как носитель информации и служить средством общения. Зачастую время существования такого объекта намного превышает сроки жизни его создателей. Так люди могут получать знания о событиях, которые произошли много лет назад, использовать опыт предыдущих поколений [1, с. 12].

В процессе общения можно выделять объект, субъект и процесс. В отечественной социальной психологии, отмечает Г. М. Андреева, преимущественное распространение получили работы, рассматривающие объект и субъект межличностного восприятия, в отличие от общей психологии, где в значительной степени

раскрываются процессуальные характеристики перцепции, т. е. восприятия и понимания.

Межличностная перцепция – процесс взаимопознания субъектами общения друг друга как основа для их взаимопонимания. Эта сторона общения включает в себя определенные механизмы взаимопонимания и прогнозирования поведения партнера.

В процессе общения субъект и объект обмениваются информацией, которая передается в форме управленческих решений, замыслов, идей, отчетов, докладов, сообщений и т. д. Не менее важен также осуществляемый в ходе общения обмен интересами, настроениями, чувствами. В этом случае общение в управлении предстает как коммуникативный процесс. Комплекс знаков (речь, жесты и т. д.), используемый в данном случае, направлен на обеспечение исполнения принятого решения. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Управленческое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

Цель управленческого общения – организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.

Особенности управленческого общения заключаются в том, что партнер в управленческом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; что общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; что основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество. Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

К основным характеристикам делового общения, которые определяют и правила поведения в процессе общения, относятся следующие.

Регламентированность – подчинение установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются видом делового общения, степенью его официальности, целями, задачами конкретной встречи, национальными и культурными традициями. Регламентированность предполагает соблюдение делового этикета, который включает в себя правила приветствия и представления, нормы поведения, диктует нормы речевого этикета. Использование этикетных речевых оборотов помогает собеседникам установить контакт, достичь взаимопонимания, создать благоприятную обстановку, поддерживать общение в определенной тональности [3, с. 26]. Регламентированность делового общения означает и ограниченность его определенными временными рамками. И чтобы отведенное время было использовано эффективно, важно определить заранее круг обсуждаемых проблем.

Строгое соблюдение участниками общения ролевого амплуа. В процессе общения деловому человеку в разных ситуациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и участником какого-либо мероприятия. Это необходимо учитывать и вести себя в соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой.

Повышенная ответственность участников делового общения за его результат. Успешное деловое общение во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т. е. умением четко сформулировать цели коммуникации, умением верно определить интересы партнеров.

Строгое отношение к использованию языковых средств. Не допускается в деловом общении использование бранных слов и ненормативной лексики, использование просторечных слов, нежелательно использование слов ограниченной сферы употребления (архаизмов, диалектизмов, жаргонизмов).

В конкретных формах делового общения выделяют, как правило, следующие **этапы общения**:

– **установление контакта с участниками общения** – считается самым ответственным делом. На этом этапе формируется впечатление о партнере, которое может оказать решающее влияние на весь процесс общения;

– **ориентация в ситуации** – важный этап, во время которого необходимо понять цели и мотивы поведения партнеров, их установки и ожидания, определить стратегию и тактику ведения общения;

– **обсуждение вопроса и принятие решения** – этап, связанный с обоснованием каждой стороной своей позиции, с преодолением разногласий по какому-либо поводу, а иногда и с устранением конфликтной ситуации;

– **выход из контакта** – этап, которому придается большое значение в деловом общении. Независимо от его результатов стороны должны показать свое расположение друг к другу, желание сотрудничать, взаимодействовать в дальнейшем.

Контрольные вопросы

- 1 Что такое общение? Приведите определение понятия.
- 2 В чем сущность управленческого общения?
- 3 Назовите принципы управленческого общения и раскройте их сущность.
- 4 Какие этапы проходит общение?
- 5 Назовите стороны общения и дайте краткую их характеристику.

Темы рефератов

- 1 Управление: искусство общения.
- 2 Общение и оптимизация совместной деятельности.
- 3 Обратная связь в межличностном общении.

4 Управленческое общение как механизм.

5 Культура делового общения в трудовом коллективе.

2 Виды делового общения

В практической деятельности существуют разнообразные **формы общения: деловые беседы, деловые переговоры, совещания, деловая переписка, организационно-техническое общение** (компьютер, факс) и т. д. Деловому человеку необходимо знать специфические особенности этих форм, владеть методикой их подготовки и поведения [2, с. 18].

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют **деловые беседы и переговоры**. Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме, и это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике делового общения. Жесты, мимика (невербальное общение), которыми сопровождается речь, имеет в этом случае не меньшее значение.

Деловая беседа. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями. Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

В отличие от других форм обмена беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших **функций**: взаимное общение работников одной сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Очевидно, что каждая деловая беседа в той или иной степени отражается на эффективности деятельности организации в целом и деятельности конкретных сотрудников в частности. Вид деловой беседы зависит от ее целей и ее места в определении направления деятельности организации.

По назначению деловые беседы могут быть разнообразными:

- беседа – знакомство руководителя и будущего подчиненного при принятии решения о поступлении на работу;
- деловая беседа между двумя коллегами при обсуждении ими путей или методов реализации поставленных целей;

- деловая беседа будущих партнеров по взаимодействию, деловому сотрудничеству между фирмами;
- беседа – установление деловых контактов;
- беседа – обмен информацией и др.

По **характеру** деловые беседы бывают **официальными** и **неофициальными**, так называемыми рабочими. По **направленности** – **целевыми**, преследующими конкретные задачи, и **общими**. По **степени свободы** – **регламентированными**, т. е. осуществляющимися по определенным правилам и в предписанной последовательности (например, анкетирование), и **не регламентированными**, такими, как дружеский разговор.

В структурной организации деловой беседы можно выделить следующие этапы:

- подготовка к беседе;
- собственно деловая беседа;
- критический разбор беседы.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. Подготовка к беседе включает несколько шагов. Первый шаг – подготовка беседы начинается с **определения цели**, которую в результате необходимо достичь, и, в связи с этим, **круга обсуждаемых вопросов**. Необходимо определенно знать, для чего проводится деловая беседа и что должно быть ее результатом. Предлагая свой вариант цели, следует помнить о том, что ее надо согласовать с представителями другой стороны. Формулировка цели беседы должна быть предельно краткой, однозначно понимаемой и представляющей интерес как для одной, так и для другой стороны.

Вторым шагом является **получение информации об участниках беседы** (служебное положение, политические взгляды, отношение к окружающим, заслуги, любимые и запретные темы для разговора). Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п. Однако к ней нужно относиться осторожно, поскольку на нее могут влиять различные субъективные и объективные обстоятельства.

Третий шаг состоит в **выработке стратегии и плана беседы**, а также в подборе различных тактических «заготовок», необходимость в которых может возникнуть в ходе беседы. План включает схему изложения материала, предопределяющую во многом структуру беседы. В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и пр. Помимо плана, на подготовительном этапе может быть составлен предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

Четвертым шагом может быть **репетиция**, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание очередности его предъявления.

Пятый шаг заключается в **определении и согласовании с партнерами места и времени встречи**. Если участниками беседы являются сотрудники

одной организации, то она может проходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего их или в специальной комнате для бесед и переговоров.

Собственно деловая беседа состоит из пяти фаз: начало беседы – вступление в контакт; постановка проблемы и передача информации; аргументирование выдвигаемых положений; принятие решения; фиксация договоренности и выход из контакта.

Первая фаза – начало беседы, вступление в контакт. Основная цель этого этапа – привлечь внимание собеседника, поддержать общий благоприятный фон беседы. Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15 % отведенного времени, с первых же слов желательно снять психологическую напряженность, постараться достичь взаимопонимания на основе проявления искреннего уважения и интереса к личности и делам друг друга. В начале беседы следует дать понять собеседнику, что вы считаетесь с его мнением, знаниями как специалиста. Неплохо в начале беседы сказать, например: «Очень приятно, что именно с Вами мы будем обсуждать данную проблему, поскольку именно Вы (именно о Вас я наслышан как о ...) являетесь ведущим специалистом в ...». Эта фраза позволяет показать ваше расположение к партнеру по деловой беседе, создать доброжелательную обстановку для продолжения беседы.

Вторая фаза – постановка проблемы и передача информации. Цель этого этапа – пробудить в собеседнике заинтересованность.

Третья фаза – аргументирование выдвигаемых положений. Цель – отстоять свои интересы, детально обосновать свои доводы. Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Делается это спокойно, аргументировано, без попытки уличить человека в чем-либо или категорично настоять на собственном мнении. На этом этапе важно внимательно слушать собеседника, не отвлекаясь ни на посторонние дела, ни на обдумывание дальнейшего хода ведения беседы. Слушая, выделять и улавливать слабые, уязвимые места в аргументации собеседника или возможность успешной «состыковки» намерений обеих сторон.

Четвертая фаза – принятие решения. Цель этапа – установить или смягчить разногласия, наметившиеся до беседы или возникшие в ее процессе, попытаться изменить еще не сформировавшееся мнение, достигнуть компромиссного решения. Особенность деловой беседы такова, что после обмена сообщениями она протекает в форме диалога. На этом этапе беседа является плодом сиюминутной импровизации. Трудно полно, точно и подробно предсказать, что именно скажет и как именно будет возражать партнер по деловой беседе. Рекомендуется участникам беседы использовать разные типы вопросов: открытые и закрытые; риторические; радикальные; вопросы, подавляющие сопротивление.

Пятая фаза – фиксация договоренности, выход из контакта. Цель этого этапа – сохранение и стимулирование благоприятного отношения сторон друг к другу и в личном плане, и в плане выполнения намеченных действий. Инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована информация, призывает к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если продолжительность беседы заранее не регламентировалась, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению.

Однако существует и специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения норм этикета дать понять участникам, что время беседы истекло. Успешно завершить беседу – это значит достигнуть заранее намеченной цели беседы. Критический разбор беседы проводится на основе записей, сделанных в ходе общения.

Деловая беседа на ее основном этапе – это обмен информацией. Для того чтобы получить дополнительные сведения, выяснить позицию собеседника, участники общения задают друг другу вопросы. Вопросы могут быть открытые и закрытые; риторические; радикальные; и так называемые вопросы, подавляющие сопротивление.

Открытые вопросы – это вопросы, которые предполагают множество вариантов ответа. Классическим вопросом такого типа является вопрос: «Что Вы думаете по этому поводу?». При такой постановке вопроса есть опасность, что будет потеряна инициатива в ведении беседы. Но в такого типа вопросах есть и плюсы. Противоположная сторона получает возможность высказаться открыто и без ограничений. Вы сможете в подобном случае более полно представить себе точку зрения собеседника, более точно спрогнозировать свое последующее поведение.

Закрытые вопросы – это вопросы, на которые можно ответить только «да» и «нет». Например: «Вы согласны с этим решением?». Вопросы, поставленные таким образом, дают возможность сохранить инициативу, они как бы связывают собеседника, однако именно это может не понравиться, и свое недовольство собеседник может перенести на итоговое решение. Поэтому вопросами такого типа следует пользоваться нечасто, обоснованно, например, тогда, когда необходимо получить информацию об отношении к вашему предложению, когда нужно ограничить выбор вариантов решения для собеседника. В частности, можно спросить: «Вы согласны действовать так, как мы предлагаем?».

Риторические вопросы – это вопросы, на которые не ждут ответа. Их используют, чтобы воздействовать на эмоции, чувства собеседника, склонить его к желаемому для вас решению.

Радикальные вопросы – это вопросы, которые могут кардинальным образом повлиять на ход беседы и принятие решения обеими сторонами. Например: «Какие вопросы по нашему предложению Вы принимаете?». Прямо поставленный вопрос требует прямого ответа, и при такой постановке вопроса есть риск получить неблагоприятный ответ. Использовать радикальные вопросы следует лишь тогда, когда исчерпаны все другие возможности выяснить точку зрения собеседника, или тогда, когда вы приняли решение такой формой вопроса несколько испугать собеседника, показывая, что вы устали от его нерешительности.

тельности и хотите закончить беседу и прийти наконец к какому-то определенному решению.

Вопросы, подавляющие сопротивление. Суть этой формы вопроса состоит в том, что, желая убедить собеседника в чем-либо, свое мало приемлемое или малопривлекательное утверждение вы «упаковываете» в форму вопроса, например: «Вы ведь не очень досконально знакомы с нашей ситуацией, не так ли?».

Во время беседы необходимо стремиться к сохранению общего положительного настроения. Поэтому, задавая вопросы, следует ставить себя на место собеседника и спросить себя: «Как бы я ответил на этот вопрос? Понравилась бы мне такая форма вопроса?». Трансформируя известную истину, можно сказать, что задавать вопросы нужно в той форме, которую вы сочли бы приемлемой и допустимой для себя самого.

Деловая беседа по телефону – самый быстрый деловой контакт и особое умение. Телефонное общение имеет большое значение, так как это самый простой способ установления отношений; телетайпы, факсы лишь дополняют их. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет и на их личный авторитет, и на репутацию организации, которую они представляют. Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 мин. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2...2,5 ч, а иногда – от 3 до 4,5 ч. Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10...30 мин, что не позволяет сосредоточиться на проблемах. Около 60 % разговоров приходится на первую половину дня. В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, быстро реагируя на разных партнеров и на разные темы.

Таким может быть примерный план короткого разговора (на беседу отводится 3 мин):

- введение собеседника в курс дел: 40...45 с;
- взаимное представление: 20...25 с;
- обсуждение ситуации, проблемы: 100...105 с;
- заключительное резюме: 20...25 с.

При подготовке к деловой беседе по телефону рекомендуется ответить себе на следующие вопросы.

Какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре?

Можете ли вы обойтись без этого разговора?

Готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник?

Уверены ли вы в благополучном исходе разговора?

Какие вопросы вы должны задать?

Какие вопросы может задать собеседник?

Какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его?

Какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора?

Как вы будете себя вести, если ваш собеседник ... – решительно возразит, перейдет на повышенный тон? – не отреагирует на ваши доводы? – проявит недоверие к вашим словам, информации?

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

Кроме плана, участник телефонной беседы должен знать, какие документы для разговора ему потребуются (картотека клиентуры, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.). При необходимости нужно подготовить все для записи информации. Следует, сняв трубку, представиться, обязательно узнать, есть ли у собеседника время на разговор (если нет, спросить позволения перезвонить, уточнив когда). Важно настроиться на положительный тон, стараться прямо не возражать собеседнику, слушать его не перебивая, эффективно использовать паузу, избегать монотонности собственной речи. Если собеседник вас не понял, надо терпеливо пояснить сказанное, а в конце разговора уточнить перспективы дальнейшего сотрудничества.

Основа успешного делового телефонного разговора – компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Спокойный, вежливый тон делового телефонного разговора всегда вызывает положительные эмоции, которые тонизируют деятельность головного мозга, способствуют рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии, которое может свидетельствовать об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. До 40 % информации могут нести тон, интонация. Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит сомнение, то следует набраться терпения и не отвечать ему тем же. Если есть возможность, то нужно перевести разговор на спокойный тон, частично признать правоту собеседника, постараться понять мотивы его поведения и кратко изложить свои аргументы.

Надо также помнить, что телефон усугубляет недостатки речи: быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Если в разговоре встречаются названия городов, имена собственные и т. п., которые трудно воспринимать на слух, лучше произносить их по слогам или даже передавать по буквам.

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

По окончании телефонного разговора необходимо проанализировать и содержание, и стиль разговора, а также свои впечатления: найти уязвимые места в разговоре, постараться понять причины ошибок.

Разговаривать по телефону – это искусство. Один телефонный звонок может сделать больше, чем несколько долгих и представительных бесед. Быстрота и дальность связи относятся к несомненным преимуществам телефона, но используя этот вид общения, необходимо учесть, что улыбки, дружеские рукопожатия,

располагающая мимика здесь отсутствует, и можно, даже не заметив, одним неосторожным словом обидеть собеседника. Часто по телефону разговаривают совершенно незнакомые люди, поэтому влияние телефонного разговора на формирование первого впечатления о человеке имеет большое значение.

Переговоры – это обсуждение с целью заключения согласия между кем-либо по какому-либо вопросу. В определении подчеркивается специфика данного вида коммуникации. В деловой беседе партнеры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. В процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме. Деловая беседа может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.). Конечно, на практике иногда бывает трудно провести четкую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например, проблемными, организационными. Фактически любая беседа может перерасти в переговоры. В свою очередь стороны, ведущие переговоры, не всегда готовы к совместным действиям и ограничиваются обменом взглядами, информацией. И само слово переговоры в русском литературном языке имеет еще одно значение, зафиксированное в словарях: «обмен сведениями, мнениями; разговор».

Переговоры – неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров. Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры возможны как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта.

Переговоры – одна из разновидностей общения – имеют ряд отличительных особенностей. Во-первых, они ведутся **в условиях ситуации с разнородными интересами сторон**, т. е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Во-вторых, сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров **взаимозависимыми**. Его участники ограничены в своих возможностях реализовать собственные интересы односторонним путем. Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Таким образом, **переговоры в деловом общении – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения**. Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками. Есть **две основные стратегии ведения переговоров**:

- 1) позиционный торг – это конфронтационный тип поведения;
- 2) переговоры на основе взаимного учета интересов – партнерский тип поведения сторон.

Каждая из стратегий имеет свою специфику.

Позиционный торг – стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

Возможны два стиля позиционного торга: жесткий и мягкий.

Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками. Жесткий стиль реализуется по следующей схеме:

- участники – противники;
- цель – победа;
- требовать уступок для продолжения отношений;
- жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы.

При реализации жесткого подхода в переговорах часто используются следующие приемы:

- 1) завышение первоначальных требований;
- 2) расстановка ложных акцентов;
- 3) вымогательство;
- 4) постановка партнера в безвыходную ситуацию;
- 5) ультимативность требований;
- 6) угрозы;
- 7) выдвижение требований по возрастающей;
- 8) дача заведомо ложной информации (блеф);
- 10) отказ от собственных предложений;
- 11) двойное толкование.

Мягкий стиль ведения переговоров – это переговоры, допускающие взаимные уступки ради достижения соглашения. Схема реализации мягкого стиля:

- участники – друзья;
- цель – соглашение;
- делать уступки для культивирования отношений;
- мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы.

При реализации мягкого подхода используют приемы: принятие практически любых предложений партнера; значительные уступки; прямое «открытие своих карт» – полное раскрытие своей позиции, ее как сильных, так и слабых сторон.

Мягкий и жесткий стили деловых переговоров выбираются в зависимости от ситуации, поставленных целей, значимости рассматриваемых проблем. Нужно уметь сочетать оба стиля, в случае необходимости – противостоять давлению партнеров по переговорам, уметь менять стили по ходу их ведения.

При всех недостатках позиционный торг используется часто, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения.

Переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из сторон. Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удов-

летворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной жизни они могут иметь место одновременно. Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами.

Как правило, в процессе подготовки и проведения переговоров выделяют три стадии: подготовка к переговорам; процесс ведения переговоров; анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов: документов, чертежей, таблиц, образцов предлагаемых изделий и т. д.

Следует уделить внимание составу команд, участвующих в переговорном процессе. Как правило, этот состав включает:

1) непосредственных участников переговоров. Непосредственные участники должны обладать достаточными и необходимыми полномочиями для принятия решений. В то же время следует помнить о требовании равного уровня ответственности и компетенции сторон переговоров, равных должностных рангах непосредственных участников переговорного процесса;

2) экспертов (консультантов).

Требования к экспертам: компетентность и умение работать «в команде», если необходимо.

Группа экспертов должна обладать должным авторитетом в глазах всех сторон переговорного процесса, в то же время следует не превращать переговоры в «монологи специалистов», это может существенно помешать достижению главных целей процесса делового общения. Также надо помнить, что состав экспертов определяет направленность диалога – если, к примеру, привлечены эксперты-юристы, то один этот факт задает приоритет в переговорном процессе;

3) технический состав (например, машинистки, стенографистки). Необходимо обеспечить должный уровень квалификации технического персонала, чтобы избежать помех, вызванных их неподготовленностью работы в условиях переговоров.

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало переговоров – обмен информацией – аргументация и контраргументация – выработка и принятие решений – завершение переговоров.

Переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если участники действительно стремятся к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стараются найти решение. Негативный исход и деловой беседы, и деловых переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса.

Выход из процесса общения должен быть таким, чтобы в расчете на будущее сохранить контакт и деловые связи.

В качестве материала для иллюстрации сущности деловых переговоров рассмотрим несколько вариантов их ведения с учетом национальных особенностей.

Американский стиль ведения переговоров. Особенности американского стиля ведения переговоров являются достаточный профессионализм всех участников переговорного процесса. Команды в основном хорошо подготовлены к оптимальному ведению переговоров, обладают компетентностью в своих сферах и требуют того же от партнера. В составе делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. Характерен хороший настрой на переговоры, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости, поддержание не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров, ценят шутки и хорошо реагируют на них. С другой стороны, американцы в переговорах часто проявляют эгоцентрические настроения (партнёр якобы должен руководствоваться теми же правилами, которым следуют они). Члены американской делегации, по сравнению с другими странами, относительно самостоятельны при принятии решений, довольно настойчиво стараются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться, часто применяют «пакетную» тактику решения вопросов, когда решение одних задач неразрывно увязано с решением других принцип комплексного подхода. Часто переговоры широко освещаются в печати.

Китайский стиль ведения переговоров:

- четко разграничивают отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций; обсуждение позиций; заключительный этап;
- на начальном этапе переговоров пытаются определить статус каждого из участников: большое внимание уделяется внешнему виду партнёров; определяется манера их поведения;
- в значительной степени китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом (как официальным, так и неофициальным) и на партнёров, которые выражают симпатии китайской стороне;
- широко используют таких партнёров для оказания ими влияния на позицию противоположной стороны;
- «дух дружбы» имеет для китайцев большое значение;
- обычно окончательное решение китайской стороной принимается не за столом переговоров, а в домашних условиях;
- практически обязательно одобрение центром достигнутых договоренностей;
- в составе китайской делегации всегда бывает много экспертов, что увеличивает её численность;
- как правило, на переговорах с китайской стороной партнёр вынужден первым «открыть карты» и первым высказать свою точку зрения под конец переговоров; китайцы выступят лишь после того, как оценят возможности противоположной стороны;
- очень успешно используют ошибки, допущенные партнёром;

– придают большое значение выполнению достигнутых договорённостей.

Японский стиль ведения переговоров:

- когда японцы на переговорах встречаются с ярко выраженной уступкой, они отвечают тем же;
- при переговорах практически не используют угроз;
- стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров;
- уделяют много внимания развитию личных отношений с партнёром;
- во время официальных встреч стремятся по возможности подробнее;
- механизм принятия решений у японцев предполагает довольно сложный и длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений;
- характерной чертой японцев является чувствительность к общепринятому мнению.

Английский стиль переговоров:

- англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам;
- подходят к переговорам с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиций партнёра самих переговорах и может быть найдено оптимальное решение;
- достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу партнёра;
- принимают решения медленнее, чем, например, французы;
- традиционно для них было умение избегать острых углов во время переговоров.

Итальянцы в переговорах:

- отличаются определённой сдержанностью, т. е. достаточно чопорны, но в то же время бывают порывисты, общительны;
- часто прибегают к услугам посредников;
- стремятся к тому, чтобы переговоры осуществлялись по должностному уровню в равных «весовых категориях»;
- стараются не затягивать решение организационных и формальных вопросов, охотно соглашаются на альтернативные варианты решений.

Немецкий стиль переговоров:

- немцы, более вероятно, вступят в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти решение;
- тщеславно прорабатывают свою позицию, на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим; очень сдержаны и очень соблюдают, пунктуальны, поэтому они многим кажутся недружелюбными;
- все встречи назначаются заблаговременно;
- предпочитают говорить по-немецки.

Арабский стиль переговоров:

- для арабов один из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнёрами;
- арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным;
- избегают суетливости и поспешности;

- выражают отказ в максимально смягчённом, завуалированном виде;
- перед переговорами часто подают напитки и еду – отказываться нельзя, даже если вы не голодны;
- во время еды пользуйтесь только правой рукой. Левая служит только для гигиенических целей.

Корейский стиль:

- невозможно наладить контакты путём прямого обращения в письменной форме, желательна личная встреча;
- в переговорном процессе напористы и агрессивны;
- традиционное воспитание и мораль не всегда позволяют перейти к проблеме, подлежащей решению;
- открыто не выражают несогласие с партнёром;
- в общении не следует употреблять выражения типа «надо подумать», поскольку это воспринимается ими не как готовность к длительным усилиям по выявлению возможностей реализации идей, а как констатация её неприемлемости на данном этапе;
- не любят заглядывать в будущее, их интересует непосредственный результат их усилий.

Приведенные примеры не являются догматичными схемами, гибкость и динамичность проявляется во всех стилях ведения переговоров, однако можно составить представление об особенностях делового общения, которые определяются характером культуры того или иного общества.

Деловая переписка и ее особенности.

В процессе делового общения по-прежнему важнейшую роль играет служебная переписка, в основе которой лежат принципы официально деловой письменной речи и официально-деловой стиль общения.

Официально-деловой стиль – это разновидность русского литературного языка. Это стиль, имеющий свои средства выражения, способы называния предметов и явлений. Так, в разговоре мы можем сказать: «С сегодняшнего дня я в отпуске». В официальном заявлении требуется написать: «Прошу считать меня находящимся в отпуске с такого-то числа». Такова форма написания заявлений. Эта форма целесообразна, оправдана в данной сфере общения. Современный официально-деловой стиль относится к числу книжных стилей и функционирует в форме письменной речи.

Устная форма официально-деловой речи – это выступления на торжественных собраниях, заседаниях, приемах, доклады государственных, общественных деятелей и т. д.

Официально-деловой стиль обслуживает сугубо официальные сферы человеческих взаимоотношений: отношения между государственной властью и населением, между странами, между предприятиями учреждениями и организациями, между личностью и обществом.

В сфере действия официально-деловой речи человек находится на протяжении всей жизни.

К особенностям официально-делового стиля относятся:

- выражаемое данным стилем содержание должно исключать всякую дву-

смысленность, всякие разночтения;

- официально-деловой стиль охватывает определенный, более или менее ограниченный круг тем.

Эти особенности способствовали закреплению в нем традиционных, устоявшихся средств языкового выражения и выработке определенных форм и приемов построения речи.

Для официально-делового стиля характерны:

- высокая регламентированность речи (твердо установленный набор средств выражения и способов их построения);

- официальность (строгость изложения: слова обычно употребляются в своих прямых значениях, образность, как правило, отсутствует, тропы очень редки);

- безличность.

В официально-деловом стиле главное – факт, объективное, четкое, без лишних деталей описание, представление фактов, обстоятельств события, дела. И адресанта (создателя, составителя) текста-документа, и адресата интересует только факт – при минимуме необходимых пояснений, неизбежных обобщений, изложенных или сообщаемых обстоятельств. Официально-деловой стиль – самый традиционный и консервативный вариант русского литературного языка.

Сфера применения официально-делового стиля может быть представлена как широкая сеть актуальных официально-деловых ситуаций и как набор соответствующих жанров документов.

Документы – это письменные тексты, имеющие юридическую (правовую) значимость: закон, приказ, заявление, доверенность и т. д. Документирование, или создание документа, представляет собой регламентированный процесс записи информации на бумаге или на ином носителе, обеспечивающий ее юридическую силу.

В деловом общении документирование имеет особое значение. Действительно, ссылка на какую-либо устную договоренность или распоряжение может быть опровергнута или подвергнута сомнению, но если данная договоренность имеет форму документа, то ссылка на него обоснована юридически.

Правила документирования устанавливаются правовыми актами каждого государства или вырабатываются традицией.

Любой официальный документ выполняет несколько функций. Выделяют **общие и специальные функции** документа.

К общим функциям относятся:

- информационная (любой документ создается для сохранения информации);

- социальная (любой документ является социально значимым объектом, обусловленным той или иной социальной потребностью);

- коммуникативная (документ выступает в качестве средства общения между отдельными элементами общественной структуры, в частности между учреждениями);

- культурная (документ – средство закрепления и передачи культурных традиций, этапов развития цивилизации).

Специальные функции документа:

- управленческая (документ является инструментом управления; этой функцией наделены так называемые управленческие документы, например, организационно-распорядительные);
- правовая (документ – средство закрепления и изменения правовых норм и правоотношений в обществе, например, законодательные акты);
- функция исторического источника (документ выступает в качестве источника исторических сведений о развитии общества).

Указанные функции имеют интернациональный характер и определяют общие для разных языковых структур требования к документу.

Юридическая сила документа обеспечивается комплексом реквизитов – обязательных элементов оформления документа. К ним относятся: наименование автора, адресата, подпись, дата, номер документа, печать и т. д. Совокупность реквизитов и схема их расположения на документе составляют **формуляр документа**.

Формуляр регламентирован стандартами, принятыми в той или иной стране. Например, если письмо адресовано зарубежным партнерам, наименование организации-адресата в документах на иностранном языке не переводится, печатается на бланке латинским шрифтом. В Республике Беларусь требования к оформлению организационно-распорядительной документации зафиксированы государственным стандартом.

Вся деятельность организации, предприятия, фирмы так или иначе связана с оформлением разного рода документов. Документация разнообразна по выполняемым ею функциям, по назначению, по содержанию, по степени доступности содержащейся в ней информации.

Можно выделить также ряд факторов, позволяющих распределить все документы по отдельным типам и видам.

По **фактору адресации** документы подразделяют на **внутреннюю и внешнюю переписку**.

Внутренняя деловая переписка ведется между должностными лицами, состоящими в отношениях должностного соподчинения, и подразделениями одной организации. Документацию этого типа называют служебной.

Внешняя деловая переписка ведется между разными организациями, учреждениями, должностными лицами, состоящими в подчинении по отношению друг к другу. Документацию этого типа называют официальной.

По содержанию и по назначению выделяют **распорядительные, отчетные, справочные** и другие виды документов.

По **фактору доступности информации**, содержащейся в документе, они могут быть **открытого пользования** (доступа), **ограниченного доступа**, **конфиденциального характера**.

Документы для внутреннего пользования.

Заявление – внутренний служебный документ, предназначенный для доведения до сведения должностного лица (как правило, вышестоящего) информации узкой направленности. В абсолютном большинстве случаев заявление пишется от имени одного лица. Но может быть и коллективное заявление, когда

проблема, поднимаемая в документе, затрагивает интересы сразу нескольких человек или всего коллектива. Заявление всегда пишется по конкретному поводу и посвящено, как правило, одному вопросу. Оно пишется на имя одного лица, в компетенции которого находится поднимаемый вопрос.

Основные элементы заявления:

– адресат – наименование должности, фамилия, инициалы лица, которому адресовано заявление – в форме дательного падежа; если адресатом является организация, то ее название употребляется в форме винительного падежа;

– адресант (автор документа) – наименование должности адресанта, фамилия, инициалы – в форме родительного падежа без предлога или с предлогом от; если заявление пишется от частного лица в организацию, то указывается еще и адрес автора документа;

– наименование документа – слово «заявление», после которого ставится точка, если нет предлога «от»;

– текст заявления; дата; подпись.

Резюме. Слово «резюме» пришло в русский язык из французского и употребляется в значениях: **краткое изложение сути написанного, сказанного, прочитанного; краткий вывод, итог чего-либо.**

В последнее время термин «резюме» стал употребляться в значении «краткое письменное изложение биографических данных, характеризующих образовательную подготовку, профессиональную деятельность и личные качества человека, претендующего на ту или иную работу, должность». Это значение пришло из американского варианта английского языка и все более закрепляется за словом «резюме» (распространены словосочетания: конкурс резюме, разослать резюме, подготовить резюме на английском и русском языках и т. д.).

Грамотно составленное резюме всегда оказывает благоприятное воздействие на менеджера по персоналу. Поэтому оно должно быть максимально полным, но при этом не перегружено ненужной информацией. Резюме в чем-то сходно со служебной анкетой, но в отличие от заполнения граф анкеты написание резюме является творческим процессом. Именно поэтому не существует единого стандарта или жестких форм для его написания, но требования к нему определены.

Главная задача при составлении резюме – как можно более выигрышно (и в то же время предельно объективно) представить себя и свою рабочую биографию. Важно уметь выделить из персональной информации ту, которая непосредственно относится к выбранной работе. Рекомендуются не указывать все места работы, а просто подытожить общий стаж работы в сопоставимых должностях (например, «работал корреспондентом, помощником редактора отдела писем и т. п.»).

Типовое резюме включает:

– персональные данные соискателя (ФИО, дата и место рождения, семейное положение);

– адреса и телефоны соискателя с указанием времени для контактов;

– наименование вакансии, на которую претендует автор;

- основной текст, в котором содержится перечень мест работы или учебы в обратном хронологическом порядке (т. е. начиная с самого последнего) с указанием официального наименования организаций, периода времени пребывания в них, наименования занимаемой должности (учебной специальности). Обязательна информация об опыте работы (если опыт есть) и должностных обязанностях;

- дополнительные сведения (опыт внештатной работы, общественная деятельность, профессиональная подготовка, тренинги, курсы) с указанием даты и названия;

- прочие сведения (сопутствующие знания и навыки: знание иностранных языков, заграничные поездки, владение компьютером, вождение автомобиля);

- отличия и награды (раздел не является обязательным);

- интересы, склонности, имеющие отношения к предполагаемой профессиональной деятельности (содержание на усмотрение соискателя);

- личные качества (важные качества: трудолюбие, коммуникабельность, стрессоустойчивость); хобби, интересы;

- дата написания резюме;

- подпись соискателя.

Можно указать время, удобное для связи. Наименование вакансии должно в точности совпадать с приведенным в источнике (объявлении).

Наряду с традиционной почтовой пересылкой существует широкий набор технических средств, относящихся к классу средств так называемой документальной электронной связи. Этот тип электросвязи предназначен для передачи сообщений, представленных в форме документов.

Можно выделить **две большие группы таких средств**, отличающихся используемыми методами передачи сообщений: с **факсимильными и кодовыми методами** передачи.

Факсимильный метод передачи сообщений предполагает непосредственную передачу изображения документа с помощью специальных аппаратов – телефаксов, или просто факсов. При передаче **кодовым методом** производится посимвольное кодирование сообщений – как текстов, вводимых в персональный компьютер непосредственно с клавиатуры, так и графических файлов, т. е. соответствующим образом закодированных изображений.

Для деловой электронной переписки с партнерами и клиентами действуют жесткие правила этикета. Официальные и деловые письма пишутся на бланках фирмы, которые должны быть в вашем компьютере в электронном виде. На таком бланке есть логотип, адрес и телефоны вашей организации. При этом используются те же строгая структура и стиль письма, как если бы писали его на бумаге. Подписывать электронные письма можно, предварительно отсканировав свой автограф и сохранив его изображения в электронном виде. Если вместе с письмом отправляется информация в приложении, требуется указать, на скольких страницах уместились эти файлы. Если это графика, рисунки или фотографии, следует также указать их расширение, формат, количество. В официальных электронных письмах не допускаются опечатки, использование

различных шрифтов, графических изысков, выражение эмоций, а также смешения кириллицы и латинского шрифта.

Недопустимо посылать документы в приложении, оставляя при этом пустым само место для письма. Любые высылаемые по электронной почте файлы необходимо сопровождать приветствием и некоторым комментарием. При получении письма необходимо сразу же дать короткое уведомление о его получении. Более детальный ответ можно выслать позже. Посылая кому-либо текстовые или графические файлы, нужно заранее удостовериться в том, что они не содержат вирусов.

Многие правила этикета для электронной почты сходны с принятыми в обществе нормами классической почты. Имеющиеся отличия или дополнения обусловлены спецификой данного способа передачи информации и связаны с использованием технических возможностей сети Интернет.

Факсимильная связь служит для передачи по телефонным каналам непосредственных изображений: писем, фотографий, чертежей, рисунков. Передача сообщения осуществляется обычным набором номера телефакса вызываемого абонента. Адресат получает копию передаваемого документа с сохранением всех деталей изображения. Удобно пользоваться факсимильной связью для оперативного оформления контрактов, протоколов и другой документации, требующей отображения подписи и печати партнера.

Обычно сообщение, переданное по телефаксу, оформляется в виде делового письма, которое содержит все необходимые реквизиты. При отправлении сообщения по факсу главным требованием является краткость. Наилучший вариант – сообщение, занимающее одну страницу. Как и электронная почта, телефакс – удобный способ общения. Огромное преимущество его заключается в том, что передача информации осуществляется практически мгновенно, недостаток – качество копии хуже оригинала. Поэтому несрочные деловые письма лучше отправлять по почте.

Формирование официально-деловой письменной речи во всех языковых культурах обусловлено развитием государственности, связано с необходимостью документально закреплять правовые отношения юридических и частных лиц. Деловое письмо служит инструментом делового общения, языковым средством фиксации (документирования) управленческой, деловой и служебной информации.

Контрольные вопросы

- 1 Дайте определение переговоров как одного из видов делового общения.
- 2 Какова структура переговорного процесса?
- 3 Назовите стили ведения переговоров и раскройте их сущность.
- 4 Какие методы воздействия применяются в переговорном процессе?
- 5 В чем состоит, по вашему мнению, успех переговоров?
- 6 В чем отличие деловой беседы от делового разговора?
- 7 Каковы основные функции деловой беседы?
- 8 Дайте определение понятию «деловая беседа».

- 9 Каковы темы деловых бесед в сфере менеджмента?
- 10 Какова структура деловой беседы?
- 11 Каковы задачи первой фазы беседы?
- 12 Дайте определение понятию «техника деловой беседы».
- 13 В чем смысл техники постановки вопросов?
- 14 В чем заключается официально-деловой стиль письменного общения?
- 15 Какова сфера применения делового стиля?
- 16 Дайте определение документа. Какова роль документации в деловом общении?
- 17 Назовите виды деловой документации и охарактеризуйте их.
- 18 Попробуйте составить резюме своему будущему работодателю. С помощью каких приемов вы сможете, на ваш взгляд, добиться положительного результата?
- 19 Составьте текст телефонной беседы по любой тем в рамках вашей профессии.

Темы рефератов

- 1 Интересы сторон переговорного процесса: условия для сотрудничества и причины конфликтов.
- 2 Стратегии ведения переговоров в современном мире (на основе примеров).
- 3 Жесткий и мягкий стиль переговоров: особенности психологической подготовки.
- 4 Традиции ведения переговоров в нашей стране: особенности и проблемные ситуации.

3 Совещание и собрание как формы делового общения

Деловое общение реализуется в таких формах, как **деловое совещание** и **собрание**. Следует отметить, что в этом случае обеспечивается личный контакт, в первую очередь руководства и коллектива, что позволяет решать широкий комплекс задач различного характера.

Основное назначение совещаний и собраний – помочь в подготовке и реализации управленческих решений. Поэтому собрание или совещание не должно превращаться в простые разговоры по общей теме, следует постоянно помнить, что их цель – принятие и реализация конкретных решений, этому должна подчиняться вся структура данного вида делового общения.

Собрания и совещания имеют как ряд достоинств, так и определенные недостатки.

К достоинствам совещаний, собраний относятся:

– использование коллективного разума по принципу «одна голова хорошо, а несколько – лучше»;

- более разностороннее рассмотрение проблем при привлечении специалистов различных профилей деятельности;
- более оперативная подготовка решения при непосредственном учете в их подготовке самих исполнителей;
- возможность руководству познакомиться с личностными и деловыми качествами подчиненных, их интеллектом, умением анализировать деловые ситуации, способностью поиска оптимальных решений;
- совещание и собрание – это своего рода средства производственного обучения и нравственного воспитания;
- эффективная форма контроля деятельности руководителя;
- механизм «спуска пара» – сотрудники могут высказать свои соображения, недовольные, покритиковать руководство и т. д.

Недостатки в проведении собраний, совещаний:

- затраты времени, связанные с отвлечением работников от выполнения ими непосредственных служебных обязанностей;
- из-за недостаточной подготовительной работы для перестраховки или так просто очередные они имеют эффект «галочки»;
- зачастую итоги работы коллективных органов не доводятся до исполнения;
- «забывание» принятых на собраниях, совещаниях решений и рекомендаций;
- отсутствие контроля за выполнением постановлений и др.

Навыки организации совещаний и собраний, вдумчивый, рациональный подход к их проведению. Теория и практика делового общения помогают более полно раскрыть сильные стороны и компенсировать недостатки собраний и совещаний.

Основные виды совещаний: проблемные; инструктивные; оперативные (диспетчерские).

Задачи «проблемного совещания» заключаются в поиске посредством дискуссии оптимального решения управленческой, производственной, социальной и прочих задач.

Задачи **инструктивного совещания** предполагают передачу распоряжений сверху вниз по схеме управления для их быстреего исполнения, обсуждение путей и средств реализации решений, ознакомление с управленческими документами. Оно может быть заменено доведением до исполнения решений в письменной форме. Оперативное (диспетчерское) совещание (так называемые планерки, пятиминутки, летучки) предполагает получение информации «снизу вверх» (на совещании работники докладывают руководителю о состоянии дел на местах), руководитель же в свою очередь пытается на основе полученной информации решать возникшие проблемы.

Как правило, совещание имеет следующую структуру:

- доклад (информация);
- вопросы к докладчику;
- прения;
- выработка решения.

К проведению совещаний и собраний предъявляется ряд требований различного характера – **организационные, психологические и этические.**

Организационные требования включают в себя задачи:

- четко определить повестку дня, проблемы и вопросы, вынесенные на рассмотрение;
- подобрать именно тех участников, от которых зависит решение проблем;
- заблаговременно познакомить участников с тематикой совещания и необходимыми материалами, относящимися к проблеме;
- продумать оптимальные сроки и время дня проведения совещания;
- определить оптимальные размеры помещения с нужной температурой, вентиляцией, аудиовизуальными средствами;
- утвердить регламент проведения собрания или совещания, обеспечит техническую поддержку.

Психологические требования:

- вынести на рассмотрение вначале более простые вопросы, которые требуют меньше времени и умственной энергии;
- постараться избавиться от «трескотни» отчетов об успехах, констатации недостатков, бравадных заявлений о готовности и т. д.;
- должно стать правилом, что без конструктивных предложений нечего брать слова;
- деловой настой участников совещания зависит от его начала, от поведения руководителя вначале (разнос подчиненных вначале – залог того, что обсуждение не получится);
- умело пользоваться публичной критикой: «критикуется плохо выполненная работа, а не человек»;
- яркий интересный факт мобилизует аудиторию;
- снижает впечатление от выступления отсутствующий взгляд, ничего не выражающее лицо;
- внимание аудитории удерживает жестикуляция говорящего;
- «выступление по бумажке» снижает впечатление от речи и уменьшает ее воздействие на аудиторию;
- неуверенному в своих доводах оратору, не убежденному в истинности излагаемого, трудно убедить других в своей правоте;
- не следует говорить, глядя поверх голов или в сторону;
- слушателей раздражают неправильно произносимые слова, неверно расставленные ударения, повторы одних и тех же слов и фраз;
- на впечатление от выступления могут оказать негативное влияние внешний вид и поведение оратора;
- в процессе выступления не следует тереть одежду, трогать лицо, крутить пуговицу, раскачиваться вправо-влево, вертеть в руках предметы и др.

Этические нормы дискуссий в ходе совещания, собрания заключаются в следующем:

- в любой дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если он на первый взгляд кажется абсурдным;

- нужно стремиться понять чужое мнение, а для этого, прежде всего, следует набраться терпения, мобилизовать внимание, чтобы выслушать его;
- необходимо придерживаться одного предмета спора. Не допускать ситуации, выраженной в народной поговорке: «один – про Фому, другой – про Ерему»;
- следует избегать превращения дискуссии в конфликт.

В любом споре нужно искать точки сближения мнений и суждений и стремиться к поиску общих решений. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации. Это ни в коем случае не означает отказа от собственного мнения при уверенности в своей правоте, но подвергать сомнению свое мнение полезно. Вспомним мудрое изречение Сократа: «Я знаю только то, что ничего не знаю».

Даже самая острая дискуссия с непримиримыми точками зрения не должна содержать бранные слова, запелляционные заявления типа «это неверно, это ерунда, глупости говорите» и т. п. Они не укорачивают путь к истине. Ирония, сарказм могут присутствовать. Но употребляться они должны очень умело, не оскорбляя и не унижая оппонентов. Главным оружием в дискуссии могут быть только факты, их добросовестная интерпретация – признавайте свою неправоту. Благородно отнеситесь к своим оппонентам, если они потерпели поражение в дискуссии. Дайте им возможность спасти свою репутацию, отметив положительные стороны их позиции. Не злорадствуйте по поводу их поражения.

Непосредственная организация делового совещания и собрания предусматривает заблаговременное распределение ролей их участников. Очень важную роль в их ходе играет наличие ведущего или председательствующего в собрании.

Ведущий собрание (совещание) должен быть **компетентным в обсуждении проблем**, обладать навыками ведения дискуссии, конечно же, быть воспитанным человеком. Он должен не только предоставлять слово желающим выступить и следить за регламентом, но и направлять дискуссию в конструктивное русло, сдерживать эмоции участников в случае заявлений, выходящих за рамки приличия лишая их слова.

Далеко не всегда участники собрания (совещания) подходят конструктивно к решению поставленных задач [4, с. 37–46]. Отметим несколько форм деструктивного, блокирующего поведения во время собрания и формы противодействия им.

1 **«Агрессор»**. Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается. Чтобы нейтрализовать такого участника, на любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: «А вы что предлагаете?». Можно напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

2 **«Блокировщик»**. Упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены. В этом случае полезно напоминать о цели и предмете обсуждения, задать вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или этому обсуждению?». Можно и тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону.

3 **«Удалившийся»**. Не хочет участвовать, рассеян, разговаривает на личные темы. Здесь следует предложить ему высказаться и внести свои предложения: «А вы что думаете по поводу...?» или «Какие предложения есть у вас?».

4 **«Ищущий признания»**. Хвастается, много говорит, утверждает свой статус. В данном случае полезно задавать вопросы, показывающие, что его высказывания – это высказывания о себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?».

5 **«Прыгающий с темы на тему»**. Постоянно меняет тему разговора. Такие действия останавливаются вопросами: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?» или «То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?».

6 **«Доминирующий»**. Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими. Нужно не переходить на уровень «борьбы воли», а спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: «Ваше озвученное предположение – лишь только одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения».

7 **«Повеса»**. Тратит время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывает развлекательные истории, беспечен, циничен. Такого можно спрашивать, соответствуют ли его высказывания теме совещания.

8 **«Адвокат дьявола»**. Специально задает заведомо острые вопросы, ведущие в тупик, к провалу совещания. Оценивайте остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет анализируемую проблему, а уводит нас от нее». Акцентируйте внимание на неоправданной полемичности или провокационности его заявлений для текущей ситуации. Переадресовывайте его вопрос ему же для ответа: «А вы сами что думаете по этому вопросу?».

Многим людям свойственно использовать для достижения своих целей нечестные или неэтичные средства и методы. Задача ведущего своевременно выявлять эти приемы и средства, нейтрализовать их вредное воздействие. При этом могут возникать следующие ситуации.

1 **Явный обман**, искажения, нечестные заверения. Не стоит грубо обличать в обмане, а если решил изобличить, то делайте это тонко. Потребуйте обоснования и факты, подтверждающие его заверения: «Вы не продали бы мне автомобиль в ответ на мое голословное заявление, что у меня есть деньги. Прошу подтвердить». Предположите вслух, что действия вашего оппонента продиктованы неясными, но, вероятно, более полезными для него намерениями. Предложите ему самому обозначить свою тактику и оценить ее. Предложите шутливо по очереди обмениваться подобными тактиками: «Сначала вы мне обещаете и не продаете, потом я».

2 **«Ва-банк»**, участник действует по принципу «все – или ничего». В этом случае не следует поддаваться его нажиму. Не заостряйте внимание на его тактике, как бы не придавая ей значения, тогда и ему будет легче отступить. Дайте в необидной форме характеристику его, в общем-то, детской позиции. Сравните выгоды и потери для него в случае продолжения игры, ва-банк и в случае компромисса.

3 **Кто-то «застрял» на объяснении причин или выявлении виновных**. Скажите, что понять причины важно, но найти пути выхода из ситуации еще важнее, поэтому давайте не тратить время на то, что менее важно.

4 Монопольно перехвачена инициатива. Предложите оценить, что лучше: один ум или несколько. «Давайте послушаем и других».

5 Низкая критичность и конформизм в принятии всего, что предлагается вами. Спросите: «Есть ли недостатки в этих предложениях?» Спросите: «Какие негативные последствия возможны?» или «Можно ли опровергнуть данные предложения?».

6 Один из участников совещания применяет приемы «**психологической войны**» (выпады, угрозы и обвинения). Раскройте его тактику, ибо он может и не понимать, что ведет «бой» и агрессивен. Нарисуйте возможные последствия, предупредите, но не угрожайте. Не давайте оценок его поведения, а лишь описывайте его тактику, отражайте, как зеркало. Свои чувства передавайте от себя лично: «После ваших нападков у меня поднялось давление, и я очень плохо себя чувствую». Предложите применять его тактику по очереди: «Сначала вы нападаете, потом я». Постарайтесь говорить спокойным тоном и быть в уверенной позе. Дайте выговориться «агрессору». Нейтрализуйте его поведение положительными эмоциями: «В ярости вы еще красивее (для женщины)» или «Вы умный и уравновешенный человек, и, вероятно, есть серьезные причины для того, чтобы вы пошли в бой». Переключите его внимание на совет или помощь тебе: «То, что вы говорите, очень важно. Вы, вероятно, видите то, что от нас скрыто. И будет более понятно, если вы спокойно объясните, что вам не нравится». Признайте свои ошибки, если таковые обнаружатся.

7 Совещание превращается в разговор на другие темы, начались какие-то анекдоты и байки, не относящиеся к проблеме. Все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к этапу или теме, останавливайте вопросом: «То, что вы говорите, относится к нашему разговору (теме) или этапу принятой стратегии?» или «Поскольку это заслуживает специального разговора («Заслуживает»!), а я дорожу вашим и своим временем, то давайте сначала закончим разговор о ...».

8 Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании. Не принимайте опровержения без доказательств. Потребуйте ясных контраргументов. Нет смысла спорить и опровергать, лучше признавать его доводы, но дать другой поворот, оттенив негативную сторону его утверждения, тезиса (прием «Да, но ...»). Примените прием «Сократовского диалога»: задавай вопросы, на которые ты рассчитываешь получить ответ «да». Не раздражайтесь, не реагируйте на мелкие уколы и не оправдывайтесь. Помогают смягчить ситуацию, уйти от конфронтации следующие формы выражения несогласия: я могу согласиться с вашим мнением, но только с оговоркой ... – я согласен с многими положениями, но считаю необходимым ... – я хотел бы поддержать ... но ... – у меня есть некоторые сомнения ... – Принимая сказанное во внимание, хочу отметить, что ...».

Ход официальных совещаний и собраний, как правило, протоколируется. Протокол состоит из: вводной части, номер протокола, числа, места заседания, вид коллегиальной работы, наименовании коллегиального органа, фамилии председателя, секретаря и членов коллегиального органа, повестки дня фамилий докладчиков и их должности. В основной части протокола должны содержаться:

«слушали – выступали – постановили – утвержденное действие – его исполнители – сроки исполнения». Протокол подписывается председателем и секретарем заседания.

Люди в межличностных отношениях на работе руководствуются нормами и правилами этикета, базирующегося на этике взаимоотношений, которая учитывает четыре аспекта: вежливость, естественность, достоинство и тактичность. В мире бизнеса высоко ценятся компетентность, порядочность и надежность. Эти качества обеспечивают предсказуемость деловых отношений, уверенность в обязательности партнера.

Этическую основу для принятия решений, действий, взаимоотношений сотрудников составляют принципы этики деловых отношений, которые можно сформулировать следующим образом.

1 Справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их профессиональной деятельности ресурсами.

2 Принцип максимума прогресса: служебное поведение и действия сотрудника, признаются этическими, если они способствуют развитию компании с моральной точки зрения.

3 Принцип минимума прогресса: действия сотрудника или компании этически, если они не нарушают этических норм.

4 Терпимое отношение сотрудников компании к этическим нормам и традициям, имеющим место в других компаниях, регионах, странах.

5 Индивидуальное и коллективное начало должны учитываться при принятии решений в деловых отношениях.

6 Сотрудник должен иметь собственное мнение при решении служебных вопросов, но его отстаивание не должно приводить к конфликтам и тормозить производственный процесс.

7 Недопустимо давление в любых формах на подчиненных.

8 Этические стандарты внедряются в жизнь компании непрерывно и системно как руководителями, так рядовыми сотрудниками.

9 Необходимо доверять своим сотрудникам, опираясь на их ответственность, профессиональную компетентность, чувство долга перед компанией.

10 Стремление к минимизированию конфликтных ситуаций, которые создают условия для нарушения этических норм.

11 Сотрудник должен поступать этично и способствовать этичному поведению коллег.

Каждый человек, вступая в деловое взаимодействие, выстраивает свою модель поведения. **Модель поведения** – это целостный комплекс знаков (вербальных, невербальных, поведенческих), направленный на создание образа. Модель воспринимается как единое целое.

Среди множества существующих моделей выделяются **этикетные модели поведения** (этикет). Служебный этикет в основном подчиняется общепринятым нормам. Однако специфика трудовой деятельности и наличие субординации потребовали выработки специальных правил служебного этикета, которые бы регулировали поведение и взаимоотношения сотрудников в конкретных ежедневных служебных ситуациях.

Основой для служебного этикета являются единые цели и задачи, стоящие перед коллективом, формирование благоприятной для решения деловых вопросов рабочей обстановки, выстраивание системы эффективных межличностных отношений коллег, руководителей и подчиненных, главной целью которой является взаимовыгодное сотрудничество.

Важнейшей функцией этикета является снятие агрессии. Реализуется эта функция в выборе тона общения – конструктивного или деструктивного. Конструктивный тон общения предполагает готовность признать право собеседника на другую, отличную от собственной, позицию, отсутствие категоричности суждений. Правило вежливости: выслушать человека не перебивая его, не отвлекаясь на другие дела и других людей. Не следует во время приема людей разговаривать по телефону, подписывать документы, перебирать бумаги. Лучше перенести встречу на другое время, чем выказывать неуважение к посетителю подобным образом.

Контрольные вопросы

- 1 Назовите основное назначение совещаний и собраний.
- 2 В чем заключаются положительные моменты совещаний и собраний как форм делового общения и в чем вы видите недостатки?
- 3 Составьте план проведения делового совещания в рамках вашей группы. Какие темы вы бы сочли наиболее значимыми для вас и ваших коллег?
- 4 Расскажите о роли ведущего совещание. Какие профессиональные и личные требования к нему можно предъявить?
- 5 Проанализируйте роли, которые могут занимать участники делового совещания.

Темы рефератов

- 1 Правила и основы поведения в полемике.
- 2 Особенности и приемы деловых совещаний.
- 3 Приемы воздействия на деструктивные действия в процессе совещания: борьба или союз?
- 4 Этика деловых совещаний.

Список литературы

- 1 **Гарькуша, О. Н.** Профессиональное общение: учебное пособие / О. Н. Гарькуша. – Москва: РИОР; ИНФРА-М, 2014. – 111 с.
- 2 **Иванова, И. С.** Этика делового общения: учебное пособие / И. С. Иванова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 168 с.
- 3 **Кузнецов, И. Н.** Деловое общение / И. Н. Кузнецов. – Москва: Дашков и К, 2013. – 528 с.
- 4 **Сидоров, П. И.** Деловое общение: учебник для вузов / П. И. Сидоров. – 2-е изд., перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.