

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Актуальность исследования. В современных условиях практически на каждом предприятии управление персоналом и общение с клиентами осуществляются и завершаются при помощи речевого взаимодействия всех участников. С проведением бесед разного рода (деловое общение, деловая беседа, переговоры и др) связаны производственные распоряжения и команды, обмен информацией, выдвижение и разработка идей, контроль и координация деятельности сотрудников, подведение итогов, оценка достигнутого и планирование дальнейшего процесса. Деловой характер речевому взаимодействию придают ориентация на интересы работы, планирование, допустимый формализм языка.

Очевидно, что диалог между сотрудниками фирмы в рабочее время по рабочим вопросам отличается от разговора между этими же людьми в неформальной обстановке.

Таким образом, следует отметить, что деловое общение - это речевое взаимодействие нескольких (двух и более) людей, подчиненное решению конкретной производственной проблемы.

Целью данной работы является изучение искусства ведения переговоров.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области делового общения, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Искусство ведение переговоров

Деловая беседа - это преимущественно диалог (разговор между двумя собеседниками), при котором сторонами учитываются специфические особенности личности каждого из них, где возможны различные способы (речевые, психологические) воздействия партнеров друг на друга.

Данный вид делового общения предполагает наличие вопросов, умелое манипулирование как самими вопросами, их видами, так и ответами на них, а также умением заменить видовые категории вопросов или превратить ответ в вопрос. Цель автора статьи не научить современных менеджеров многочисленным манипуляциям, а сформировать навыки корректного общения.

Итак, роль вопросов в деловой беседе важен и значителен. Зачастую главным для современного управленца является умение выстроить беседу таким образом, так сформулировать вопросы, чтобы собеседник был поставлен перед необходимостью прямо или косвенно высказать собственное отношение к теме, идеям, проблемам.

Ведущую роль при любом разговоре, а тем более, при деловом общении, играет именно тот, кто формулирует и задает вопросы, направляя процесс передачи информации в интересующем его направлении, перехватывая или удерживая инициативу, переводя диалог в монолог и обратно. Таким образом, можно прийти к очевидному выводу, что умение задавать вопросы и реагировать на них быстро и точно и является главным инструментом в сборе или распространении информации.

Итак, рассмотрим виды вопросов деловой беседы, осуществляемой методом интервьюирования.

Закрытые вопросы.

Закрытые вопросы предполагают чёткий и недвусмысленный ответ на поставленный вопрос, среди которых главные варианты - да-нет.

Например: «Вы проживаете в городе Волгограде? Имеете постоянную прописку? Сколько вам лет?» и др.

При желании смещения ответа в положительный ракурс, обычно используется частица «ли», «бы» или «разве не...».

Проведём практический тренинг. Попробуйте ответить отрицательно на вопрос: «Нравится ли Вам стиль работы вашего прямого начальника?», «Любите ли Вы дополнительные задания, которые фирма не может Вам оплатить?», «Разве вы не готовы на сверхурочную работу?». Разумеется, в данный момент, Вы сумеете ответить «нет». Но ведь Вы уже предупреждены о тестировании. Если же следует отвечать быстро, без раздумий, машинальный ответ будет положительным, которым впоследствии можно будет воспользоваться по собственному усмотрению. Будьте готовы к подобным закрытым вопросам и при реальном деловом общении.

Возможен и обратных ход в деловой беседе, то есть возможно переведение ответа в отрицательную плоскость. Для этого следует сконструировать вопрос по клише «Не правда ли?..» или «Ведь вы не думаете, что?..» [8]

Проведём практический тренинг. Пробуем ответить положительно: «Ведь Вы не думаете, что введение штрафных санкций за нарушение дресс-кода в офисе недопустимо?». Единственно возможный краткий ответ на поставленный вопрос: «Нет». Но это самое «нет» и является, по сути, согласием на введение штрафов за джинсы или юбку-клёш в рабочее время.

Вами манипулируют? Нет, просто работодатель отлично знает, что такое деловая риторика.

Корректное ведение разговора предполагает корректный деловой закрытый вопрос, который начинается со слов: «Как вы думаете?..», «Как Вы считаете?..». Если Вы видите, что работодатель не следует путем корректных вопросов, выбор остается за Вами. В любом случае - останетесь Вы на своём рабочем месте, или уйдете, - Вы будете знакомы с подоплёкой управления в данной организации.

Открытые вопросы.

Открытые вопросы предполагают большую свободу при выборе ответов, например: «Расскажите о себе», «Что Вы думаете о современном менеджменте?», «Почему Вы выбрали именно эту фирму, специальность, должность?..». Как правило, редко менеджер по работе с кадрами задает эти вопросы для прояснения ситуации или выяснения точного отношения собеседника к проблеме. Чаще всего это аналитический фрагмент беседы, в котором выясняется интеллектуальный уровень отвечающего, определяется скорость его мышления, готовность к конструктивной беседе, склонность собеседника к манипулированию или возможность для

манипуляций с ним самим. Если в ходе ответа задается один из манипуляционных вопросов закрытого вида (см. выше), то ответ для спрашивающего очевиден, важно только лишь звуковое подтверждение.

Информационные вопросы.

Информационные вопросы связаны со временем и пространством. Как правило, они не являются манипуляционными. Именно этими вопросами и начинается беседа. Например: «В каком году Вы закончили университет?», «Это фотография вашего сына?». Эти вопросы помогают наладить коммуникативные отношения собеседников, начать разговор. При ведении деловой беседы важно на этой начальной стадии перевести разговор в корректное русло.

Оценочные вопросы.

Оценочные вопросы предполагают ответы собеседника об отношении к проблеме, предмету беседы, вопросу, о желаниях, общей оценке. Как правило, чаще ответы неоднозначны, зачастую нечётко оформлены, иногда противоречивы. Самый простой пример такого вопроса: «Нравится ли Вам ваша жизнь?». «Разумеется «да», - скажете Вы. А потом продолжите: «Но есть несколько проблем, которые мешают мне полностью наслаждаться жизнью...». Перечень «нескольких проблем» может оказаться от двух до бесконечности. Поэтому, задавая подчиненным оценочные вопросы, оставайтесь нейтрально-корректными, избегайте высказываний, несущих явную оценку, например: «Неужели в вашем возрасте это еще важно для Вас?..» или «Неужели вам это может нравиться?..» Помните, что оценочные вопросы - это оценка проблемы собеседником, а не Вами. Если же ситуация обратна, то есть на оценочный вопрос придется отвечать Вам, постарайтесь заблаговременно продумать возможные варианты и отвечать предельно ясно, четко и кратко. Формулу «Краткость - сестра таланта» еще не отменили. Помните, что оценочные вопросы могут быть провокационными. Старайтесь отвечать по существу, не пытайтесь уловить вариант ожидаемого ответа по невербальным знакам собеседника - мимике, жестике, участию в глазах и «психологическому поглаживанию».[6]

Контрольные вопросы.

Контрольные вопросы необходимы для определения достоверности ответов. Помните, что задаются они не подряд, а через неравнозначные временные интервалы, заполненные как открытыми, так и закрытыми, информационными или оценочными вопросами. Как правило, у менеджера по работе с кадрами имеется персональный стандартный набор, но у каждого это свой контрольный вопрос или вопросы. Большую роль играет здесь и интонационный фон. Обычно контрольные вопросы задаются скороговоркой, между прочим, внезапно, как будто этот вопрос является случайным, так сказать «ни о чём».

Например, на вопрос: «Считаете ли Вы алкоголь недопустимым при встречах с деловыми партнерами?», - вы отвечаете «да» и утверждаете, что не предполагаете распитие спиртных напитков на рабочем месте. На второй вопрос (напомним, через интервал, который может быть значительным в беседе!): «Готовы ли Вы принести значительную прибыль нашему предприятию и заключить при вашем личном визите в США (Канаде, Германии, Финляндии - неважно...) сделку с представителем, подписывающим важные бумаги, «запивая» процесс каплейкой бренди на «брудершафт»?», - вы уже мысленно пакуете чемоданы и оформляете выездные документы и даёте согласие и на «капельку бренди» и на «брудершафт». И когда, отвечая на контрольный третий вопрос (напоминаем об интервале и «случайной» интонации): «Что бы вы выбрали для завершения деловой сделки - пиво или шампанское?», - Вы выбираете «Конечно, шампанское!», - знайте, что за контрольную работу в деловой беседе вы получили «двойку». И вежливое «Спасибо за визит, мы вам позвоним!» - только лишь административное клише, и ждать звонка не стоит.

Поэтому помним: контрольные вопросы непредсказуемы, нелогичны, но всегда последовательны. «Поймать» их и отследить в ходе разговора практически невозможно. Поэтому - простой совет: правда, правда и только правда. Говорите, как Вы думаете, не пытайтесь «изобрести» нужный ответ. Помните, что спрашивают личное ваше мнение.

Для тех, кто стоит в самом начале пути, и сам будет задавать эти контрольные вопросы, предлагаем вопросы-ловушки для начинающих:

- вопросы об алкоголе (путаются все и всегда),
- три вопроса о призвании: «Почему Вы выбрали?..» - «У нас есть несколько другое направление, готовы ли Вы?..» - «Если мы предложим более высокооплачиваемую работу, согласны ли Вы?..» (все забывают о высоком предназначении, выбранном раз и навсегда, и выбирают то, что лучше

оплачивается),

- три вопроса о корпоративной чести: «Вы можете продать конкурентам секрет нашей фирмы?» - «Нам необходимо купить секрет чужой фирмы, вы можете нам помочь?» - «Вы уже были у наших конкурентов, расскажите о.» (обычно срабатывает рефлекс: «чужой» - это шпион, «свой» - это разведчик).

Уточняющие вопросы.

Уточняющие вопросы используются при неясных или неполных ответах. Если вам задают уточняющие вопросы, можете быть уверены, что вашей кандидатурой заинтересованы.

Зондирующие вопросы.

Зондирующие вопросы от уточняющих отличаются тем, что задаются собеседнику при его неясных или неполных ответах, где сознательно или бессознательно скрывается необходимая информация или собственное эмоциональное состояние. Часто опытный менеджер формулирует такие вопросы деликатно (так как прямой вопрос будет проигнорирован так или иначе), например: «Вам приходилось когда-нибудь сталкиваться с ситуацией, когда?» или «Как Вы думаете, если бы наш сотрудник поступил именно так, решил бы он данную проблему?». Эти вопросы интервьюеру дают возможность получить больше поведенческих характеристик. Они применяются для получения дополнительной информации, но ни в коем случае не должны быть наводящими, иначе говоря, не должны содержать подсказки (намек) для интервьюируемого, и тем более - конкретного ответа.

Примеры зондирующих вопросов: А что произошло потом? А что Вы сделали (потом)? Расскажите, пожалуйста, что Вы думали перед этим событием? Что волновало Вас перед совещанием? и др. [5]

Зеркальные вопросы.

Зеркальные вопросы относятся к группе функционально-психологических вопросов и строятся на полном повторении ответа собеседника или ключевых слов его ответа. Функции зеркальных вопросов скорее эмоциональны, нежели

функциональны, но именно они помогают выстроить доверительные отношения собеседника, дают возможность понять ему, что его слышат, прислушиваются к его мнению, оно имеет значение и пр. Уточняем: собеседника, а не собеседников. Помним, что один из говорящих выполняет свою работу наиболее плодотворно, чем решает свои задачи другой.

Примеры зеркальных вопросов: «Я правильно понял, что Вы считаете (далее - повтор)?..», «Почему вы думаете, что (далее - повтор)?..», «Вы имели ввиду, когда сказали, что (далее - повтор)?..».

Косвенные вопросы.

Косвенные вопросы используются в тех случаях, когда есть опасение, что на прямой вопрос искреннего ответа не последует. Проективная методика предлагает формулирование ответа от третьего лица - коллег, общественности и др. Не всегда отвечающий готов взять полную ответственность на себя, раскрывая собственное отношение к вопросу или проблеме. Например, на вопрос: «Как Вы считаете, кто более достоин занять кресло управляющего - Иван Иванович Иванов или Пётр Петрович Петров?» Вы вряд ли услышите чёткий аргументированный ответ. Но если вопрос превратится в косвенный: «Кого сотрудники видят в кресле управляющего - Иванова или Петрова?», - ответ превратится в более определенный и внятный. [3]

Косвенные вопросы помогают скрыть личную заинтересованность как спрашивающего, так и отвечающего. Но, главное, то, что ответы приобретают информативность.

Эстафетные вопросы.

Эстафетные вопросы предназначены для логического продолжения разговора и плавного, точнее - незаметного (иногда - как бы «случайного») перехода от одной темы к другой. Главный принцип эстафетного вопроса - это продолжение и развитие последней фразы собеседника с перенаправлением в нужное для ведущего беседа русло.

Приведём пример.

- Я считаю, что моё образование и небольшой, но всё-таки имеющийся опыт работы, принесёт пользу вашей фирме.

Ключевые слова: образование, опыт. Следовательно, эстафетные вопросы:

- Где Вы учились? Где Вы работали?

-Я работал системным администратором в волгоградском филиале Московского института инженеров транспорта, пока очно учился в техническом университете.

Ключевые слова: МИИТ - технический университет. Следовательно, эстафетные вопросы:

- От МИИТа, что находится в Ворошиловском районе, до Центрального района далеко. Что заставляло Вас ежедневно проделывать такой путь?
- Да, это было непросто. Зарплата тоже была небольшая, ее хватало практически только на проезд. Но я поставил цель - приобретение опыта работы.

Ключевые слова: небольшая зарплата - опыт работы. Следовательно, соискатель сам определил приоритеты: опыт и небольшую зарплату. Именно это ему и предложат, благодаря умелому манипулированию эстафетными вопросами.[1]

Заключительные вопросы.

Заключительные вопросы завершают деловую беседу. Здесь важно оставить о себе хорошее впечатление и возможность продолжения деловых отношений. Основная цель завершения разговора - это выражение позитивной уверенности в том, что Вас поняли верно, услышали именно то, что Вы хотели донести до собеседника, приняли и хотя бы частично разделили личное мнение по определенному вопросу или проблеме.

Наиболее распространенными заключительными вопросами-клише:

«У вас есть вопросы? Я с удовольствием отвечу на них», «В какое время будет удобен для Вас наш звонок?», «Какое впечатление осталось у Вас после нашей беседы? Нам важно ваше мнение», пр.

Нелогичные («неуместные») вопросы.

В рекрутинговом бизнесе обязательно присутствуют нелогичные («неуместные») вопросы. Но таковыми они являются только на первый взгляд. Например: «Вы слышали, как растёт трава?» или «сколько в Африке компьютерщиков?» и др. Цель таких вопросов - выяснить сообразительность соискателя, его ум, логику и наличие здравого чувства юмора. Есть и еще одна цель - разрядить обстановку, сделать ее более неформальной, раскрепостить интервьюируемого. На самом деле такой тип вопросов позволяет максимально точно оценить способность человека быстро переключаться и реагировать, мыслить нестандартно, находить верные решения под давлением и так далее. Но в этот момент можно включить и контрольный вопрос, и оценочный, добиваясь определенных результатов.

Но не забывайте - определяя функциональность и уместность различных видов вопросов в деловой беседе, необходимо учитывать, что все составляющие переговоров должны быть продуманы до мелочей, выстроены в единый логический блок, предназначенный для решения основной задачи.

Заключение

Деловая беседа - это разговор, целью которого является решение важных вопросов, рассмотрение предложений о сотрудничестве, подписание сделок купли-продажи и т.д. Виды деловых бесед бывают самыми разными. Всех их можно разделить на две большие группы: свободные (проходят без специальной подготовки, например, собрание коллег по работе) и регламентированными (тщательно продуманные, с обязательным учетом временным рамок).

А вот в зависимости от цели, которую преследует деловая беседа, выделяют следующие виды: встреча руководителя с потенциальным сотрудником, беседа руководителя с одним из сотрудников с целью разрешения определенных вопросов, беседа партнеров с целью налаживания будущего сотрудничества, беседа коллег по поводу решения производственных вопросов.

Для того, кто собирается проводить подобную беседу, нужно хорошенько подготовиться, чтобы получить из нее максимум выгоды. Подготовка является важным пунктом, так как именно от нее во многом будет зависеть течение разговора, реакция на информацию собеседника и, конечно же, конечный итог

беседы. Заранее нужно подумать о том, какие вопросы лучше всего поднять во время беседы.

При желании их даже можно записать на бумажку, чтобы не забыть. Во время подготовки нужно постараться выстроить весь разговор от начала и до конца, а для этого нужно знать, какие бывают этапы деловой беседы

Список литературы

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2013 – 345с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 336 с.
5. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. – М.: «Издательство ПРИОР», 2010. – 464 с.
6. Мазманова Р.А. Управление оплатой труда: Учеб. Пособие – М.: Финансы и статистика, 2010, С
7. Максимцов М.М., Игнатъева А.В. и др. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 343 с.
8. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013 – 622 с.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: Издательство Эксмо, 2012.- 228с.
10. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / Пер с англ., под ред В.А. Спивака. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2010. – 192с.
11. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009.
12. Яковлев Р.А. Поощрительные системы на предприятии. – М.: «Информцентр-Директор» газеты «Экономика и жизнь» НИИТруда, 2008. – 347с.
13. Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник.-М.: Юриспруденция, 2010, 304 с.