

МОДУЛЬ 1.

Тема 1. ПІДГОТОВКА ДО ПЕРЕГОВОРІВ

1. Підготовка проектів порядку денного переговорів і підсумкових документів.
2. Вибір команди, місця, часу, тривалості та робочої мови для ведення переговорів.
3. Листування і обмін інформацією між учасниками переговорів.

Завдання 1. Розробіть план підготовки до переговорів представників двох конкуруючих компаній з питання прояву більшої толерантності суперників при отриманні держзамовлення.

<i>Компоненти плану</i>	<i>Компанія 1</i>	<i>Компанія 2</i>
<i>Ціль</i>		
<i>Проблеми, що потребують вирішення</i>		
<i>Оцінка намірів партнера</i>		
<i>Позиція, якої варто дотримуватися в переговорах</i>		
<i>Альтернативні варіанти дій</i>		
<i>Оформлення домовленостей</i>		

Завдання 2. Дайте характеристику переговорного процесу за наступною схемою.



Завдання 3. Визначте зміст кожного етапу підготовки до переговорів.

1. На першому етапі слід зібрати всю інформацію ...
2. На другому етапі слід обміркувати різні варіанти ведення переговорів і ...
3. На третьому етапі необхідно виявити проблеми в обговорюваних питаннях і ...

Завдання 4. Вставте пропущені елементи.

Будь-які переговори повинні бути обмежені _____. Вкрай несприятливе враження залишають необмежені _____ (Часто через неорганізованість учасників) переговори.

Вони свідчать про професійну невідповідність і формальне ставлення до них ініціатора переговорів, його нездатності ухвалювати відповідальні рішення, про неповагу до свого партнера.

Однією з неодмінних умов контактів з представниками інших організацій (фірм) є попередня _____ . Надзвичайно неввічливо приходити на фірму без узгодження і домагатися зустрічі явочним порядком. Це може створити відчуття незручності у керівника фірми: чисто по-людськи йому незручно відмовити в прийомі, але у нього можуть бути власні плани або йому необхідна попередня підготовка до розмови (перегляд колишньої документації, підбір нових матеріалів і тощо).

Якщо в цей момент на фірмі знаходяться інші партнери або сторонні відвідувачі, у них може скластися неправильне уявлення про Ваших взаєминах з фірмою. У такій ситуації легко отримати відмову від особистої зустрічі або бути переадресовані на другорядного співробітника. Але якщо домовленість про зустріч досягнута, необхідна абсолютна _____, точність – неодмінна якість ділової людини.

Переговори не завжди проводяться в службових приміщеннях. Зустрічі з діловими партнерами, що носять неофіційний характер, можливі в театрі, в кафе, на спортивному заході, на пікніку тощо. Переговори в неофіційній обстановці вимагають особливо ретельної підготовки, так як бажано не мати при собі ні плану переговорів, ні документів, що підкріплюють Ваші аргументи. Не виключено, що випадковими свідками можуть виявитися представники конкуруючих фірм.

У загальному вигляді план переговорів повинен містити:

- місце, дату і час зустрічі;
- склад учасників;
- питання для обговорення;
- _____;
- _____ (зразків товарів, каталогів, реклами);
- відповідального за зустріч і проводи представника іншої сторони;
- _____;
- відповідального за організацію та проведення прийому після переговорів.

При підготовці переговорів важливе значення має правильний вибір _____. Якщо ділові переговори проводяться партнерами, що вільно володіють однією мовою, то проблеми не виникає. Якщо мовне середовище різне, то, як правило, переговори ведуться на мові приймаючої сторони за участю перекладача, який добре володіє необхідною термінологією.

Завдання 5. Зіставте основні функції ділового листування та їх дефініції

Соціальна функція	ділова кореспонденція може виконувати різні соціальні функції, в першу чергу, вона відповідає інформаційним потребам
Управлінська функція	ділова кореспонденція може ініціювати рішення керівництва і допомагати в їх здійсненні
Історична функція	ділова кореспонденція служить засобом зв'язку між співробітниками, керівництвом і організаціями
Культурна функція	ділова кореспонденція може бути доказом при зверненні до судових інстанцій
Інформаційна функція	ділова кореспонденція може зберігати важливу інформацію
Правова функція	ділова кореспонденція може передавати етнічні та національно-культурні аспекти документів
Комунікативна функція	ділова кореспонденція може передавати соціуму історичну інформацію

Тема 2
ТЕХНОЛОГІЯ І СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Функціональні аспекти переговорів і взаємовигідне співробітництво в ході переговорів.
2. Стратегія і методи ведення переговорів.
3. Стили ведення переговорів, позиційний торг і переговори по суті.
4. Переговорний простір, переговорні ситуації, цінності та оцінки в процесі ведення переговорів

Завдання 1. Встановіть імперативні характеристики стадії підготовки до переговорів

<i>Що варто робити?</i>	<i>Чого робити не слід?</i>

1. Бути готовим змінити свою позицію, якщо Ви вважаєте це розумним.
2. Не виділяти час на обдумування, чого Ви хочете.
3. Не ставити заздалегідь діапазону для своїх вимог.
4. Не розставляти свої пріоритети.
5. Нереалістично оцінювати свої точки Входу і Виходу.
6. Визначати заздалегідь бажаний результат переговорів.
7. Визначати пункти, за якими будуть вестися переговори.
8. Визначати свої точки Входу і Виходу.
9. Визначати, що б Ви хотіли по кожному пункту.
10. Плутати власну підготовку і принцип «Подивимося, що вони запропонують».
11. Ранжувати пункти за важливістю (висока - має вирішальне значення - в разі відмови, переговори припиняються; середня - важливо, але не має вирішального значення; низька - бажано, але не обов'язково)
12. Визначати реалістичну точку входу.
13. Визначати точку виходу, яка відповідає мінімально прийнятним для Вас умовами.

Завдання 2. Встановіть імперативні характеристики стадії дебатів.

<i>Що варто робити?</i>	<i>Чого робити не слід?</i>

1. Атакувати і звинувачувати кого-небудь з приводу проблеми.
2. Вести переговори з приводу пропозицій, а не з приводу принципів, думок і аргументів.
3. Винагороджувати сигнали, а не непримиренність.
4. Робити «з мухи слона».
5. Ставити закриті питання.
6. Ігнорувати сигнали іншого боку.
7. Уникати погроз.
8. Використовувати провокації.
9. Використовувати сарказм і інші форми неповаги.
10. Використовувати відкриті питання.
11. Наносити особисті образи.
12. Не досліджувати внутрішній сенс сигналу іншого боку.
13. Не підводити підсумків.
14. Не реагувати на сигнал позитивно.

15. Чи не слухати іншу сторону.
16. Показати і заслужити повагу.
17. Пам'ятати, що Ваша єдина завдання на стадії дебатів - визначити, що хоче інша сторона і інформувати їх про те, що Ви хочете.
18. Допомогати іншій стороні зменшити напругу.
19. Приписувати приховані мотиви іншим людям.
20. Розкрити пункти того, що Ви хочете, але не діапазон, прийнятний для Вашого боку.
21. Резюмувати швидко і позитивно.
22. Сигналізувати про своє бажання домовитися.
23. Слідувати встановленим нормам вітання та неділового спілкування.
24. Слухати - питати - слухати.
25. Слухати більше - говорити менше.
26. Сперечатися тільки для того, щоб «перемогти».
27. Намагатися виграти по кожному пункту.
28. Встановлювати рівновагу між твердістю і гнучкістю.
29. Установити контакт.
30. Установити порядок денний для організації даної зустрічі.
31. Поступатися у відповідь на непохитність.

Завдання 3. Встановіть імперативні характеристики стадії пропозицій.

<i>Що варто робити?</i>	<i>Чого робити не слід?</i>

1. Адресувати пропозиції мотивами іншого боку.
2. Бути гнучким в конкретиці, наприклад, - Ми пропонуємо 10 000 грн. в якості компенсації
3. Бути твердим в загальних питаннях - Ми повинні отримати компенсацію.
4. Бути реалістичним.
5. Рухатися маленькими кроками.
6. Робити пропозиції без умов.
7. Домовитися з представниками Вашої сторони про Ваші пропозиції до зустрічі з іншою стороною.
8. Скаржитися, а не пропонувати.
9. Використовувати невпевнену мову (Напевно ..., Може бути ...).
10. Вивчити «сильну» мову, наприклад, Нам потрібні ..., Ми повинні мати ..., Нам необхідно .
11. Починати з нереалістичних пропозицій або умов.
12. Чекати реакції у відповідь.
13. Переривати пропозицію.
14. Виявляти надмірну емпатію і недооцінювати іншу сторону.
15. Згладжувати пропозицію шляхом багатослів'я.

Завдання 4. Встановіть імперативні характеристики стадії торгу і укладення угоди.

<i>Що варто робити?</i>	<i>Чого робити не слід?</i>

1. «Питати дозволу» використовуючи питання «Якщо я зроблю ..., Ви зробите ...?».
2. Забути заготовити умови заздалегідь.
3. Не давати щось за нічого.
4. Не пов'язувати угоду по одному пункту з угодою по іншому.

5. Пам'ятати про правило: «Переговори не завершені, поки не досягнуто згоди за всіма пунктами».

6. Пам'ятати: «Якщо Ви ..., тоді я ...».

7. Пропонувати що-небудь без власних умов або просто сперечатися.

8. Розділяти свої пропозиції і умови тривалими поясненнями.

9. Вирішувати, що Ви хочете за кожне свою пропозицію.

10. Пов'язувати угоду по одному пункту з угодою по іншому.

11. Погоджуватися за всіма пунктами відразу.

Завдання 5. Розподіліть сигнали інтересу іншої сторони учасників переговорів відповідно до зазначених груп

<i>Діловий інтерес</i>	<i>Особистий інтерес</i>

- 1) обійти конкурентів;
- 2) збільшити прибуток;
- 3) уникнути нових обов'язків;
- 4) забезпечити умови;
- 5) полегшити бізнес;
- 6) уникнути ризику;
- 7) мати надійних старших партнерів;
- 8) мати надійних молодших партнерів;
- 9) мати надійних рівних партнерів;
- 10) розвинути бізнес;
- 11) заощадити;
- 12) знайти нестандартні схеми;
- 13) власна сила;
- 14) бути не гірше за інших;
- 15) радість від досягнення наміченого результату;
- 16) боязнь некомпетентності;
- 17) лідерство;
- 18) комфорт;
- 19) економія сил;
- 20) особиста безпека;
- 21) перекласти відповідальність;
- 22) визнання, повагу;
- 23) добрі відносини;
- 24) радість творчості;
- 25) ощадливість;
- 26) нові враження;
- 27) не відстати від життя.

Завдання 6. Наведіть словесні формули сигналів інтересу іншої сторони переговорного процесу

Сигнали інтересу	
<i>Інтереси клієнта</i>	<i>Словесні орієнтири</i>
Безпека. Спокійно працювати, гарантії, рекомендації, без ризику, по порядку, без проблем	"Я звик.." «Мене не раз підводили ...» «Я побоююся, що ...»
Новизна. Цікаво, ризик, новий асортимент	«Це все пропонують ...» «Чим ви відрізняєтесь від ...»
Досягнення результату. Самовираження. Розширити бізнес, завоювати, зміцнитися, бути попереду, обігнати конкурентів ...	«Ми підняли, придумали, зробили, досягли ...»
Визнання, партнерські відносини. Контакт, відносини, відданість, вірність ...	
Повага. Мій досвід, наша репутація, популярність ...	
Комфорт. Зручно, швидко, точні терміни, умови ...	
Економічність. Вигода, прибуток, витрати, знижки ...	

Завдання 7. Визначте потреби іншої сторони переговорів за наведеними висловлюваннями

<i>Висловлювання</i>	<i>Потреба</i>
«Припустимо, я візьму у вас товар, а покупець не знає, що це таке. Що я буду робити далі? »	
«Так я наперед знаю все, що ви мені запропонуєте»	
«Знаєте, мені скарги клієнтів зовсім не потрібні, до нас приходять дуже солідна публіка»	
«Я маю справу тільки з надійними постачальниками, щоб все було в порядку»	
«Три роки тому у нас працювало 5 чоловік в маленькому залі, а сьогодні ... І попереду у нас великі плани»	
«Добре, а раптом долар знову поповзе? Покупець розгубиться ... »	
«Я, знаєте, люблю працювати в хорошому контакті, на довірі. А для цього потрібно людину добре пізнати »	
«Я вважаю, що в бізнесі треба вміти абсолютно все і швидко реагувати»	
«А в чому для мене вигода роботи саме з вами?»	

Завдання 8. Напишіть короткий лист перспективному замовнику (4 - 5 речень), в якому опишіть вигоди для потенційного замовника і попередьте, що пізніше зробите телефонний дзвінок.

Мета цього листа - зацікавити перспективного замовника в послугах вашої компанії і підготувати підґрунтя для вашого телефонного дзвінка.

Завдання 9. Заповніть відсутні елементи таблиці, враховуючи заданість цілей, стилів і результатів переговорів, що здійснюються відповідно до різними стратегіями

Стратегії ведення переговорів

Критерії	Стратегія «позиційного торгу»	Стратегія «партнерських відносин»
1. Ціль	Перемога однієї зі сторін, програш іншої	Пошук обопільно прийняттого вирішення проблеми
2. Стиль обговорення проблем	Авторитарний, жорсткий	Довірливий, гнучкий
3. Прийоми, методи проведення переговорів		
4. Результат	Виграш-програш	Виграш-виграш

Завдання 10. Визначте, в яких ситуаціях в ході переговорів використовуються ті чи інші типи питань, доповнивши таблицю.

<i>Тип запитання</i>	<i>Ситуація</i>	<i>Приклад</i>
Відкриті. Починаються зі слів «що», «як», «де», «чому», «коли», «чим»		«На чому базується ваша позиція?»; «Яким чином, на ваш погляд, це потрібно зробити?»; «Чому ви вибрали цих постачальників?»; «Що стало причиною такого вибору?».
Закриті. Припускають однозначну відповідь (дата, назва, точна кількість) або відповідь «так» або «ні»		"Ви вже прийняли рішення?"; "Ви можете відповісти на моє питання?"; «Скільки вагонів ви хочете замовити?».
Альтернативні. Кілька варіантів відповіді (на вибір)		«Для вас краще перший або другий варіант?»; «Вас цікавлять питання управління людьми, проектами, особистим часом або фінансовими потоками?».
Блокують. Узагальнюють, уточнюють, конкретизують		«Скажіть, хто саме?»; «Коли конкретно?».
Риторичні. Не вимагають відповіді або мають на увазі вигідну вам відповідь (питання типу «Скажи мені «так»»)		«Ви хотіли б мати більший прибуток при менших витратах?»; «Вам хотілося б витратити менше часу на прання?»; «Хочете зберегти здоров'я і продовжити молодість?».

Тема 3. ЕТИКЕТ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів, а також обговорюваними проблемами.
2. Зосередження на користь, а не на позиціях в переговорах.
3. Створення творчих підходів і розширення варіантів вирішення проблеми.

Завдання 1. Розробіть план-схему презентації з опорою на наведений текст.

Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 155 с.

Емоційний аспект ведення переговорів

«У переговорах, особливо в ситуації застою, емоції можуть виявитися важливіше самої дискусії. У цьому випадку сторони більше готові до боротьби, ніж до співробітництва з вироблення домовленості щодо спільної проблеми. Люди часто вступають в переговори з усвідомленням, що ставки високі і їх почуттям загрожують. Емоції з одного боку викликають емоції з іншого. Страх може викликати гнів, а гнів - страх. Емоції можуть швидко завести переговори в безвихідь або взагалі припинити їх.

Перш за все усвідомте свої та їхні почуття.

Під час переговорів поспостерігайте за собою. Ви нервуєте? Розсерджені іншою стороною? Послухайте їх і постарайтеся зрозуміти, що вони відчувають. Можливо, вам буде корисно записати, що ви відчуваєте - скажімо, побоювання, занепокоєння, гнів, - а потім, що ви хотіли б відчути - впевненість, зняття напруги. Зробіть те ж саме по відношенню до іншої сторони.

Маючи справу з учасниками переговорів, які представляють свої організації, корисно ставитися до них просто як до виразникам чийось думок, тобто без емоцій. Важливо пам'ятати, що вони теж, як і ви, мають власні почуття, страхи, надії і мрії. Можливо, на карту поставлена їх кар'єра. Може бути, є в ситуації, що склалася якісь моменти, які для них особливо чутливі або якими вони особливо пишаються. Проблема емоцій не зводиться тільки до учасників переговорів. Кола, від імені яких вони виступають, теж мають емоціями. Довіритель навіть може уявляти собі ситуацію більш спрощено і по ворожому плані.

Запитайте себе, що викликає ваші почуття? Чому ви розсерджені? Чому вони розсерджені? Чи відповідають вони на минулі образи і чи прагнуть помститися? Перехлюпувала чи почуття від одного питання до іншого? У близькосхідних переговорах ізраїльтяни і палестинці однаково відчувають загрозу своєму існуванню як націй і розвинули в собі та кі потужні емоції, які проникають тепер навіть в самі що ні на є конкретні практичні питання, як наприклад, розподіл води на Західному березі, тому обговорювати і вирішувати що -або стає майже неможливим. Оскільки в широкому плані обидва народи відчувають, що на карту поставлено їх виживання, вони і розглядають будь-яку іншу проблему в світлі виживання.

Виявіть свої емоції і визнайте їх законними

Переговорите з представниками іншої сторони про їхні відчуття. Поговоріть з ними і про свої відчуття. Ніякої шкоди не буде, якщо ви скажете: «Знаєте, наша сторона вважає, що з нами нічого поганого обійшлися, і ми дуже засмучені. Ми боїмося, що угода не буде дотримуватися, навіть якщо і буде досягнуто. Правильно чи ні, але такі наші побоювання. Особисто я думаю, що ми можемо бути неправі, побоюючись цього, але такі відчуття інших. А як ваша сторона, чи відчуває те ж саме? »По ставив ваші або їх почуття в фокус дискусії, ви не тільки підірвете серйозність проблеми, але це перетворить переговори в менш протидіє і в більш «продіючий» процес. Звільнені від тягаря невиражених почуттів, люди, швидше за все, збільшать свої зусилля за рішенням проблеми.

Дозвольте іншій стороні «випустити пар».

Один з ефективних способів впоратися з людським гнівом, розладом і іншими негативними емоціями полягає в тому, щоб допомогти звільнитися від цих почуттів. Люди одержують психологічне звільнення, якщо вони просто розкажуть про свої проблеми. Коли ви приходите додому і хочете поділитися з чоловіком своїми неприємностями на роботі, ви ще більше засмутити, якщо він скаже: «Не обтяжуй себе розповідями; я впевнений, що у тебе був важкий день. Давай обійдемося без цього». Те ж саме відноситься і до учасників переговорів. Якщо дати їм можливість «випустити пар», з ними буде легше розмовляти раціонально. Більш того, якщо людина вимовляє гнівну промову і таким чином демонструє своїм виборцям, що вона не «м'яка», їй можуть надати велику свободу на переговорах. Навіть якщо вона все-таки приєднається до угоди, то в подальшому, захищаючи себе від критики, вона зможе спиратися на свою репутацію жорсткої людини.

Отже, замість того щоб переривати полемічні мови або ополчатися іншу сторону, краще прийти до рішення стриматися, залишитися там і дозволити їм виплеснути на вас всі свої образи. Якщо ваші прихильники стежать за тим, що відбувається, такі випадки їм теж можуть допомогти впоратися зі своїми почуттями засмучення або образи. Ймовірно, найкращою стратегією було б спокійно слухати, поки інша сторона «випускає пару», і часом просити виступаючого продовжувати до тих пір, поки він не скаже своє останнє слово. Таким шляхом ви знімаєте напруженість обстановки, всіляко спонукаєте виступаючого висловитися і перебиваєте всі шляхи до відступу або залишаєте для цього лише невелику можливість.

Не реагуйте на емоційні прояви.

Ризиковано виявляти свої почуття, якщо це веде до емоційної реакції. Якщо за цим не стежити, може вибухнути велика сварка. У 1950 році Комітет з міжнародних відносин між людьми (група з керівників і робітників, створена в сталеливарній промисловості для регулювання виникаючих конфліктів до того, як вони стануть серйозною проблемою) використав незвичайний і ефективний метод. Члени комітету ухвалили правило, відповідно до якого на його засіданнях було дозволено обурюватися тільки одній людині. Це давало іншим членам комітету законні підстави не реагувати бурхливо на прояви емоцій. До того ж була можливість і самому «випустити пар»: «Так, тепер моя черга». Це правило надавало також можливість допомогти людям контролювати свої емоції. Порушення правила означало, що ви втратили самоконтроль і, таким чином, «втратили обличчя».

Завдання 2. Складіть план-конспект наведеного уривка

Юри, У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми [Текст] / У. Юри. – М.: Наука, 1993. – 127 с.

Три природні реакції

«Людські істоти - це машини, що реагують. Що може бути природніше рефлекторного вчинку в складній ситуації - коли думка дримає? Ось три найбільш поширених типу реакції:

Дати здачі

Коли на вас нападають, інстинктивна реакція - негайно дати здачі, вибити «клин клином», «дати їм відчути власних ліків». Якщо опонент займає жорстку, крайню позицію, то ж робите і ви.

Іноді це може напоумити опонента, давши йому зрозуміти, що і ви володієте його грою. Однак в більшості випадків така стратегія призведе лише до безглуздої і виснажливої конфронтації. Ви просто надасте опоненту виправдання його нерозумної поведінки. Про себе він скаже: «Я так і знав, що ти хочеш моєї крові. Ось і доказ». За цим часто слідує ескалація в формі словесної перепалки, війни корпорацій, судового позову або справжньої війни.

Ось, наприклад, історія одного старшого керуючого, який розробив нову інформаційну систему для виробничих потреб компанії. Щоб впровадити систему, необхідно було узгодити її з керуючими на місцях. Всі погодилися, крім шефа найбільшого заводу в Далласі, який заявив: «Не лізьте в мої справи зі своїми прожектками. Я все повинен контролювати особисто - інакше тут буде повний розвал. Помічників не потребує». З досади керуючий по системному забезпеченню відреагував наступним чином: пригрозив поскаржитися президенту компанії, але це лише

розлютило заводського. Кінцевий результат: апеляція до президента компанії дала зворотний ефект, була витлумачена як не здатність керуючого підтримувати нормальні робочі відносини з колегами. Гірше того, оскільки президент не побажав втручатися, нова інформаційна система так і закінчила століття на креслярській дошці.

Удар у відповідь рідко сприяє задоволенню ваших найближчих інтересів і, як правило, псує довгострокові відносини. Навіть вигравши бій, ви можете програти війну. Інша небезпека удару полягає в тому, що люди, які грають «в кістку», переважно, великі майстри своєї справи. Вони, мабуть, навіть сподіваються спровокувати контратаку, щоб залучить вас на своє поле, змусити грати за своїми правилами.

Поступитися

Антиподом контрудару є поступка. Опонент може настільки вивести вас з рівноваги, що ви поступитеся, аби разом покінчити зі справою. Він починає тиснути на вас, зображуючи справу таким чином, ніби саме ви гальмуєте угоду. Невже вам дійсно хочеться брати на себе відповідальність за затягування переговорів, зіпсовані відносини, за упущену золоту можливість усього життя? Чи не краще просто сказати «так»?

Багато з нас укладають угоди лише для того, щоб, прокинувшись уранці, ляснути себе по лобі і вигукнути: «Невже я міг бути таким дурнем?! На що я погодився?» Багато підписують контракт - скажімо, при купівлі нового автомобіля, - не потрудившись прочитати до кінця те, що написано в ньому дрібним шрифтом. Чому? Тому що продавець дихає над вухом, діти чекають не дочекаються залізи в нову машину і покотити додому, а ми боїмося здатися дурнями, якщо почнемо ставити питання про контракт - адже зрозуміти його до кінця все одно неможливо.

Зазвичай поступка не приводить до задовільного результату. Ви відчуваєте, що вас «обдурили». Більш того, це винагороджує опонента за погану поведінку і це створює вам репутацію слабака, яку він - або хто інший - можуть спробувати використовувати в майбутньому. Точно так же, як потурання дитячому капризу лише сприяє зміцненню стереотипу поведінки, поступитися людині, що розперезалася - значить заохочувати її до подібних спалахів гніву і в майбутньому. Нестерпна вдача вашого шефа або клієнта може здатися неконтрольованою - проте характер можна контролювати. Адже перед своїм босом вони напевно подібних сцен не влаштовують.

Іноді ми губимося і починаємо умиряти нерозумного, тішачись ілюзією, ніби варто поступитися лише на цей, останній раз, і він відстане, з ним не доведеться більше мати справи. Однак занадто часто така людина повертається за новими поступками. Існує вислів: умаслювати - значить кидати тигру біфштекси і думати, що в кінці кінців він стане вегетаріанцем.

Розірвати відносини.

Третя поширена реакція - це розрив відносин з важкою людиною або організацією. Якщо мова йде про шлюб - розлучення. Про роботу - заяву про відставку. По якомусь спільному підприємстві - вихід з партнерства.

Буває, що така стратегія цілком себе виправдовує. Часом дійсно краще припинити особисті або ділові відносини, якщо продовження їх загрожує експлуатацією вас або нескінченними сварками. Крім того, розрив іноді нагадує опоненту про власну зацікавленість у відносинах і підштовхує його до більш розумної поведінки.

Однак ціна розриву відносин - і фінансова, і емоційна - часто надмірно висока: упущений клієнт, спад в кар'єрі, сім'я, що розпалася. Нерідко розрив виявляється поспішною реакцією, про яку пізніше доводиться шкодувати. Всі ми знаємо людей, які вступають в робочі або особисті відносини, потім, посварившись з начальником або партнером, йдуть, не чекаючи можливого поліпшення ситуації. Часто-густо вони неправильно тлумачать поведінку іншої людини, проте і не намагаються досягти взаєморозуміння. Коли розрив відносин входить в систему, це означає, що рух вперед для вас припиняється - ви весь час починаєте з початку ».

Завдання 3. Визначте основні правила налагодження відносин між сторонами переговорів.

Раціональність	Постарайтеся прийняти іншу сторону і будьте відкриті для того, щоб дізнатися щось нове від партнера
Розуміння	Неприпустимо повчати партнера. Основний метод - переконання
Спілкування	Неправдива інформація послабляє силу аргументації, а також несприятливо впливає на репутацію.
Достовірність	Якщо ваші партнери не виявляють великої зацікавленості, все ж таки постарайтеся провести з ними консультації. Це дозволить зберегти і поліпшити відносини.
Уникнення менторського тону	Неувага до точки зору партнера обмежує можливості вироблення взаємоприйнятних рішень
Прийняття	Необхідно вести себе стримано. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на переговорному процесі і здатності прийняття розумних рішень

Завдання 4. Визначте неетичні параметри ведення переговорів. Поясніть свій вибір.

1. Зустрічаючий представник проводить партнера по переговорах в порожню кімнату.
2. Переговори веде співробітник, що займає паритетне з партнером положення.
3. Приймаючий співробітник часто відлучається з кімнати переговорів.
4. Керівник залишає кімнату переговорів, коли вирішені всі принципові питання і сторонам залишилося узгодити лише окремі деталі.
5. Приймаючий представляє своїх колег по прізвищах і займаним посадам, включаючи і запрошених на переговори представників інших організацій.
6. Якщо учасники переговорів не дуже добре знають один одного або зустрічаються вперше, то вони попередньо не обмінюються візитними картками, роблячи це в процесі переговорів.
7. Після того, як всі займуть свої місця за столом переговорів, доступ в кімнату зустрічі припиняється.
8. Незалежно від важливості переговорів, починаються вони з неофіційних фраз, що підкреслюють увагу приймає до співрозмовників, його особисту доброзичливу зацікавленість в них.
9. У ході бесіди слід формулювати тільки прямі питання, які потребують відповідей «так» чи «ні».
10. Починати переговори не слід з найбільш важливих питань порядку денного, намагаючись поступово досягти згоди з принципових питань.

Завдання 5. Прокоментуйте основні правила ділового етикету.

1. Час - гроші
2. Дотримання дресскод
3. Робочий стіл як дзеркало внутрішнього світу
4. Грамотна мова, діловий стиль письма
5. Повага співрозмовника, партнера, клієнта
6. Дотримання комерційної таємниці
7. На роботі - працювати!
8. Уміння слухати і чути опонента
9. Телефонний етикет
10. Нетікет - етикет спілкування в мережі інтернет
11. Прийом делегацій
12. Ділові переговори
13. Взаємовідносини начальник-підлеглий
14. Відносини в колективі між співробітниками
15. Ділові жести

Тема 4.
СПЕЦИФІКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ
ТА ІНШИХ ДІЯЛЬНОСТЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Переговори про купівлю-продаж: основні елементи.
2. Особливості переговорів при укладенні контрактів.
3. Переговори для посередників.
4. Переговори в стосунках «роботодавець-працівник» в сфері трудових відносин.

Кейс № 1

Ви - співробітник компанії «Сонечко», ваша професійна сфера - торгівля ковбасними виробами та м'ясопродуктами. Ви домовилися про постачання в мережу універсамів «Продавачка» (32 магазини в Києві, 20 в Одесі та 60 в регіонах). Ви підписали контракт на поставку пробної партії. Вам зателефонував начальник комерційного відділу і терміново попросив про зустріч.

Ваша мета - продовження співпраці.

Начальник комерційного відділу. Чоловік, близько 40 років, колишній військовий. Ви хочете отримати першу партію за мінімальною ціною, ви вирішили ще раз зустрітися, щоб перевірити «поступливість» клієнта.

Кейс № 2

Учасники: фірма «А» - займається дослідженням і проектуванням ліній електропередач і фірма «Б» - комерційна, діє на ринку продовольчих товарів. Траплялося, що з фірмою «А» за її послуги розраховувалися не грошима, а товаром, який згодом доводилося реалізовувати.

Фірма «А» уклала з фірмою «Б» договір про передачу певної кількості товару на продаж. Договір був підписаний обома сторонами. У ньому обговорювалися обов'язки і майнова відповідальність сторін. Зокрема, в договорі зазначалося, що фірма «Б» бере у фірми «А» товар на реалізацію і через певний час повертає гроші за товар і встановлені відсотки участі в прибутку.

Фірма «Б» отримала товар в певній кількості. Через деякий час вона реалізувала його, проте, коли настав час повернення коштів від реалізації і відсотків, керівництво фірми «Б» оголосило, що грошей у неї немає, і зрозуміло не змогло пояснити причину цього.

Фірма «А» вирішила провести нові переговори з фірмою «Б», за згодою останньої. В ході переговорів так і не вдалося з'ясувати, куди поділися гроші, проте в результаті переговорів фірма «Б» зобов'язалася повернути борг будь-яким товаром. Фірма «А» була змушена на це погодитися. Були визначені нові терміни повернення тепер уже будь-якого товару. Коли ж прийшов термін повернення цього товару, з'ясувалося, що керівництво фірми «Б» зникло, а сама фірма була ліквідована.

Фірма «А» подала позов на розшук колишніх керівників фірми «Б», які незабаром були встановлені.

Дайте письмову відповідь на питання: які вимоги, що пред'являються до підготовки переговорів, були порушені фірмою «А».

Кейс №3

Ви - співробітник компанії «Сонечко», ваша професійна сфера - торгівля птицею. Ви домовилися про постачання птиці з Черкаської області великому київському дилеру. Товар вже в дорозі. Клієнт ультимативно зажадав зустрічі з приводу зміни умов поставок. На зустрічі він вимагає змінити умови поставки і розфасовку. Говорить про те, що у нього є інший постачальник, який готовий виконати всі його умови і дати кращу ціну. Клієнт - комерційний директор бази.

Ваша мета - врегулювати конфлікт, зберегти довгострокові відносини і запобігти подібним ситуаціям в майбутньому.

Клієнт. У вас немає іншого постачальника, але вам необхідно отримати необхідні вам умови. Ви допустили помилку, пообіцявши вашому клієнтові іншу розфасовку. Якщо ви не домовитеся з компанією «Пташечка», відповідати доведеться вам перед вашим клієнтом.

Кейс №4

Ви - бізнесмен і починаєте вести переговори з партнером про надання йому термінового комерційного кредиту. Ваша мета з'ясувати можливі умови надання кредиту, процентну ставку, терміни погашення кредиту тощо. Крім того, Ваш партнер потенційно корисний для Вас в плані можливого укладення з ним вигідного контракту для Вашої фірми. В ході обговорення даного питання Ваш партнер висунув пропозицію такого змісту: він хоче укласти договір про надання йому кредиту на умовах 10%-ної ставки. Ви розумієте, що можете поторгуватися і вирішуєте висунути другу умову:

«Добре, - говорите Ви, - я згоден обговорити докладніше питання про надання Вам кредиту за умови ув'язнення з Вами контракту на поставку нам великої партії верстатів Вашої фірми на пільгових умовах».

Партнер: «А на яку процентну ставку я можу розраховувати при отриманні кредиту?»

Ви: «Ну, думаю, що в межах 15-20 відсотків, але не менше.

До того ж це питання я повинен обговорити з керівництвом ».

Партнер: «Знаєте, я бачу, у Вас виникають складнощі. Давайте тоді залишимо це питання. Ми постараємося вирішити його з іншим партнером. Тим більше, що у нас вже були попередні контакти ».

Ви намагаєтеся виправити ситуацію і продовжуєте: «Напевно, я був не зовсім точний. Давайте докладніше обговоримо можливі варіанти, думаю, що ми зможемо домовитися ».

Партнер: «Вважаю, що нам треба перервати наше обговорення, оскільки Ви, мабуть, ще не готові до серйозної розмови. Тим більше, що ми опрацюємо запасні варіанти ».

Продумайте свої відповіді на наступні питання.

- У чому полягала Ваша головна психологічна помилка?
- Чи своєчасно Ви розкрили свою позицію?
- З'ясували Ви достеменно як терміново потребує кредиту партнер?
- З'ясували Ви до кінця, які кроки партнер вже робив, щоб отримати кредит?
- Який правильний і найбільш ефективний шлях Ви повинні були вибрати для викладу своєї позиції?

Кейс № 5

Вам пропонується кілька конкретних ситуацій майбутніх переговорів.

Перша. ТОВ «Кондитер» і маслоробний комбінат: є пропозиція про поставку партії масла для виробництва кондитерських виробів.

Друга. У процесі підготовки до будівництва для замовника двоповерхових будинків в селищі міського типу інженер підрядної організації виявив, що несуча здатність фундаментів за проектом має достатній запас, щоб витримати не два, а три поверхи. Підрядник пропонує замовнику збільшити кількість поверхів до трьох і замість трьох двоповерхових будинків побудувати два триповерхових.

Третя. ПрАТ «Меблева фабрика № 1» і комерційний банк «ПриватБанк»: про виділення кредиту на 4 млн. грн на термін до 24 місяців під заставу готової продукції.

Представляючи в цих ситуаціях інтереси кожної зі сторін учасників переговорів, сформулюйте письмово перелік деяких питань, які дозволять Вам спланувати майбутній переговорний процес, наприклад:

- Чого я хочу домогтися?
- Які умови майбутніх переговорів?
- Чому партнер по переговорах надає особливого значення?
- Яке мені необхідно інформаційне забезпечення? Та інші.

ТЕМА 5.
СКЛАДОВІ УСПІХУ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ:
АНАЛІЗ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Переговори як інструмент людської поведінки. Критичний аналіз поведінки сторін.
2. Визначення вдалих і невдалих результатів переговорів, справа виття зустрічі, наради.
3. Виявлення прийомів, які здійснили найбільший враження на партнерів, і причини незадоволеності протилежного боку.

Завдання 1. Розмежуйте ознаки поведінки сильної і слабкої сторін - учасників переговорів.

<i>Сильна сторона</i>	<i>Слабка сторона</i>

1. Вступ в переговори тільки після того, як висловилася інша сторона.
 2. Висловлення прохань (будь ласка, будьте ласкаві). Адекватна поведінка.
 3. Організація фуршетів, відпочинку.
 4. Представництво в великому складі при переговорах з людиною з більш високим статусом.
 5. Переважне мовчання.
 6. Залучення третьої сторони (агентів впливу).
 7. Збір максимальної кількості інформації про іншу сторону.
 8. Дотримання тактики ледачого лева: поблажливість, фрази типу «Я бачу розумні зерна».
- Ввічливість і ще раз ввічливість.

Завдання 2. Заповніть таблицю.

<i>Прийоми ефективних переговорів з клієнтом</i>	<i>Способи і формулювання</i>
Стимулювати його розповісти про інтереси	
Уточнити пріоритети в його інтересах	
Визначити особисті потреби, що лежать в основі інтересів	
Підтвердити важливість його інтересів	
Визнати значимість його потреб	
Повідомити про взаємозв'язок його інтересів і Ваших пропозицій	
Показати, як Ваші пропозиції працюють на його інтереси	
Описати ситуацію, коли його інтереси будуть реалізовані	
Запитати думку партнера	

Завдання 3. Визначте фрази, що провокують претензії і конфлікти. На які слабкі сторони учасника переговорів вони вказують?

1. А в чому проблема?
2. А можливо так, щоб ...
3. А як вам подобається така ідея
4. Вам доведеться ...
5. Вам слід було б ...
6. Ось якби ви ...
7. Ви вважаєте, що Можливо, що
8. Ви вважаєте ...
9. Іншими словами
10. Якщо я правильно зрозумів (а) Вас ...
11. Ми зробили все, що могли.
12. Ми так завжди робимо.
13. На вашу думку
14. Наш директор ніколи нікому не дозволяє ...
15. Поправте мене, якщо я помиляюся,

16. Чому б вам не ...?
17. У мене не записано ...
18. Це не є моїм обов'язком.
19. Я не повинен брати це на себе.
20. Я не впевнений, що правильно зрозумів вас ...

Завдання 4. Наведіть послідовність дій під час переговорів по рекламациї.

Ситуація. Поліграфічна компанія не тільки запізнилася з доставкою готового замовлення, але частина тиражу виявилася неприйнятною для клієнта якості. Тому незадоволений агресивно налаштований клієнт розмовляє по телефону безпосередньо з менеджером, який курує виконання його замовлення. Не намагаючись стриматися, замовник вихлюпує все, що у нього накопичилося, звертаючи на менеджера потік докорів.

Завдання 5. Проаналізуйте наведений приклад ділових переговорів про прийом на роботу за схемою:

- які дії сприяли успіху переговорів;
- які виникали труднощі, як ці труднощі долалися;
- що не було враховано при підготовці до переговорів і чому;
- які несподіванки виникли в ході ведення переговорів;
- як було поведінка партнера на переговорах;
- які принципи ведення переговорів можливо і потрібно використовувати на інших переговорах.

Б.: Доброго дня. Мені призначено співбесіду.

А.: Доброго ранку, Олена Олександрівна. Отже, ви подали заяву про прийом на роботу в нашу компанію. Правильно?

Б.: Так я посилала резюме на посаду менеджера з реклами.

А.: Добре. Я б хотіла дізнатися про вас трохи більше. Освіта, вказане в резюме, нас влаштовує. А досвід у вас є?

Б.: Так, звичайно. Спочатку я працювала менеджером в ресторані. Я провела там 2 роки, і потім перейшла в фірму, де працюю в даний момент менеджером з реклами.

Б.: Це цікаво. А чому ви незадоволені своєю роботою? Чому ви збираєтеся йти?

А.: Ну, зарплата там непогана, повинна зізнатися. Але робочий графік незручний для мене. І часто я працюю там понаднормово. Крім того, у вас відмінна репутація, і я сподіваюся придбати більше можливостей і перспективу зростання у вашій компанії.

Б.: Зрозуміло. А що ви можете розповісти мені про ваших позитивних якостях?

А.: Ну ... я починаю роботу вчасно. Я навчаюся досить швидко. Я комунікабельна, відрізняюся креативністю ідей і до того ж непоганий художник.

Б.: Добре. Думаю, досить. Що ж, Олено Олександрівно. Дуже дякую. Було приємно поговорити з вами, і ми повідомимо вам про результати співбесіди через кілька днів. До побачення.

А.: З нетерпінням буду чекати вашого повідомлення, була рада спілкуванню. До побачення.

МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛІКТУ ЯК СОЦІАЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ

Ціль заняття. Закріплення знань здобувачів про сутність конфлікту, розвиток у них навичок аналізу конфліктних ситуацій різних типів і формування вміння приймати управлінські рішення у складних ситуаціях соціальної взаємодії.

Завдання 1.

Відповісти на питання, наведені у кінці кожної ситуації.

Ситуація 1

Ви нещодавно призначені менеджером по кадрах. Ви ще погано знаєте співробітників фірми, співробітники ще не знають вас в обличчя. Ви ідете на нараду до генерального директора. Проходите біля кімнати, призначеної для паління, і помічаєте двох співробітників, які палять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників там же за бесідою.

Як би ви поступили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 2

Ви начальник відділу. У відділі напружена ситуація, зриваються строки виконання робіт. Не вистачає співробітників. Від'їжджаючи у відрядження, ви випадково зустрічаєте свою підлеглу – молоду жінку, яка вже два тижні знаходиться на лікарняному. Але ви знаходите її у гарному вигляді. Вона когось нетерпляче зустрічає в аеропорту. Як би ви вчинили у даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

Ситуація 3

Одна співробітниця висловлює іншій претензії з приводу багаточисельних і часто повторюваних помилок у роботі. Друга співробітниця сприймає претензії за образу. Між ними виникає конфлікт. У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Ситуація 4

Керівник прийняв на роботу спеціаліста, який повинен працювати у його заступника. Прийом на роботу не був узгоджений із заступником. Через певний період проявилась нездатність прийнятого робітника виконувати свої обов'язки. Заступник у службовій записці доповідає про це керівнику... Як би ви поступили на місці керівника? Змоделюйте можливі варіанти.

Ситуація 5

У відповідь на критику з боку підлеглого, яка прозвучала на службовій нараді, начальник почав чіплятися до нього через дрібниці та посилив контроль за його службовою діяльністю.

У чому причина конфлікту? Визначте конфліктну ситуацію.

Завдання 2.

Визначити основні елементи та етапи розвитку конфлікту.

Ситуація “Студенти”

Студентська група 3-го курсу за результатами навчання була визнана кращою групою інституту і наказом ректора нагороджена премією. Через декілька днів після цього ректор інституту зустрів чотирьох студентів цієї групи, які палили на сходах у коридорі. Паління у стінах учбового закладу

заборонялось. Ректор наказом оголосив догану усім чотирьом студентам за порушення дисципліни. Коли настав строк отримання премії, з'ясувалось, що цієї четвірки (вони відмінники) у списку премійованих не було. Четвірка обурилась. Група підтримала своїх товаришів і вирішила відправити до декана делегацію з проханням видати їм премію. Декан сказав, що не може

задовольнити їх прохання. Делегація направила до ректора, який прийняв їх, але задовольнити прохання відмовився. Через деякий час на передсвятковому інститутському вечорі студенти розіграли ситуацію, у якій декан та ректор були показані у кумедному і безглуздому вигляді. Дуже швидко після цього староста групи Семенов був звільнений. Поставлене за провини порушення було незначним, і студенти вирішили, що він був звільнений у зв'язку з цією історією. Їх спроби добитися відновлення Семенова на посаді старости не дали позитивних результатів.

З призначенням нового старости цієї групи у деканаті виникли труднощі. Студентка Вольська відмовила на пропозицію стати старостою. Її прикладу дотримався потім наступний претендент, теж відмовив. В кінці кінців, старостою був призначений Коротков, який не мав авторитету серед групи. Група відповіла на це колективним бойкотом Короткову. В результаті вона повністю не з'явилась на залік до викладача, який працював на кафедрі, де керівником був декан. Провина за це була покладена студентами на Короткова.

Проте всі, хто не з'явився, були не допущені викладачем до іспиту. За цим слідувало недопущення до складання іспитів з інших дисциплін. Над студентами з'явилася загроза залишитись без стипендії у наступному семестрі.

При розборі ситуації, що склалася, студенти звинуватили викладача у формалізмі та жорстокості і вимагали його заміни. По інституту поширювались чутки про одну та іншу сторони. Декан поставив перед ректором питання про розформування групи. Таким чином, найкраща група інституту за короткий час перетворилась у найгіршу.

В кінці кінців, було скликане засідання групи із запрошенням декана та ректора. Після бурхливої та відвертої розмови знайшли таке рішення. Студенти допускаються до складання іспитів. Залік та іспит з предмету, на який вони не з'явилися, складуть у кінці сесії. Викладач залишиться той же. Питання про преміювання студентів, які палили, більше підніматися не буде, але у подальшому вирішення питання про стипендії, винагороди буде за участю представників студентства. Колишній староста на цю посаду не повернеться, проте групі надається можливість висунути дві-три кандидатури, і деканат призначить старостою одну з них. І, насамкінець, в учбовому корпусі будуть відведені спеціальні місця для паління.

У подальшому життя групи повернулось у нормальне русло. Група добре склала сесію і знову стала найкращою в інституті. Відбулася лише одна втрата: Коротков перевівся до іншого інституту.

ТЕМА 2. ТЕОРІЇ МЕХАНІЗМІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Питання для опрацювання:

1. Які основні риси властиві конфлікту?
2. Дайте визначення конфлікту.
3. Дайте визначення конфліктології як науки. Чим відрізняється конфліктологія від інших наук.
4. Дайте визначення предмету конфліктології.
5. Основні види причин конфлікту.
6. Дайте визначення конфліктної ситуації.
7. Що таке інцидент?
8. Основні елементи конфлікту.
9. Основні фази конфлікту. Їх відмінності з точки зору розвитку конфлікту.
10. Назвіть основні типи класифікацій конфлікту. Наведіть приклади різних основ класифікації конфліктів.
11. Перерахуйте основні функції конфлікту.
12. Які негативні наслідки конфлікту в організації?

Завдання.

Визначити природу конфлікту (тип А, Б, В) з повним описом складових відповідно до визначеної формули конфлікту в наступних ситуаціях.

“Слуга двох панів”

Старший за посадою співробітник дає термінове завдання своїй співробітниці, яке вона зараз же береться виконувати. Через декілька хвилин інший співробітник, який займає аналогічну посаду, приніс також термінове завдання. Колега пояснює, що вже виконує термінове завдання і не може взятися за нове. Проте другий співробітник все-таки наполягає, а вона відмовляє. Він йде скаржитись начальнику, однак побачивши, що його немає, продовжує наполягати на своєму. Розмова пішла на підвищених тонах, після чого жінка зробила помилки у роботі першого співробітника, в результаті чого він був незадоволений.

“Обіцяного три роки чекають?”

Проводячи бесіду з претендентом на вакантну посаду, керівник економічного відділу дає обіцянку на майбутнє підвищити його у посаді. Прийнятий робітник з натхненням приступає до роботи, демонструючи працездатність та сумлінність. Проте бачучи такий стан, керівництво постійно збільшує навантаження, не збільшуючи у зарплаті і не підвищуючи у посаді. Через деякий час робітник починає проявляти ознаки невдоволення, які викликають спочатку здивованість керівництва, а потім роздратування, що працівник “зіпсувався”. Назріває конфлікт.

“Переборщили...”

Одна з працівниць комерційного відділу приватного підприємства “Оріон” постійно запізнюється на роботу, а також може раніше піти з роботи. Але вона – найкращий спеціаліст, роботу виконує завжди у строк і краще за інших, за що неодноразово заохочувалась. При черговому її запізненні був виданий наказ про покарання. Це викликало бурхливу реакцію. Працівниця зопалу подала заяву про звільнення, а потім пішла у конкуруюче підприємство, забравши за собою багато цінної для конкурентів інформації.

“Поквиталися ...”

У магазині – черга. Продавець обслуговує чергу повільно. Одна жінка почала обурюватись і вимагати, щоб та працювала швидше. Коли черга дійшла до неї і продавець зважувала їй товар, вона облаяла продавця. Продавець нічого не сказала у відповідь, проте коли жінка вийшла з магазину, вона скинула халат, побігла за нею, наздогнала на вулиці і зі словами: ”Я тепер не на робочому місці і теж можу дозволити собі те, що дозволяли Ви”, - вдарила її в обличчя.

“Підлабузник”

У бригаді працюють три чоловіка, виконуючи однакову роботу. Один із членів бригади проявляє велику активність, тим самим забезпечуючи кращий результат роботи всієї бригади. Начальник, помітивши це, виділяє цьому працівнику більшу премію, ніж решті. Отримуючи зарплату, вони обурились: чому їм заплатили менше, ніж іншому, якого вони звинуватили у “підлабузництві”.

“Чому саме мене?”

По підприємству пройшли чутки про скорочення штатів. Люди захвилювались. Більшість, забувши про роботу, лише говорять про скорочення. Почалися переживання, побоювання, інтриги. Кожний боїться за себе. І ось, врешті, виданий наказ по підприємству, яким до кожного підрозділу доведено кількість скорочуваних. Начальник підрозділу повідомив одній із робітниць про скорочення її посади. Вона висловила незгоду з цим, заявивши, що її кваліфікація не найнижча, вона працює 15 років на заводі, розведена і одна виховує дочку. Почали спостерігатись схожі історії з іншими скорочуваними. Керівників звинувачують в упередженому відношенні, у помсті за небажання догоджати. Колектив розколовся – чому ту, а не іншу.

“Без вини винуватий”

Вище стояча організація вимагає представлення звіту, у якому використовуються матеріали чотирьох відділів. Керівник призначає начальника одного з цих відділів відповідальним за збір інформації до певного строку. Всі начальники, окрім одного, здали свої матеріали. Відповідальний неодноразово нагадував порушникові, але даремно. “Вийти” на керівника не вдалося – той був у відрадженому. В результаті робота була зірвана. Керівник покарав відповідального, не дивлячись на пояснення причин.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Питання для опрацювання

1. Дайте визначення поняттю «управління конфліктами».
2. Які види діяльності суб'єкта управління включають до свого змісту процес управління конфліктами?
3. Поясніть поняття: “прогнозування конфлікту” та “попередження конфлікту”.
4. Що слід розуміти під регулюванням конфлікту?
5. Перелічіть етапи регулювання конфлікту.
6. Перелічіть найважливіші технології регулювання конфлікту.
7. Що слід розуміти під вирішенням конфлікту і які є передумови вирішення конфлікту?
8. В яких основних формах може бути завершення конфлікту?
9. Які основні фактори визначають умови завершення конфлікту?
10. Розкрийте основні “кроки” алгоритму конструктивного вирішення конфлікту.
11. В яких ситуаціях доцільна участь третьої сторони у вирішенні конфлікту?
12. З яких періодів та етапів складається переговорний процес? 13. Від чого залежить успіх на переговорах?
14. Якому стилю поведінки в конфлікті Ви надаєте перевагу і чому? Що він дозволяє вирішити або чому заважає при взаємодії з оточуючими?
15. Якими правилами необхідно керуватися при впливі на конфліктну ситуацію?
16. У чому суть структурних методів управління конфліктами?
17. Охарактеризуйте міжособистісні методи управління конфліктами.

Практична ситуація “Конфлікт на фірмі “Логіка”

У відділі по розробці комп'ютерних програм великої компанії “Логіка” працює 30 співробітників. Колектив склався досить згуртований і дружний. Начальник відділу Іванчук В.Л. проявив себе вмілим керівником, користується заслуженою повагою у більшості співробітників. На початку року правління компанії приймає рішення про переведення Іванчука В.Л. на іншу, більш високу посаду в “Логіці”. У колективі відділу є неформальний лідер – Петров І.І., якого більшість співробітників і в тому числі колишній керівник відділу бачать на посаді нового начальника. Крім того, у відділі є ще декілька висококваліфікованих спеціалістів, чий досвід дозволяє претендувати на керівне місце. Однак правління компанії приймає зовсім несподіване для колективу відділа рішення: новим керівником відділу призначають людину “зі сторони”, який ніколи не працював у даній компанії. Спочатку співробітники відділу знаходились у стані здивування, оскільки ніхто не чекав такого повороту подій. Поступово стан здивування змінюється на обурливий, причому особливо сильно обурюються ті, хто приблизно міг зайняти це місце. Новий начальник Сініцин І.А. – спеціаліст високого класу, але у зв'язку з тим, що в даній організації раніше не працював, не володіє деякими тонкощами у специфіці роботи. З його появою у колективі виникає конфліктна ситуація. Більшість співробітників незадоволені його призначенням, а деякі не хочуть бачити його своїм керівником. На одній із нарад у відділі між Сініциним І.А. та Петровим І.І. виник спір з питання якості виконуваної роботи. Петров І.І. наполягав на тому, щоб 33 прислуховувались до його думки, оскільки він давно працює у відділі і

вважає себе достатньо компетентним у даному питанні. На це Сініцин І.А. відповів, що питання, яке стосується багатьох працівників, не може вирішуватись однією людиною, навіть якщо він дуже досвідчений спеціаліст. Після такої наради Петров І.І. вважав себе ображеним, звернувся до керівництва компанії з проханням про переведення його до іншого відділу. За ним ще 7 чоловік написали подібні заяви керівництву. У колективі розгорівся відкритий конфлікт. Подальша нормальна робота відділу стає неможливою.

Питання до ситуації:

1. У чому причина ситуації, що склалася?
2. Які завдання вирішувало керівництво організації при призначенні керівника відділу зі сторони?
3. У чому може полягати управління конфліктом і на якому рівні можливо його здійснення?
4. Які позитивні функції даного конфлікту і для кого?
5. У чому будуть полягати витрати ресурсів (часу, засобів) при вирішенні даної ситуації?

Ситуаційно-ролева гра “Переговори”:

вирішити конфлікт між двома фірмами шляхом переговорів; для цього студенти розбиваються на три групи – спеціалістів, які ведуть переговори, експертів та аналітиків. В результаті здобувачі вищої освіти повинні створити пакет пропозицій та сформулювати прийняті рішення у вигляді протоколу.

Ролі для участі в грі

1. *Спеціалісти, що ведуть переговори*, не менш трьох чоловік. Це особи, які наділені владою, повноваженнями і довірою тієї сторони, яку вони представляють. Крім того, вони повинні бути людьми, що приймають рішення, у тому числі й в обставинах, що змінилися.

2. *Група експертів*. Експертні рішення й оцінки повинні носити предметний характер. Оцінюючи рішення, прийняті в процесі переговорів, експерти повинні підрахувати конкретні збитки і втрати і виявити помилки та їхні негативні наслідки, запропонувати варіанти дій. (Не менш трьох чоловік.)

3. *Група аналітиків*, їхнє завдання — здійснити прогнозування на перспективу, проаналізувати запропоновані експертами і тими, хто вів переговори, рішення з погляду їхньої ефективності, появи потенційних проблем. (Не менш трьох чоловік.)

I етап. Підготовка. Створення ігрових команд: фахівці з переговорів — по три особи від кожної сторони; експерти, аналітики. • Опис сформованої ситуації, конфлікту між сторонами. • Створити документ - ПАКЕТ ПРОПОЗИЦІЙ. У нього входить кілька статей. Одна з них — опис конфлікту в термінах, прийнятих обома сторонами. Це вже перший крок до майбутньої домовленості. Далі описуються взаємні претензії. Список претензій повинний бути достатнім для вираження власної позиції, аргументованим і не надмірним.

Пакет пропозицій містить в собі:

1. Преамбулу — у ній оговорюються цілі, інтерес і відношення до спірного стану.
2. Формулювання власної позиції по всіх аспектах спірного стану.
3. Претензії до партнерів. Необхідно виділити принципові претензії і другорядні. Перші описуються у категоричних виразах, а другі – по типу: «до того ж...», «варто додати, що...» тощо. Група експертів розробляє систему оцінки результатів діяльності спеціалістів по переговорам, рішень, що приймаються, обраних стратегій та тактик. Група аналітиків готує зустрічні пропозиції, описуючи їхню значимість, ефективність і прогножуючи можливі наслідки.

II етап. Регламент. Регламент повинен визначати: місце, час, характер і упорядкованість переговорів. Регламент складається з наступних частин.

1. Преамбула регламенту — констатація загальної мети переговорів, їхнього характеру, змісту й підстав. Цілі переговорів повинні визначатися взаємною угодою.
2. Угода щодо учасників переговорного процесу, їхніх повноважень.
3. Формулювання санкцій, що визначають міру покарання за порушення регламенту.
4. Диспозиція — узгодження місця і часу проведення переговорів, консультацій, зустрічей посередників. Примітка. Вироблення тієї чи іншої формули регламенту проводиться на закритих нарадах кожної команди. Експерти й аналітики можуть вносити свої пропозиції кожній із сторін.

Крім того, проводяться попередні раунди консультацій команд. За підсумками II етапу приймається узгоджений регламент.

III етап. Рішення Початком даного етапу служить прийняття взаємоузгоджуваного пакету пропозицій. Реалізація даного етапу буде продуктивною, якщо попередні етапи дали відповідно конструктивні результати. Рішення виражається у намірі обох сторін діяти в напрямку формулювання загальних угод.

IV етап. Угоди Це останній етап переговорів. Він припускає, що учасники гри роблять кілька послідовних кроків:

1. Формулювання досягнутих домовленостей у виді угод.
2. Формулювання заключного протоколу.

Вироблення УГОДИ і ПРОТОКОЛУ теж припускає свою тактику, маневри, поступки і твердість позиції.

Заключні документи переговорів оформляються у вигляді відповідних угод: ДОГОВІР — правовий акт, що встановлює права та обов'язки сторін, що домовляються. Договір формулюється (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий. Це може бути договір про гарантії, договір про дружбу і співробітництво, договір про взаємну допомогу, про нейтралітет, про поділ сфер впливу.

ПАКТ — договір, який має у своїй назві вказівку на зміст договору.

КОНВЕНЦІЯ — договір по окремому питанню.

УГОДА — договір по питанню порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

ПРОТОКОЛ — фіксація в коротко викладеній угоді домовленості по певному питанню. Протокол може також служити поясненням до тієї чи іншої статті основного договору.

ПРОТОКОЛ ПРО НАМІРИ – угода сторін, що не носить юридичного характеру. Його статус— лише прояснити і деякою мірою погодити наміри сторін на основі встановлення в процесі переговорів загальних інтересів.

ДЕКЛАРАЦІЯ І МЕМОРАНДУМ – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватись однакової лінії поведінки по спірному питанню.

ДЖЕНТЕЛЬМЕНСЬКА УГОДА – договір укладається в усній формі між договірними сторонами. За підсумками гри проводиться оцінка прийнятих угод з боку експертів, а потім у колективній дискусії аналізуються самі переговори, досягнення і втрати учасників, прорахунки й помилки, які допущені через неефективну підготовку до переговорів.

Ситуація для ділової гри

Дві фірми “Грань” і “Екос” здійснюють спільну діяльність, яка заснована на дружніх відносинах керівників, існують лише усні домовленості про взаємні обов'язки. Три місяці назад фірма “Грань” надала фірмі “Екос” свій товар на реалізацію з відстрочкою платежу, за домовленістю керівників оплата передбачалась, хоча з відстрочкою, але всієї суми одночасно. Фірма “Екос” 36 сама не стала займатись реалізацією товару, а уступила його фірмі “Альтернатива” й теж з відстрочкою платежу. Через деякий час з'ясувалось, що у фірми “Альтернатива” з'явилися фінансові труднощі. Фірма “Грань”, дізнавшись про це, проявила занепокоєння і почала вимагати у фірми “Екос” повернення свого товару або грошей, крім того підійшов строк платежу. Одночасно з цим і у фірми “Грань” також з'явилися фінансові труднощі. Фірма “Екос” проявила наполегливість і примусила фірму “Альтернатива” почати виплату коштів по мірі реалізації товару, але не стала переводити їх на рахунок фірми “Грань”. На вимоги керівника фірми “Грань” перевести на її рахунок кошти керівник фірми “Екос” став дружньо заспокоювати керівника цієї фірми, що все буде добре і не треба хвилюватися. Проте у фірми “Грань” є свої зобов'язання перед іншими організаціями, строк оплати яких вже настав. Умови перед проведенням переговорів: - зазначені фірми збираються і надалі вести співробітництво й мати спільні справи; - керівники фірм хочуть зберегти дружні відносини між собою; - можливо застосування таких методів тиску на суперника як: } наполягання на укладанні письмових документів у подальшій діяльності; } погроза поширення інформації про невиконання фірмою взятих на себе зобов'язань, що може негативно вплинути на ділову репутацію фірми і призвести до скорочення її доходів.