Сибирский федеральный университет

Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Институт педагогики, психологии и социологии

Кафедра информационных технологий образования

**Деловые контакты, переговоры и заключение сделок в деятельности руководителя**

реферат

Выполнила: Цуканова Л.М.,

магистрантка группы ПП09-56М

Красноярск 2010

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..3

1. Понятие и особенности делового общения………………………………….5

2. Характеристика основных видов деловых контактов руководителя………6

2.1 Деловая беседа…………………………………………………………6

2.2 Подготовка и проведение совещания……………………………….10

2.3 Публичные выступления……………………………………………..18

2.4 Подготовка и ведение переговоров………………………………… 21

2.5 Особенности проведения телефонных бесед и переговоров………34

2.6 Организация и проведение международных переговоров....………41

3. Заключение сделок в работе руководителя…………………………………47

Заключение………………………………………………………………………49

Список литературы………………………………………………………………51

**Введение**

Где бы ни находился человек, чем бы он ни занимался – он так или иначе взаимодействует и общается с другими людьми. Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических приемов в общении крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек – человек» - политикам, бизнесменам, менеджерам, педагогам и многим другим. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, - создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Культура делового общения содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами, во многом определяя их (отношений) эффективность: будут ли эти отношения успешно реализовываться в интересах партнеров или же станут малосодержательными, неэффективными, а то и совсем прекратятся, если партнеры не найдут взаимопонимания.

Без делового общения не обойтись в сфере экономических, правовых, дипломатических, коммерческих, административных отношений. Умение успешно вести деловые переговоры, грамотно и правильно составить деловую бумагу и многое другое в настоящее время стало неотъемлемой частью профессиональной культуры человека. Для достижения высокой результативности практически в любом виде коммерческой деятельности необходимо владеть определенным набором сведений, знаний, представлений о правилах, формах и методах ведения предпринимательского дела, о принципах делового общения.

Умение убеждать, правильно выражать свою позицию, искусно вести совещания и переговоры – залог успешной деятельности. Оно позволяет достигать поставленных целей, поддерживать имидж организации. Однако одного знания культуры и этикета делового общения недостаточно, необходимо долго и упорно овладевать этим искусством, замечать тонкости, хитрости общения, учиться применять приемы психологического воздействия на собеседника.

В данном реферате рассмотрены основные виды деловых контактов руководителя и особенности их проведения: деловая беседа, публичные выступления, совещания, переговоры.

**1. Понятие и особенности делового общения**

В деятельности руководителя большую часть времени занимают различного рода деловое общение (с подчиненными, партнерами, коллегами, прессой и т.д.). В связи с этим, руководителю просто необходимо знать, как наиболее эффективно организовать это общение.

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Содержанием такого общения является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают внутренний мир. Умение вести себя с людьми во время беседы является одним из главнейших факторов, определяющих шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности [14].

Деловое общение бывает прямое и косвенное. При прямых деловых контактах происходит очное общение, в то время как при косвенных контактах взаимодействие партнеров осуществляется на расстоянии (деловые письма, записки, телефонные разговоры). Прямое общение в сравнении с косвенным обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения.

В целом деловое общение отличается от неформального тем, что в его процессе ставятся конкретные цели и задачи, которые требуют определенного разрешения. Данная ситуация не позволяет прекратить процесс переговоров с партнером в любой момент.

К видам делового общения относят:

* беседы;
* переговоры;
* совещания;
* публичные выступления [14].

Деловые контакты строятся на партнерских началах, исходя из взаимных потребностей, из интересов общего дела. В жизни любой организации все виды делового общения занимают важное место. Перейдем к характеристике некоторых видов деловых контактов.

**2. Характеристика основных видов деловых контактов руководителя**

**2.1 Деловая беседа**

Деловая беседа представляет собой разговор между двумя собеседниками. Такое взаимодействие предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга [10].

В сравнении с другими видами речевой коммуникации деловая беседа обладает следующими преимуществами:

* быстротой реагирования на высказывания собеседников, способствующей достижению целей;
* повышением компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предположений, идей, возражений, критических замечаний, высказанных в беседе;
* возможностью более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения.

Существует несколько видов деловых бесед: собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, дисциплинарные (проблемные беседы).

Беседа при приеме на работу носит характер «приемного» интервью», - основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности, оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

- что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;

- почему он ищет работу;

- каковы его взгляды на аффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике);

- что он считает наиболее весомыми своими достижениями;

- на какую зарплату он рассчитывает.

В свою очередь от соискателя также ожидают вопросов. Более того, по ним судят о таких его личностных качествах, как самообладание, целеустремленность, коммуникативный стиль и др. Поступающим на работу рекомендуется выяснить следующее:

- Является ли рабочее место новым или вакантным?

- Почему возникла необходимость кадрового обновления?

- В чем конкретно будут заключаться обязанности?

- Как и кем будет оцениваться работа?

- Возможности для обучения, роста, продвижения?

- Дополнительные компенсации (обеды, транспорт, оплачиваемые дни)?

Беседа при увольнении с работы имеет две разновидности: ситуацию незапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать,

В первом случае необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием, обидой, или какими-либо иными причинами. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения.

По-другому протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. Процедура увольнения по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие. Эта процедура опирается на знание специфики такого разговора и на владение техникой его проведения: прощальный разговор не назначается перед выходными днями или праздниками; не проводится на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа; он не должен продолжаться более 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель.

Проблемные и дисциплинарные беседы вызваны к жизни возникновением сбоев в деятельности сотрудника, необходимостью критической оценки его работы и фактами нарушения дисциплины.

При проведении проблемной беседы важно выяснить: не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания? (Например, провинившийся работник скрывает свое недовольство по какой-либо причине и не хочет или не может открыто сказать об этом.) Не вызваны ли нарушения личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью близких и т.п.)? Не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения? Может быть, работнику нужна 6ольшая самостоятельность? Или дело в том, что он не приемлет стиль руководства? Ответы на эти вопросы позволят принять решение о возможных организационных мероприятиях, которые необходимо осуществить в конкретный срок и которые могут стать, программой по преодолению возникшей ситуации.

Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить работнику о мерах дисциплинарного характера, решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: «Выговора вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но иначе поступить не могу» [14].

Любая деловая беседа состоит из пяти фаз: 1) начало беседы; 2) передача информации; 3) аргументирование; 3) опровержение доводов собеседника; 4) принятие решений.

Задачи первой фазы беседы:

* установление контакта с собеседником;
* создание приятной атмосферы для беседы;
* привлечение внимания к предмету собеседования;
* пробуждения интереса к беседе;
* перехват инициативы (в случае необходимости).

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:

1. Сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его фирмы.

2. Выявление мотивов и целей собеседника.

3. Передача запланированной информации.

4.Формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов аргументации и создание в случае необходимости новых «точек опоры» в сознании собеседника.

5. Анализ и проверка позиции собеседника.

6. Предварительное определение конечных результатов беседы.

Следующая фаза деловой беседы - аргументирование. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника.

Принятие решения и завершение беседы. Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

1. Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной), цели.

2. Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.

3. Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

4. Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

5. Составление развернутого резюме беседы, понятного для её участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «давайте подведем итоги…», «мы подошли к концу нашей беседы…», «таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы…» Окончание беседы, как и её начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных, чтобы потом в зависимости отхода беседы решить, какие из них - более мягкие или более жесткие по форме – произнести [10].

Можно сказать, что деловая беседа – повседневный вид деятельности руководителя, поскольку он включена во все сферы его деятельности.

**2.2 Подготовка и проведение совещания**

Совещание представляет собой одну из форм управленческого труда руководителя и является одним из самых распространенных методов обсуждения и решения проблем, а также наилучшим способом принятия коллективного решения. Кроме того, служебное совещание - одна из форм собрания людей и в нем, кроме профессиональных функций, в той или иной степени реализуется ряд социальных функций, во многом задающих особенности организационной культуры и закрепляющих формы взаимодействия между сотрудниками.

Деловое совещание - один из самых ответственных видов деятельности руководителя. Совещания необходимы для ускорения принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя и эмоционального воздействия на персонал организации.

В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Поскольку деловое совещание - это деятельность, связанная с принятием решений группой лиц, на характер выступлений его участников и на его результаты серьезное влияние оказывают такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление [14].

Цель совещаний - согласование действий, обмен информацией, вдохновение команды, обсуждение идей и проблем и/или вынесение решения.

Совещание проводится обычно руководителем с подчиненными сотрудниками. Возможно приглашение специалистов со стороны. К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Так, этически оправданным со стороны начальника будет приглашение участников на совещание, на котором планируется рассмотрение важного вопроса, не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (удобное помещения необходимое освещение, проветриваемость помещения, возможность записать необходимую информацию и др.).

Выделяют несколько типов совещаний, различающихся по целям и формам проведения:

* информативное собеседование - каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении;
* совещание с целью принятия решения - координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме;
* творческое совещание - использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности [11].

Существует и ряд других классификаций совещаний. По сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

Исходя из этико-организационных подходов, американские исследователи выделяют совещания диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные

На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат. отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

Демократический характер имеет дискуссионное совещание. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений.

Свободные заседания проводятся без четко сформулированной повестки дня.

Деловые совещания надо стараться проводить за час - полтора часа. Если сроки совещания затягиваются - значит оно плохо подготовлено. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если на совещание будет приглашено 20-30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Чтобы решить серьезную проблему, лучше пригласить тех специалистов, которых она непосредственно касается. Пусть они выскажутся по очереди. Первыми пусть выскажут свое мнение «нижние чины», затем нужно дать слово главным специалистам. Запрещается кому-либо прерывать речь выступающего [5].

Лучше проводить совещания регулярно: в одни и те же дни, в одно и то же время, в одном и том же помещении (комнате, зале). В противном случае никогда не удастся всех собрать [10].

Подготовка к совещанию включает в себя решение руководителем ряда задач, основными из которых являются:

• постановка цели;

• составление повестки;

• определение участников;

• подготовка раздаточного материала;

• определение времени проведения.

Постановка цели. Перед совещанием руководителю полезно найти ответы на вопросы: «Какая цель этого совещания?», «Насколько оно необходимо и что произойдет в случае не проведения совещания?», «Что будет основным критерием достижения желаемого результата (решения поставленных перед совещанием задач)?». Если у руководителя перед совещанием нет ответов на эти вопросы, то существует серьезная опасность того, что оно превратится в простую трату времени.

Составление повестки. Повестка - это важная бумага совещания. Составленная должным образом, она способна сделать оперативным и содержательным даже такое совещание, тематикой которого владеют немногие. Распространять повестку необходимо до совещания за время, оптимальное для подготовки к нему. Слишком запоздалое, как и чрезмерно заблаговременное распространение повестки снижает его эффективность.

Содержание повестки. Повестка совещания должна быть конкретной. Короткая или расплывчатая повестка может существенно снизить его эффективность, поскольку не позволит членам сформировать собственное мнение и заранее подготовиться, например, ознакомиться с необходимыми документами, фактами и цифрами.

Определение участников совещания. Полезность и успех совещания становятся весьма сомнительными, если на нем присутствует слишком много людей или не присутствуют люди, которых непосредственно касается обсуждаемый вопрос. В соответствии с этим выбирается оптимальное число участников. Следует учитывать, что для организации конструктивной дискуссии оптимальным числом считается от 5 до 9 человек.

Если в повестке дня несколько вопросов, на каждый из которых необходимо приглашение дополнительных сотрудников, то эффективным является применение метода раздельного обсуждения. Суть метода заключается в приглашении на конкретный вопрос дополнительных специалистов, которые по окончании рассмотрения вопроса покидают совещание. Это позволяет уменьшить число участников и избежать присутствия статистов, то есть тех участников, которые присутствуют на совещании, ожидая, пока дойдет очередь до обсуждения их вопроса. При этом постоянные члены совещания присутствуют на всем его протяжении.

Подготовка раздаточного материала. Распространение вместе с повесткой дня соответствующего раздаточного материала (в виде проекта решения, описания предложений, а также различных вспомогательных материалов) не только экономит время, но и позволяет участникам заранее сформулировать полезные вопросы и конструктивные замечания. Однако эта идея теряет всякий смысл, если бумаги, которые раздаются непосредственно на совещании, слишком объемны.

Время проведения. Время проведения совещания определяется в зависимости от специфики рассматриваемых вопросов и решаемых на совещании задач. Срочные, но краткие совещания, связанные с краткосрочным планированием, обычно проводятся в начале дня; они часто называются планеркой.

Расположение участников. В этом вопросе не все однозначно, но можно признать следующее: а) если участники сидят через стол лицом друг к другу, это стимулирует оппозицию, конфликты и несогласие, хотя, конечно же, не превращает союзников во врагов; б) как правило, близость к председателю свидетельствует о его уважении и благосклонности. Это хорошо заметно, когда тот сидит во главе длинного узкого стола. Чем больше расстояние от председателя, тем ниже ранг [1].

Для того чтобы совещание было продуктивным, следует соблюдать ряд правил.

Во-первых, заранее продумайте повестку дня и заранее доведите ее до сведения предполагаемых участников совещания.

Во-вторых, важно правильно определить состав участников.

В-третьих: если возможно, придите в комнату совещания первым. Это даст вам возможность по отдельности встретить каждого входящего человека и убедиться в том, что у него наготове все ресурсы, какими он располагает.

В-четвертых, предоставьте каждому выступающему возможность выговориться до конца (естественно, в рамках регламента, если таковой определен). При этом тщательно следите за конкретностью высказываний и точным их соответствием обсуждаемому пункту повестки дня. Пресекайте личные нападки участников совещания друг на друга, замаскированные под деловые выступления.

В-пятых: суммируйте каждое важное решение по ходу обсуждения любого пункта повестки. Тогда участникам будет понятно, «где вы находитесь» по сравнению с «пунктом старта». У вас будет возможность проследить за реакциями окружающих и принять решение по поводу возможных несогласий: разобраться ли с ними на месте или дать себе время на подготовку в ожидании момента, когда они проявятся сами собой.

В-шестых, встреча завершается не формулированием окончательного решения, а определением ближайшего следующего шага (действия) каждого участника[4].

В ходе совещания придерживайтесь следующих рекомендаций.

Начинайте минута в минуту. Пунктуальность - это знак уважения к людям и их рабочему графику, а также проявление авторитета председателя.

Не забудьте назвать время, тем самым подтвердив готовность не выходить за оговоренные временные рамки. Начиная совещание точно в срок, вы создаете позитивный настрой и добавляете веса своему обязательству закончить тоже вовремя. Если среди участников есть гости, такая пунктуальность создаст благоприятное впечатление о вашей фирме. Дожидаться кого-то из вежливости не так выгодно, как начать строго в установленное время.

Если опаздывает кто-нибудь из руководства, причина наверняка уважительная, однако это все же не основание для того, чтобы оттягивать начало. В случае если опаздывающий должен произнести приветственную речь, время до его появления стоит использовать на обсуждение какого-либо из пунктов повестки дня. Если опаздывающее начальство не входит в число докладчиков и его отсутствие не отразится на ходе встречи, то проще всего объявить о начале и ничего не менять в распорядке. Итак, ровно в назначенное время председательствующий объявляет о начале совещания, а затем:

• представляет участникам ответственного за регламент и секретаря;

• сообщает о том, когда будет сделан перерыв;

• сообщает о том, когда подадут напитки и закуски;

• просит всех собравшихся отключить мобильные телефоны[8]*.*

Основной элемент собрания или совещания - дискуссия по решаемым вопросам, главная цель которой - поиск истины. Дискуссия эффективна только в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. В дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным. Для того чтобы понять чужое мнение, в первую очередь, необходимо набраться терпения, мобилизовать внимание и выслушать его - необходимо придерживаться одного предмета спора. Не допускать ситуации, выраженной в поговорке: «Один про Фому, другой про Ерему» - нельзя превращать дискуссию в конфликт. В споре нужно искать точки сближения мнений и суждений, стремиться к поиску общих решений. Это не означает отказа от своего мнения при уверенности в своей правоте, однако, подвергать сомнению правоту своей позиции полезно [10].

Формальным результатом совещания является его протокол и решение. Протокол совещания. Протокол совещания может вести секретарь, но ответственность за протоколы лежит на председателе. Протоколы могут быть объемными или очень короткими и обычно содержат следующую информацию:

• время, дату и место проведения совещания, имя председателя;

• имена присутствующих и причины отсутствия постоянных членов совещания;

• все пункты повестки дня, а также дополнительные обсуждаемые вопросы и принятые решения;

• время, когда закончилось совещание (это необходимо, поскольку впоследствии может оказаться важным, длилась ли дискуссия пятнадцать

минут или шесть часов);

• дату, время и место следующего заседания.

Решение совещания высокого уровня обязательно оформляется отдельным документом. В нем отмечается наименование обсуждаемых вопросов и принятые по ним решения. Если договорились о каком-либо действии, то указывается имя ответственного за выполнение поручения человека и сроки исполнения. С решением необходимо ознакомить всех участников и заинтересованных лиц. Обычно ответственным за поручения исполнителям представляется письменный вариант решения «под роспись» [1].

Делая вывод, можно отметить, что совещание – это служебная форма деловой беседы. Участников совещания может быть много или мало – в зависимости от сложности рассматриваемой проблемы. Как правило, совещания проводятся руководителям внутри организации с целью прийти к соглашению по какому либо вопросу.

**2.3 Публичные выступления**

Очень часто руководителю организации приходится выступать на публике. Это могут быть совещания в организации, различного рода конференции, интервью. Публичные выступления позволяют руководителю достигать определенные цели. Если руководитель умеет хорошо говорить, то он многого сможет добиться.

Говорят, что боязнь публичного выступления сильнее страха смерти. Для того, чтобы победить свой страх перед аудиторией, необходимо сформировать особые защитные психологические установки.

Страх 1. «Я не умею говорить». Защита: Учитесь, лучше всего - произнося тосты в знакомой компании, постепенно навык появится и страх исчезнет.

Страх 2. «Я не сумею». Защита: Подготовьтесь и, главное, убеждайте себя, что вы хорошо подготовились.

Страх 3. «Я боюсь, что им будет неинтересно». Защита: Выбирайте подходящие темы для выступления и поверьте – то, что Вы говорите, важно и Вы хорошо разобрались в вопросе.

Страх 4. «Им не понравится». Защита: На самом деле, как правило, никто не хочет Вашего провала, и слушатели настроены на то, чтобы сохранить Ваше лицо.

Страх 5. «Я опять провалился». Защита: Это бывает со всеми. В другой раз получится, но нужно проанализировать причины. Хорошо, если вам сможет помочь доброжелательно настроенный слушатель [10].

Существует несколько способов подготовиться к выступлению:

* написать текст и читать его;
* написать, выучить и рассказать;
* иметь записи.

Успех публичного выступления определяется не только мастерством оратора, но и качеством подготовки к этому выступлению. Подготовка к выступлению включает три взаимодополняющих этапа: 1) ориентационный - формирование представления о целях выступления, особенностях слушателей, условиях его проведения и т. п.; 2) содержательный - проработка содержания самого выступления; 3) психологический - формирование эмоционально-психологической готовности к выступлению (если есть необходимость) [1].

При подготовке отчета, лекции, доклада лучше всего иметь записи основных положений. Речь оратора на митинге или поздравление юбиляра, относятся к убеждающим и побуждающим выступлениям, и воспринимается должным образом, если человек выступает «без бумажки». Когда вы стоите перед аудиторией, ей легко передается ваше состояние. Поэтому отрепетируйте дома «бодрый вид», стойте прямо, не прячьтесь за кафедрой или за столом, улыбайтесь. Можно прохаживаться перед аудиторией, но нельзя суетиться. Нельзя говорить, повернувшись к аудитории спиной. Если нужно написать что-то на доске – делайте это молча, а потом, повернувшись к слушателям, дайте пояснения. Оратору необходимость говорить четко, и конкретно. Обычно, нужно стараться не начинать высказывания с местоимения «я», хотя в некоторых случаях именно это используется как способ привлечения внимания.

Выступление перед враждебной аудиторией особенно трудно. Единственным оружием в этом случае являются предельная правдивость, уважение к противоположной точке зрения и профессионализм.

Публичные выступления оцениваются по следующим критериям: проблемность, аргументированность, новизна, доходчивость, логичность, компетентность, учет аудитории, эмоциональность, пунктуальность [10].

Важно привлечь внимание слушателей. Способы привлечения внимания слушателей в первый момент:

* Риторический вопрос: «До каких пор мы будем это терпеть!»
* Сопоставление точек зрения: «В объяснении этой проблемы существуют два подхода».
* Чтение газетных заголовков: «Посмотрите сегодняшние “Ведомости”…».
* Драматургия: «Представляете, иду я вечером…».
* Внесение элемента неформальности: «Мой муж обычно говорит…».
* Цитата известного ученого или писателя: «Академик Ландау писал...».
* «Прямое включение»: «А вот Вы что об этом думаете?».
* Исторический эпизод: «Однажды Наполеон…».

Эти формы могут быть использованы в начале или в конце выступления для придания большей убедительности речи. Их ценность в том, что при внешней неожиданности подобные «экспромты» могут быть продуманы и работать на общую задачу выступления.

В ходе выступления обязательно пользуйтесь следующими средствами:

* примеры: нельзя обходиться без примеров, нельзя объяснять слишком многое на одном примере, нельзя использовать один пример несколько раз.
* наглядность – люди запоминают 70 % того, что видят и слышат одновременно. Кроме того, любые схемы, диаграммы, таблицы сокращают время выступления и убеждают аудитории в Вашей компетентности.
* апелляция к чувствам – говорят: если хочешь, чтобы слушатель заплакал – заплачь сам. Эмоциональность оратора завораживает аудиторию, поэтому, если эмоции не чужды Вам, не бойтесь их демонстрировать, но не скатывайтесь в истерику.
* регламент: Будьте точны. Если Вы не хотите, чтобы Вас прервали, сообщите слушателям: «Я остановлюсь на трех вопросах», и они будут ждать. Не говорите: «Я буду краток». Не говорите «А у меня все» [10].

Таким образом, выступление на публике – сложное искусство, которое крайне необходимо руководителю для поддержания имиджа и достижения поставленных целей.

**2.4 Подготовка и ведение переговоров**

Переговоры, в самом широком смысле, представляют собой одну из форм человеческого общения и охватывают все сферы жизни общества, от

семьи до государства. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся.

Переговоры составляют значительную часть профессиональной деятельности деловых людей, предпринимателей, менеджеров, специалистов разного уровня, работников социальной сферы, политических лидеров и т.д.

С целью заключения соглашения по какому-либо вопросу в деловом общении используются переговоры. С их помощью устанавливаются деловые контакты, заключаются договоры, принимаются управленческие решения, координируется совместная деятельность учреждений, предприятий, организаций. Положительные результаты зависят от культуры ведения переговоров, от умелой подготовки к ним, от заранее продуманного плана предстоящего обсуждения.

Существует множество определений понятия «переговоры».Словарь русского языка С.И. Оже­гова содержит следующее определение: «Обмен мнениями с какой-либо деловой целью» [6]. В Политологическом энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Переговоры - один из основных способов разрешения или урегулирования конфликтов ирешения проблем - от межличностных до меж­дународных. Главная проблема, которая решается в ходе переговоров, заключается в постепенном Преодолении различий, в сближении позиций их участников относительно выбора варианта и конкретных условий решения той или иной Проблемы» [7].

Искусство переговоров - одно из самых древних искусств. Ему уделяли внимание уже мыслители древности. Знание его основ необ­ходимо для участия в любом человеческом об­щении. На протяжении всей нашей жизни люди ведут переговоры, обмениваются обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

Успешные переговоры в наше время – это, прежде всего, взаимовыгодные решения. Остальные функции переговоров сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии функции переговоров. И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

Обычно непосредственно в процессе переговоров люди хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;

- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения.

Чтобы достичь этого, надо уметь:

А) Решить проблему;

Б) Наладить межличностное взаимодействие;

В) Управлять эмоциями.

Время и место проведения переговоров определяется по взаимной договоренности ее участников.

При определении времени употребляется этикетная форма: «В любое удобное для Вас время, со своей стороны мы предлагаем... время». Окончательное решение по этому вопросу необходимо оставить за приглашенной стороной. При изменении времени переговоров или переносе их на другие дни необходимо поставить об этом в известность всех участников переговоров. Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов [3].

Переговоры могут быть проведены: на своей территории; на территории партнера; на нейтральной территории. На своей территории Вы «хозяин положения». Поэтому встреча «у вас» – угроза сильному партнеру, защита слабому; и, комфорт и безопасность для партнера, рассчитывающего на позитивное взаимодействие с вами. Встреча «у него» может быть полезной, так как позволяет провести «разведку» состояния дел партнера, кроме того, если вы – человек влиятельный, то ваше появление может быть расценено как знак внимания и уважения к партнеру. Встречи на нейтральной территории символизируют равенство партнером, но иногда являются следствием крупных разногласий или конфликтов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в конференц-зале, приспособленном для переговоров номере гостиницы, зале ресторана и т.д.

Во всем мире на переговоры принято приходить в официальных деловых костюмах. Большое значение предается расположению участников переговоров за столом. В мире общепринятой нормой является так называемая командно-президентская рассадка: уважаемый гость – напротив главного принимающего лица, справа – первый заместитель, слева – второй заместитель и так далее по рангам. Чем дальше от главы делегации, тем место считается менее почетным, поэтому рассадка требует строгого соблюдения признанного служебного и общественного положения.

Если в переговорах участвуют три и более сторон, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола. Председательствуют руководители делегации по очереди в алфавитном порядке, или на первом заседании председательствует хозяин, далее по алфавиту. Наиболее распространенный в мировой практике принцип: гости сидят лицом к входной двери. Второй принцип: гости сидят лицом к окнам, выходящим на улицу (если дверь находится сбоку).

Если переговоры проходят с участием переводчика, порядок рассадки следующий: уважаемый гость – напротив главного принимающего лица, справа – первый заместитель, слева – переводчик и так далее по рангам

За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров. Они могут иметь различный темперамент (например, сангвиник и холерик) и различное специальное образование (например, техническое и экономическое). В соответствии с этим большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом, или вообще не прийти к какому-либо соглашению [3].

Требования этикета необходимо выполнять, но для успешного проведения переговоров этого не достаточно. Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию. Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое [3].

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве бойцов, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто - кого» или «перетягивание каната». Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. Партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма», на идее сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы В основу подхода, получившего название «совместный анализ проблемы», положены два принципа теории «разумного эгоизма»:

-тщательный анализ интересов, в т.ч. собственных;  
-собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить «чистые» варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения. Целью творческого ведения переговоров является «раскрытие» партнера, обеспечение условий, удобных для него, снимающих его скованность. Конечно, при этом большую роль играют психологические и даже конституциональные свойства партнера. То же самое относится и непосредственно к вам. Любые переговоры, один из участников которых находится под давлением или испытывает четко выраженное чувство недовольства, имеют весьма малые шансы на успех. И наоборот, чем лучше удается настроиться на партнера по переговорам, изучить его потребности, сильные и слабые стороны, вкусы и страхи, тем больше шансов на плодотворное общение [3].

Разработаны весьма многочисленные специальные практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. Универсальными являются следующие.

1. Привлечь внимание собеседника. Если вы не в состоянии сделать это, если партнер вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? (Начало беседы).

2. Пробудить в собеседнике заинтересованность. Когда партнер проявит желание вести переговоры, потому что уверен, что ваши предложения будут ему полезны, это означает, что он вас будет с удовольствием слушать (Передача информации).

3. Принцип детального обоснования. На основе вызванного интереса надо убедить партнера в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его предприятию пользу (Аргументация).

4. Выявить интересы и устранить сомнения партнера. Если партнер ведет себя осторожно и не видит возможности применения ваших идей и предложений, хотя и понимает их целесообразность, вы должны выяснить его желания и развеять сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

5. Преобразовании интересов партнера в окончательное решение (Принятие решения).

Наряду с этими пятью принципами полезно знать несколько следующих рекомендаций по ведению деловых бесед. Их универсальный характер основывается на таком простом факте, что в любой беседе деловой человек должен искусно приспособиться к своему партнеру в данный момент, независимо от того, о каких деловых или личных отношениях идет речь. Рекомендации эти следующие:

1. Заранее напишите план беседы, обработайте наиболее важные формулировки.

2. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:  
- неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;  
- начало и конец - только положительные фразы.

3. Помните постоянно о движущих мотивах партнера:

- его ожиданиях;

- преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;

- его позиции;

- его желании самоутвердиться;

- его чувстве справедливости;

- его самолюбии.  
4. Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «Нет», облегчайте ему «Да - ответ».

5. Повторяйте в ходе беседы, переговоров основные мысли вашего партнера, следите за своими мыслями и высказываниями, не повторяйтесь.

6. Избегайте отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.

7. Внимательно выслушивайте собеседника до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.

8. Никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего партнера. Вспомним свой собственный опыт: часто ваше мнение складывается до того, как вы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего партнера будет лучше, если вы вместе осознаете это.

9. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает?

10. Уважайте своего партнера! Ведь техника ведения бесед и переговоров - это общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.

11. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести и подхалимажа. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.

12. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается.

13. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Дайте ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.

14. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров.

15. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или же найдите приемлемый компромисс [4].

Специалисты описывают также основные недостатки при ведении переговоров:

* «Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени:

- их необходимость и цель;

- сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь «ответный ход», то есть он будет реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).

* «Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.
* «Главное чтобы меня это устраивало». Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое узко эгоистичными ведомственными соображениями блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести переговоры вообще.
* «Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.
* «Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели. Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). А это является условием эффективности всяких переговоров.

Участник переговоров в ответ на высказывание партнера:

- ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально, не сдержано;

- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;

- не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные мешающие решению проблемы позиции;

- участник переговоров не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело, не выделяет этот аспект [4].

Достаточно часто при проведении деловых переговоров и дискуссий приходится сталкиваться с тем, что, кто-либо из участников не может достичь своих целей и сознательно использует против других приемы манипулирования и психологического давления. Манипуляция – действия со скрытыми мотивами, с целью добиться того, чего партнер не сделал бы добровольно, если бы знал все мотивы. Некоторые люди считают, что именно в умении манипулировать партнерами и состоит «искусство» ведения переговоров. В действительности подобные действия осущест­вляются часто из-за некомпетентности в технике ведения дискус­сий и споров. Менеджеру полезно уметь определять основные приемы такого манипулирования и противостоять им [2].

С некоторой долей условности уловки, применяемые при переговорах, можно поделить на организационные, психологические и логико-психологические. Реально они используются, обычно, одновременно и при обнаружении одних можно, с большой вероятностью, ожидать и других. Следует иметь в виду, что в современных условиях подобного рода приемы становятся все более сложными и изощренными. Дача заведомо ложной информации или блеф в целом исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку его использование может стать легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Стадии проведения переговоров

Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия. Каждая стадия переговоров состоит из нескольких этапов.

1. Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов.

Этап 1.1. Выбор средств ведения переговоров На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, которые будут задействованы при их осуществлении; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается для обеих сторон подход.

Этап 1.2. Установление контакта между сторонами. На этом этапе: устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте; выявляется желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме; устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, настроенность на одну волну, развивается переговорное взаимодействие; договариваются об обязательности процедуры переговоров; договариваются о подключении к переговорам всех заинтересованных сторон.

Этап 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации. На этом этапе: выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров; проверяется точность данных; минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных; выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

Этап 1.4. Разработка плана переговоров. На этом этапе: определяются стратегия и тактика, которые способны привести стороны к соглашению; выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, которые будут обсуждаться.

Этап 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия. На этом этапе: ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам; подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов; формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов; создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

2. Стадия процесса переговоров включает следующие этапы.

Этап 2.1. — это начало переговорного процесса — здесь: представляются участники переговоров; стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке; выстраивается генеральная линия поведения; выясняются взаимные ожидания от переговоров; формируются позиции сторон.

Этап 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня. На этом этапе: выявляется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон; выявляются спорные вопросы, которые будут обсуждаться; формулируются спорные вопросы; стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам; обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения высокая; используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

Этап 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон. На этом этапе: осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, для того чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров; участники переговоров раскрывают друг перед другом подробно свои интересы, чтобы они были восприняты всеми так же близко, как свои собственные.

Этап 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности. На этом этапе: участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся предположений для соглашения, либо сформулировать новые варианты; делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы; разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения; формулируются принципы для соглашения; последовательно решаются спорные вопросы: вначале наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ; варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

3. Стадия достижения согласия включает следующие этапы.

Этап 3.1. Выявление вариантов для соглашения. На этом этапе: осуществляется подробное рассмотрение интересов обеих сторон; устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решения проблемы; оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

Этап 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений. На этом этапе: выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами и происходит движение сторон навстречу друг другу; формируется более совершенный вариант на основе выбранного; происходит процесс формулирования окончательного решения; стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

Этап 3.3. Достижение формального согласия. На этом этапе: достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта); обговаривается процесс выполнения договора (контракта); разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий в ходе выполнения договора (контракта); предусматривается процедура контроля за его выполнением; договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля [12].

После переговоров целесообразно письменно подтвердить их содержание, не забывая о благодарности за знаки внимания и гостеприимство. Независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены в коллективе.

**2.5 Особенности проведения телефонных бесед и переговоров**

Телефонные средства связи прочно вошли в нашу жизнь и, прежде всего, в деловую сферу. Разговаривать по телефону - это искусство, которым должен обладать деловой человек. Один телефонный звонок может сделать больше, чем несколько представительных бесед.

Телефонный разговор - это контактное по времени, но дистантное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Соответственно отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению [14].

У телефона есть ряд преимуществ, которых лишены другие средства коммуникации. Главные из них: скорость передачи информации (выигрыш во времени); немедленное установление связи с абонентом, находящимся на любом расстоянии; непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи; конфиденциальность контакта; сокращение бумагооборота; экономия средств на организацию контактов других видов.

Таким образом, телефон - важное средство повышения эффективности управленческого труда, оперативности делового общения. По некоторым исследованиям на общение по телефону у делового человека уходит от 4 до 25 % рабочего времени. Сами телефонные звонки - наиболее сильный и частый раздражитель, который зачастую исключает возможность сосредоточенной работы. Кроме того, особенностью общения по телефону является и то, что работает только один канал приема информации – аудиальный, а значит, особое значение имеет интонация, паузы, темп речи [13].

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой.

Как уже было отмечено, эффективность любых переговоров во многом зависит от речевого поведения руководителя. Во время телефонных переговоров собеседники лишены возможности видеть друг друга, в связи с этим отсутствует возможность произвести впечатление внешним видом, позой, жестами и т.д. Этот момент существенно усложняет проведение телефонных переговоров. Все внимание партнеров по общению сфокусировано на содержании речи, интонации, тоне и тембре голоса. Поэтому при подготовке к таким переговорам, необходимо уделять внимание именно речевой подготовке.

Телефонный разговор зачастую становится началом деловых отношений. Он служит эффективным средством передачи информации служебного значения при невозможности личных встреч.

Любой служебный разговор по телефону состоит из следующих частей:

* момент установления связи;
* введение в курс дела;
* постановка вопроса;
* обсуждение ситуации;
* ответ;
* заключительное слово, означающее, что разговор закончен.

Схема общения по телефону включает:

* слово приветствия;
* само представление, то есть фамилия, имя, отчество (что касается социального статуса, должности, звания и др., то они указываются для каждой конкретной ситуации специфично);
* осведомление о наличии времени у собеседника;
* краткое изложение сути проблемы, вопросов, которые надо выяснить (лучше их предварительно наметить);
* завершение разговора (при равенстве собеседников первым оканчивает тот, кто позвонил; при наличии старшинства — старший; если у младшего появилась потребность прервать разговор, то он должен извиниться, пояснить причину и попросить разрешения закончить разговор)*.*

Существуют определенные требования, которые следует выполнять при телефонном разговоре.

* + Предельная лаконичность.
  + Наибольшая структурированность и четкость.
  + Максимальная образность и доходчивость.

Выполнение этих условий обеспечит лучшее усвоение информации собеседником, а значит, и увеличит эффективность телефонных переговоров [13]*.*

К основным рекомендациям по ведению деловых телефонных разговоров необходимо отнести следующие.

1. Прежде чем позвонить, уясните себе, с какой целью вы будете звонить, и примерное содержание разговора (если необходимо, набросайте краткое содержание разговора).
2. Откажитесь от нейтральных ответов «Да», «Алло», «Слушаю» и перейдите на информационные (внятно и без скороговорки сообщите свою должность и фамилию).
3. Говорите кратко. Экономьте время на фазе установления контакта. Есть различные варианты начала. Предпочтительно начинать разговор примерно с таких фраз: «Добрый день. Говорит менеджер по рекламе. Мне нужно получить некоторые сведения. У вас есть для меня свободная минута?»

Фраза «Добрый день, как ваши дела?» - это приглашение к долгому разговору. Вопрос «Вы заняты?» предполагает утвердительный ответ. Кроме того, вам могут ответить вежливо, но неискренне. Старайтесь сформулировать свои вопросы таким образом, чтобы они утверждали готовность собеседника говорить с вами, например: «У вас есть возможность выслушать меня?», «Вы можете уделить мне некоторое время?», «Вы свободны сейчас?» [13].

1. Задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только, что вы будете говорить, но и как).
2. Во время разговора будьте кратки, сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях и не вдавайтесь без необходимости в излишние подробности; вместе с тем не забывайте о вежливости и тактичности [10].
3. Изредка называйте собеседника по имени. Человеку приятно слышать свое имя. Это подсознательно способствует взаимопониманию. Старайтесь подстроиться под темп речи собеседника. Дайте ему понять, что вы его внимательно слушаете. Не молчите. Время от времени вставляйте в разговор слова типа: «понятно», «да», «совершенно верно». Повторяйте фразы собеседника своими словами. Просите подробнее объяснить то, чего вы не поняли [13]*.*
4. Подробно о проблеме предстоящего делового разговора говорите только с тем, кто компетентен решать эту проблему.
5. Говорите деловито, но не сухо. Не старайтесь выпалить всю информацию за несколько десятков секунд. Так собеседник ничего не поймет. Четко произносите слова. Не читайте свою речь по бумажке. Вы обязаны продумать линию своего разговора и сделать соответствующие записи, но не стоит дословно составлять текст. Говорите непосредственно в микрофон. Избегайте в своей речи слов-паразитов. Не нужно запинаться и постоянно произносить «э-э-э», «м-м-м». Это раздражает собеседника и портит впечатление от разговора. Лучше просто сделать паузу.
6. Старайтесь не прерывать разговор. Если же по другой линии поступил важный звонок, вежливо поинтересуйтесь, можно ли вам прерваться, и заверьте своего собеседника в том, что вы ему обязательно перезвоните. В течение телефонной беседы не отвлекайтесь на разговоры с другими людьми.
7. Собирайте информацию. Во время переговоров по телефону записывайте все важные подробности: имена, адреса, цифры и т. д. Эта информация может в дальнейшем очень пригодиться [10].
8. Держите инициативу в своих руках. При использовании телефона вы не в состоянии применить никаких наглядных пособий, поэтому особое внимание вам следует уделить образности своей речи. Старайтесь сразу же заинтересовать клиента и держите инициативу в своих руках в течение всего разговора.
9. Внимательно относитесь к вопросам, которые задает собеседник. Именно они говорят о том, что особенно важно для собеседника.
10. При необходимости фиксируйте беседу. Спросите согласие собеседника на подключение параллельного аппарата или на то, чтобы записать разговор на магнитофон. При необходимости выскажите просьбу дать письменное подтверждение телефонных переговоров или пообещайте сами представить такое подтверждение. Как вариант, свидетельством переговоров может служить копия записи вашей беседы [13]*.*
11. Разговор желательно закончить вопросом «Все ли мы обсудили?»; после разговора запишите его итог.
12. Нежелательно после обсуждения проблемы обсуждать бытовые и политические вопросы.
13. При предъявлении каких-либо деловых претензий, попросите представиться, дайте высказаться и не перебивайте, затем сообщите, что будете выяснять, как обстоит дело, и затем перезвоните. После выяснения перезвоните сразу же: чем дольше вы не звоните, тем дольше партнер работает против вас. Помните о закономерности: когда проблема окончательно решена, партнер чувствует себя вашим должником. *Урбанович*
14. Напомните о себе. Обязательно перезванивайте клиентам, которые не смогли вам дозвониться. Если человека, с которым вы хотите связаться, нет на месте, обязательно просите передать ему, что вы звонили. Может быть, ответного звонка и не последует, но ваше имя уже будет «на слуху».
15. В конце разговора коротко подведите его итоги. Заканчивайте беседу сразу, как только вам удастся достичь ее цели. Один из возможных вариантов таков: «Большое спасибо. Думаю, этого достаточно. Надеюсь в скором времени вас увидеть» [13].

Ошибки при телефонных переговорах

* При ведении телефонных переговоров старайтесь избегать распространенных ошибок.
* Отсутствие четкой цели разговора. Невозможно донести цель звонка до собеседника, если ответственный за переговоры сам ее четко не осознает.
* Импровизация во время разговора выдает отсутствие должной подготовке к беседе. В этом случае есть риск потратить время впустую, не добившись никакого результата.
* Звонок в неблагоприятное время. Необходимо заранее выяснить, когда предположительно собеседник будет на месте и сможет выслушать. Иначе можно просто не застать собеседника на месте, или у него не будет возможности вас выслушать.
* Непродуманная линия разговора. Отсутствие зафиксированных ключевых моментов, вопросов ведет к хаотичности и разбросанности речи в ходе беседы.
* В начале разговора собеседнику не объясняется цель звонка. Результатом этого может быть отсутствие должного внимания со стороны собеседника или даже раздражение.
* Доминирование монолога в процессе беседы. Неумение задавать нужные вопросы и слушать партнера негативно влияет на ход беседы.
* Не ведется запись информации, полученной в ходе беседы. Потеря информации – напрасно потраченное время.
* Неумение вовремя закончить разговор. Боязнь обидеть партнера при затянувшейся беседе, мягкотелость и отсутствие необходимой решительности могут привести к тому, что партнер по общению попросту начнет манипулировать [13].

Таким образом, телефонные переговоры – один из самых сложных видов переговоров. Для проведения бесед по телефону переговорщику необходима продолжительная и тщательная подготовка, а также умение владеть своей речью. Отсутствие зрительного контакта сильно отражается на результатах таких переговоров, поэтому для успешного проведения телефонных бесед необходимо знать все тонкости и соблюдать множество нюансов.

**2.6 Организация и проведение международных переговоров**

Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, культуру, политическое и государственное устройство. Все это сказывается на особенностях деловых отношений и принятых правилах поведения. Так, открытые двери рабочих помещений у североамериканцев воспринимаются как норма, а у немцев – как высшая степень беспорядка. Американцы и японцы привыкли работать в больших помещениях, где все на виду, а немцы, наоборот, при закрытых дверях. Громкий разговор американца или итальянца может восприниматься англичанином как проявление невоспитанности. Максимальное приближение друг к другу собеседников-латиноамериканцев вызывает стремление отодвинуться у англичан и т. д.

В процессе подготовки и ведения деловых переговоров национальные особенности проявляются в характере формирования делегации, механизме и степени самостоятельности в принятии решений на переговорах, ценностной ориентации участников, особенностях восприятия и мышления, наиболее характерных тактических приемах.

Незнание национальных особенностей делового этикета может произвести на партнеров нежелательное впечатление, затруднить взаимодействие как на стадии переговорного процесса, так и при реализации тех или иных совместных проектов [3]*.*

При рассмотрении особенностей междуна­родных переговоров авторы значительное вни­мание уделяют влиянию различий в культуре. Особенно ощутимы эти различия в отношени­ях западного бизнеса с компаниями Японии, Китая, стран Ближнего Востока. Этим странам и посвящена основная литература Немало в прошлом было написано и об особенностях пе­реговоров с СССР и другими социалистически­ми странами Однако в последнем случае речь шла не об особенностях культуры, а о бюро­кратическом стиле представителей государ­ственных предприятий и организаций.

Порой различия в культуре касаются весьма существенных вопросов, определяют различия в стратегии. Западные бизнесмены видят цель переговоров в достижении соглашения и юридическом его оформлении Подписанный кон­тракт определяет правила поведения сторон, которым остается следовать. Такой формально-юридический поход чужд бизнесменам таких стран, как Китай и Япония Для них главное не в контракте, а в установле­нии определенных отношений Контракт кла­дет лишь начало отношениям Он отражает эти отношения, но если он расходится с их потреб­ностями, то в него могут вноситься изменения

Различия подходов не раз имели серьезные последствия. Известен случай, когда на основе японо-американского контракта было учрежде­но совместное предприятие. В дальнейшем ус­ловия его деятельности изменились, и японс­кая сторона потребовала изменения контракта Американская сторона расценила эти действия как нарушение контракта. По мнению японс­кой стороны, такая реакция была излишне же­сткой, не позволившей приспособить контракт к произошедшим в отношениях переменам.

Различия в подходах касаются и составления контракта. Западные бизнесмены добиваются как можно более детализированного контракта, который бы всесторонне регламентировал отно­шения и предусматривал любые неожиданнос­ти. Они исходят из того, что при неожиданных поворотах следует руководствоваться контрак­том. Такой подход расценивается другой стороной как выражение недоверия к стабильности устанавливаемых отношений [10].

Несомненно, различия в национальной культуре порождают некоторые трудности в международных переговорах. Однако их не сле­дует переоценивать. Такая тенденция существу­ет в литературе, посвященной этим вопросам. Опытные переговорщики, как свидетельствует практика, добиваются взаимопонимания. Кро­ме того, активные международные связи ведут к унификации процедуры переговоров. Решаю­щее значение и в данном случае имеют личные качества переговорщика.

Гораздо большее значение, чем культурные различия, имеют различия политических и пра­вовых систем. Международные переговоры ве­дут компанию в сферу действия иностранной политико-правовой системы, но при этом она не изымается из сферы действия своей нацио­нальной системы. В результате можно подпасть под двойное налогообложение, осуществление достигнутого контракта будет регулироваться правом разных стран, на него будет распро­страняться юрисдикция судов разных госу­дарств. Все это, разумеется, создает немалые трудности. Они приобретают особые размеры, когда в дело вмешивается политика. В связи с этим, целесообразно хотя бы предельно кратко остановиться на особенностях национальных стилей.

США.Американский стиль становится все более влиятельным. Именно ему посвящена большая часть мировой литературы, им стре­мятся овладеть представители иной националь­ности. Особое значение придается личным ка­чествам. Переговорщик должен быть высоко профессиональным и, кроме того, способным создать атмосферу искренности и теплоты. Он склонен открыто выражать свои чувства и ак­тивно участвовать в неофициальных встречах. Переговоры начинает уверенно, добивается утверждения своей точки зрения.

Американец стремится как можно быстрее перейти к обсуждению вопросов по существу. При этом он исходит из того, что другие участ­ники должны играть по тем же правилам. Про­являет уважение к достойным соперникам, но не преминет воспользоваться слабостями другой стороны. Склонен к стилю, нацеленному на получение односторонней выгоды, и в общем ожидает того же от партнера. Американец ши­роко использует «пакетные» сделки, при кото­рых решается проблема в комплексе путем вза­имных уступок.

Великобритания.Интересно, что ближайшие родственники американцев англичане суще­ственно отличаются от них по стилю. Обычно им приписывают такие черты: а) любители, в отличие от американских профессионалов; б) зачастую не придают должного значения предварительной подготовке; в) мягкие в обра­щении, приятные в общении; г) гибкие и охот­но откликаются на новые инициативы.

Германия.Немцы придают особое значение тщательности подготовки, и в этом им, пожалуй. нет равных. Они точно определяют параметры желаемой сделки, вопросы, которые подлежат обсуждению, и т. д. Во время переговоров во­просы ставят решительно и хорошо обосновыва­ют. Склонностью к компромиссу не отличают­ся. Опыт свидетельствует, что этот стиль, взятый на вооружение квалифицированным переговор­щиком, оказывается весьма эффективным.

Франция.За французскими переговорщика­ми обычно признают такие качества, как твер­дость и формализм. Они предпочитают четко оформлять каждый этап на пути к соглашению. Упрямы, не склонны к компромиссам, неред­ко говорят «нет». Особо следует отметить упор­ное стремление к ведению переговоров на французском языке. Предложение, например, английского языка вызывает самую негативную реакцию. В США и в Великобритании нередко можно слышать о франкофонском или галльском шовинизме.

Страны Северной Европы.Североевропейский стиль более спокоен по сравнению с аме­риканским и даже немецким. Ему присуща определенная сдержанность при участии как в официальном, так и в неофициальном обще­нии. Переговорщик отличается спокойствием и сдержанностью, говорит медленно, что откры­вает определенные возможности для более ак­тивного переговорщика, особенно на начальной стадии.

Позиция излагается открыто, информация предоставляется другой стороне охотно. Легко идут на использование новых возможностей, придерживаются творческого подхода. Это не мешает порой проявлять значительное упрям­ство. Обнаруживается стремление к достиже­нию компромисса. В голландском языке есть даже специальное слово, означающее перегово­ры, которые должны обязательно завершиться соглашением. Люди будут сидеть до упора, пока не достигнут цели.

Страны Средиземноморья.Люди общитель­ны, активны, эмоциональны, многословны. Трудность при переговорах с ними состоит в достижении того, чтобы сосредоточить их вни­мание на обсуждаемых вопросах, ускорить про­движение к цели.

В некоторых районах успех переговоров за­висит от «смазки», которая рассматривается как нормальная практика. Поскольку прямое ис­пользование взятки не всегда приемлемо для солидных западных компаний, они прибегают к посредничеству местных бизнесменов.

Средний Восток.Большое внимание уделя­ется гостеприимству, внешним проявлениям почтения. Времени не придается существенного значения. Очень важно доверие, не заслужив которого нельзя рассчитывать на успех.

Особое значение имеет начальная фаза пере­говоров, включая неофициальное общение. В это г период создается атмосфера, которая в зна­чительной мере определяет ход и исход после­дующих переговоров. Зачастую в ходе такого общения определяются основные параметры сделки, которые быстро оформляются в заклю­чительной фазе официальных переговоров.

Опыт показывает, что недостаточно опытные иностранцы нередко не сознают значение отме­ченной фазы и получают неутешительные ре­зультаты. Поэтому следует учитывать особенности рассматриваемого стиля, приспособиться к нему и уметь его использовать в своих интересах. В частности, приходится смириться с тем, что переговоры потребуют значительного времени. Следует научиться направлять обсуждение в ра­циональное русло, сосредоточивать внимание на конкретных вопросах.

Нельзя в связи с этим не заметить и определенных перемен. Рост значения арабской не­фти, направляемой в основном на Запад, при­вел к утверждению современного стиля, пре­имущественно американского.

Индия.Индийцы предпочитают переговоры в стиле базарного торга и очень ценят соответ­ствующий ритуал.

Китай.Китайцы придают особое значение «сохранению лица». Другая сторона должна быть представлена должностным лицом соот­ветствующего уровня. Особое внимание к цере­мониалу. Уважительное отношение к обещани­ям, сделанным даже в неофициальной обста­новке, и ожидание того же от другой стороны. Даже случайная бестактность с вашей стороны может иметь серьезные последствия. Оконча­тельный результат должен быть таким, который позволил бы «сохранить лицо», а еще лучше повысить авторитет. Другая характерная черта — привлечение к переговорам большого числа специалистов, экспертов. Обычно команды Довольно многочисленны.

Россия.Российский стиль деловых перегово­ров только формируется. В нем немало как за­падных, так и азиатских элементов. Его харак­терной чертой сегодня является бюрократизм, отражающий бюрократический характер пред­ставляемых организаций. Нередко неоправдан­ный риск сочетается с чрезмерной осторожно­стью.

Порой такие черты русского характера, как открытость, широта взглядов, щедрость, могут иметь негативные последствия как в официаль­ной, так и в неофициальной фазе. В порядке иллюстрации можно привести мнение опытно­го дипломата, Посла Российской Федерации в Нидерландах А.Г. Ходакова. В интервью «Неза­висимой газете» (24 мая 2001г.), касаясь впе­чатлений иностранного бизнесмена, он сказал: «Приезжает куда-нибудь, особенно в регион, и - стол, который ломится от яств, много вод­ки, потом его тащат в баню... Для них это со­вершенно дико и непонятно: как эти люди бро­саются такими деньгами - да как же они ведут свои дела, что у них на предприятии делается, если они швыряют такие деньги. Это, между прочим, совершенно не пустяковый вопрос. Происходят постоянно такие вот столкновения менталитета» [10].

В заключение целесообразно отметить ряд положений, которые могут иметь значение при формировании российского стиля деловых пе­реговоров. Переговорщик должен совершенствовать стиль, который соответствует его соб­ственным возможностям, отражает его сильные стороны и соответствующие черты его культу­ры. Не следует воспринимать присущий иной культуре стиль, который дает преимущества ее представителям. Играть на чужом поле всегда труднее. Вместе с тем переговорщик должен понимать, что его партнерам присущ иной стиль. С этим надо считаться, проявлять уваже­ние, но не подчиняться. Лукашук

**3. Заключение сделок в деятельности руководителя**

Немаловажная роль в деятельности руководителя относится заключению сделок. Это могут быть и торговые сделки (по закупке мебели, оборудования, различных материалов), и заключение трудовых договоров, и оформление постановлений в итоге какого-либо совещания. Таким образом, заключение сделок зачастую является результатом деловых переговоров, бесед и совещаний. Заключение сделки - это момент, с которого возникают взаимные права и обязанности сторон.

Заключение сделки - главный момент, который фактически и юридически должен скрепить соглашение, которое до этого момента оставалось устным, номинальным. Он связывает партнера обещанием и ставит его перед необходимостью принять окончательное решение (ведь платить по счетам придется ему). Таким образом, сделка выступает как залог дальнейшего продолжения отношений [15].

Чтобы сделка прошла успешно, следует изучить условия, необходимые для ее успешного осуществления. Прежде всего, не следует переходить к моменту заключения сделки слишком рано или слишком поздно: может быть, нет необходимости развивать все аргументы, если партнер уже принял решение. Продолжение может лишь поставить под сомнение исход сделки и изменить поведение собеседника в противоположном направлении. Вместе с тем слишком ранний переход к заключению сделки может негативно повлиять на партнера, который, чувствуя себя в ловушке, сочтет благоразумным вежливо отказать.

Таким образом, заключение сделки – это очень сложный и ответственный момент, требующий от ее участников тщательного обдумывания, обсуждения и письменного закрепления важных моментов. Она выступает залогом продолжения отношений и распределения ответственности за выполнения ее условий между партнерами.

**Заключение**

Рассмотрев виды деловых контактов в деятельности руководителя, можно сделать следующие выводы.

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Содержанием такого общения является то, чем заняты люди, Умение вести себя с людьми во время беседы является одним из главнейших факторов, определяющих шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности.

Повседневным видом деловых контактов руководителя является деловая беседа. Деловая беседа представляет собой разговор между двумя собеседниками. Такое взаимодействие предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

Очень часто руководителю организации приходится выступать на публике. Это могут быть совещания в организации, различного рода конференции, интервью. Публичные выступления позволяют руководителю достигать определенные цели. Если руководитель умеет хорошо говорить, то он многого сможет добиться.

Наилучшим способом принятия коллективного решения является совещание. Деловое совещание - один из самых ответственных видов деятельности руководителя. Совещания необходимы для ускорения принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя и эмоционального воздействия на персонал организации.

Важная роль в управленческой деятельности руководителя отводится переговорам. Переговоры, в самом широком смысле, представляют собой одну из форм человеческого общения и охватывают все сферы жизни общества, от семьи до государства. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. Переговоры составляют значительную часть профессиональной деятельности деловых людей, предпринимателей, менеджеров, специалистов разного уровня, работников социальной сферы, политических лидеров и т.д.

Наиболее ответственными и сложными в подготовке являются телефонные и международные переговоры. Телефонный разговор - это контактное по времени, но дистантное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Готовясь к международным переговорам, руководитель должен знать культурные, политические, общественные устои и национальные особенности партнера.

Таким образом, деловые контакты занимают большую часть деятельности руководителя: от контактов с подчиненными вплоть до международных переговоров с партнерами по бизнесу и массовых выступлениях. Данный факт позволяет заключить, что от того, как руководитель владеет культурой общения, во многом зависит имидж всей организации.

**Список литературы**

1. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. - СПб.: Речь, 2010. - 319 с.
2. Ковальчук А.С Основы имиджелогии и делового общения. - Ростов-н/Д., 2007
3. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров. – М.: Издательство БЕК, 2002
4. Миникес Л. Искусство делового общения. - Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1994
5. Моргенстерн Д. Тайм-менеджмент. Искусство управления временем и своей жизнью. – М.: ООО «Изд-во «Добрая книга», 2006
6. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка. – М.: Изд-во ОНИКС, 2008
7. Политологический энциклопедический словарь/ Общ. ред. и сост.: Аверянов Ю.И. -М.: Изд-во МГУ, 1993.
8. Прентис С. Интегрированный тайм-менеджмент. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2007
9. Пcихология и этика делового общения/ Под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 1997
10. Рамендик Д.М. Деловое общение. Формы и правила. – М.: Изд-во «Академия», 2008
11. Урбанович А.А. Психология управления. - Мн.: Харвест, 2003
12. Кибанов А.Я. Правила проведения переговоров: поэтапное руководство [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ufa.rabota.ru/guide/career/pravila\_provedenija\_peregovorov\_.html
13. Малашонок Д.А. Особенности телефонных переговоров [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.7ya.ru/articles/3738.aspx
14. Особенности служебно-делового общения [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mgup-vm.narod.ru/russian/08.html
15. Экономический словарь [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mirslovarei.com/content\_eco/ZAKLJUCHENIE-SDELKI-1821.html