

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2022 20:27:31
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

О.А. Локтионова
« 14 » 2



УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЕРЕГОВОРАМИ

Методические рекомендации для подготовки и проведения
практических занятий для студентов направления 38.03.02

Курск 2021

УДК 338.4

Составители: М.Г. Клевцова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Управление бизнес-переговорами : методические рекомендации для подготовки и проведения практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М. Г. Клевцова. – Курск, 2021. – 14 с.:– Библиогр.: с. 14.

Излагаются методические рекомендации для подготовки и проведения практических занятий по дисциплине «Управление бизнес-переговорами». Методические рекомендации соответствуют требованиям программы и предназначены для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *14.12.21* . Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л. [0,81] . Уч.-изд. л. [0,74].

Тираж 100 экз. Заказ *1844* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Переговоры как разновидность делового общения. Этапы ведения деловых переговоров. Достижение соглашения в ходе переговоров. Характеристика подходов ведения переговоров. Использование навыков деловой риторики при проведении переговоров.

Тестирование. Работа на практическом занятии.

1. “Малый разговор” в деловой коммуникации ведется в рамках:

- а) Профессиональных интересов партнеров
- б) Личностных, неделовых интересов партнеров
- в) Деловых интересов партнеров

2. Адресат манипуляции в деловом общении – это:

- а) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
- б) Партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
- в) Партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия

3. Атрибуцией называется:

- а) Стремление человека быть в обществе других людей
- б) Приписывание определенным группам людей специфических черт
- в) Интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей

4. В ценностно – ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

- а) Ценностные установки партнера – адресата
- б) Духовные идеалы партнера – адресата
- в) Потребности и склонности партнера – адресата

5. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) Определенного темпа речи
- б) Информационных технологий
- в) Устной речи

6. Все люди делятся на:

- а) Сенсорики и интуиты

- б) Экстравертов и интравертов
- в) оба варианта верны

Тема 2. Коммуникативные техники ведения переговоров. Специфика переговоров. Основные стили ведения переговоров: жесткий, мягкий, конструктивный. Процесс подготовки к проведению конструктивных переговоров. Анализ проведения деловых переговоров.

Тренинг. Работа на практическом занятии.

Тренинг «Катастрофа в пустыне»

Задачи: отработать навыки поведения в дискуссии, умения вести диспут, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, совершаемые людьми в полемике, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть существенные признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и именно им подчинять тактические шаги и т.д.

Ведущему следует акцентировать внимание при обсуждении результатов на таких аспектах, как получение обратной связи участниками друг о друге (в силу своей эмоциональной насыщенности игра позволяет хотя бы на какое-то время «отключить» механизм психологической защиты и стать самим собой – именно поэтому она эффективна на первых этапах групповой работы).

Время: не менее полутора часов.

Каждый участник получает специальный бланк (или чертит его по указаниям ведущего).

Ведущий дает группе следующую инструкцию:

— С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось

обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут.

Список предметов:

- Охотничий нож.
- Карманный фонарь.
- Летная карта окрестностей.
- Полиэтиленовый плащ.
- Магнитный компас.
- Переносная газовая плита с баллоном.
- Охотничье ружье с боеприпасами.
- Парашют красно-белого цвета.
- Пачка соли.
- Полтора литра воды на каждого.
- Определитель съедобных животных и растений.
- Солнечные очки на каждого.
- Литр водки на всех.
- Легкое полупальто на каждого.
- Карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на пары и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап игры – общегрупповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументировано доказывать свою точку зрения, владеть собой.

Часто разворачивающиеся жаркие споры-баталии, когда никто не желает прислушаться к мнению других, наглядно демонстрируют самим участникам их некомпетентность в сфере общения и необходимость изменения своего поведения.

По окончании дискуссии ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры. Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников по кругу, является следующий: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников с необходимостью сопровождаются рефлексией, цель которой – в осмыслении процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности. Возникшая в результате дискуссия подогревается ведущим, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:

— Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)? Как, по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?

— Была ли выработана общая стратегия спасения? Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении? Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?

— Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?

— Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?

— Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?

— Какие способы поведения оказались наименее результативными?

— Какие только мешали общей работе?

— Вариант «Ждать спасателей» (кстати, по мнению экспертов, предпочтительный).

— Полтора литра воды на каждого. В пустыне необходима для утоления жажды.

- Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.
 - Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады.
 - Карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью.
 - Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.
 - Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.
 - Полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы.
 - Охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала.
 - Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.
 - Переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.
 - Магнитный компас. Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения.
 - Летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение.
 - Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.
 - Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.
 - Пачка соли. Значимости практически не имеет.
- Вариант «Двигаться к людям». Распределение по значимости будет иметь несколько иной вид:
- Полтора литра воды на каждого.
 - Пачка соли.
 - Магнитный компас.
 - Летная карта окрестностей.
 - Легкое полупальто на каждого.

- Солнечные очки на каждого.
- Литр водки на всех.
- Карманный фонарь.
- Полиэтиленовый плащ.
- Охотничий нож.
- Охотничье ружье с боеприпасами.
- Карманное зеркало.
- Определитель съедобных животных и растений.
- Парашют красно-белого цвета.
- Переносная газовая плита с баллоном.

Иногда прояснение взаимных впечатлений и открытый обмен обратной связью на первых этапах тренинга затруднены, и хотя эта игра остается полезной и эффективной, она не способна полностью снять психологические защиты участников. Для ослабления напряжения на этой стадии используются психогимнастические игры с релаксационной направленностью.

Тема 3. Противостояние уловкам. Невербальные коммуникации в деловом общении. Особенности восприятия информации через вербальные и невербальные коммуникации. Переговоры как основной метод разрешения конфликтов.

Деловая игра. Работа на практическом занятии.

Тренинг «Двусторонние переговоры»

В команде принимают участие 2 команды, в каждой от 2 до 6 членов. Подготовку ведут все участники, собственно переговоры - по 2-3 представителя от каждой команды. Большой результат можно получить, делая видеосъемку хода игры. Время продолжительности игры - 1 час 50 минут. Это время в игре надо распределить следующим образом 20 минут на подготовку, первый этап - 10 мин, еще 10 минут подготовка, второй этап - 10 минут, анализ игры - 60 минут.

Для первой команды «Людочка» даются следующие вводные данные: вы зарабатываете на жизнь, в качестве домработницы у нескольких клиентов, обычно вы делаете уборку в квартире, моете посуду, гладите белье и готовите еду. Для выполнения каждого пункта из этих обязанностей вы прилагаете одинаковые усилия,

оцениваете вы свою работу, исходя из количества времени потраченного на нее, соответственно платят вам за час. Вы качественно выполняете взятые на себя обязанности, не тянете волынку, чтобы потратить побольше времени, а сделать поменьше работы.

У вас есть клиентка Марина Павловна. Она работает на должности коммерческого директора в одной международной компании. С ее стороны общение происходит довольно жестко, иногда даже слишком. Работаете у нее вы уже более 2 лет, она ваш самый старый клиент. Оплату вы от нее получаете вовремя, кроме этого она еще дарит вам подарки на новый год и 8 марта. Посещаете вы ее квартиру раз в неделю, для выполнения всех ее задач у вас уходит 2 часа, за один час вы берете 300 рублей. Вас все устраивает, кроме оплаты, ведь она ни разу не пересматривалась с начала работы.

Вы понимаете, что за это время инфляция составила 20%, а стоимость проезда увеличилась на 30%. У других клиентов вы получаете в два раза больше. Хотя вы и испытываете легкий страх перед Мариной Павловной вы твердо решили обсудить с ней поднятие стоимости часа вашей работы до 500 рублей или как минимум до 400. Вы также хотите обсудить компенсацию вашего проезда, потому что так делают другие клиенты, оплату отпускных (минимально за 2 недели в год) и возможность звонить по межгороду с ее телефона. Задание для команды: провести переговоры с Маргаритой Павловной от имени Людочки.

Залогом успеха во время переговоров должно стать ваше общение с ней на равных, несмотря на разницу в социальном статусе. Для команды «Маргарита Павловна» даются следующие вводные: вы работаете около 10 лет в большой компании на позиции коммерческого директора. Стиль общения, как с коллегами, так и с партнерами у вас жесткий. Подчиненные должны точно и качественно исполнять поставленные перед ними планы. Вашу квартиру убирает домработница Людочка, она получает согласно вашей договоренности 300 руб. за час. Работает она у вас третий год, платите вы ей вовремя, также дарите подарки. У вас в принципе не было повода быть недовольной ее работой, но в последнее время вы замечаете, что качество ее работы снизилось: замечаете пыль на подоконнике или соринки на ковре. У ваших хороших знакомых

тоже есть домработница. За те же деньги кроме уборки она еще гладит вещи и моет посуду. Вы приняли решение о том, укажете Людочке на недостатки в ее работе и договоритесь с ней о расширении ее круга обязанностей. Кроме уборки вы хотите, чтобы она занималась мытьем посуды и глажкой белья. Было бы хорошо, если бы она успевала это делать за те же 2 часа, что и раньше. Помимо этого, вы хотите договориться о том, чтобы она расчесывала вашу собаку и забирала ваши вещи из химчистки. По вашему мнению 30 минут будет достаточно. Заданием команды является провести переговоры с Людочкой от имени Маргариты Павловны, учитывая то, что она общается жестко и резко, а от подчиненных требует точно и своевременно выполнять задания. Ситуацию этой игры можно изменять в соответствии потребностями, главное оставлять основной ее алгоритм.

Тема 4. Международные переговоры. Специфика переговорного процесса в различных социокультурных условиях.

Тренинг. Работа на практическом занятии.

Деловая игра «Эффективные переговоры»

Количество участников: 2.

Бригадир строителей. Его бригада работает по контракту с ремонтным агентством. Если заказов не очень много, они охотно берутся за подработку, тем более что условия контракта обязывают их только немедленно приступать к работе в случае возникновения заказа - в остальном они вольны распоряжаться своим свободным временем. Сейчас других заказов нет (хозяин квартиры об этом не знает), но вопрос с ненормированным рабочим днем и оплатой он должен согласовать с членами бригады. Некоторые из них живут в пригороде и им будет неудобно возвращаться домой в довольно позднее время.

Хозяин новой квартиры, который задумал перепланировку и евроремонт. Он может оплатить только сумму в пределах прайс-листа на услуги, предоставляемым агентством, занимающимся дизайном и ремонтом квартир. Но ему нужно сделать это в сроки, вдвое меньше требующихся на это дней из расчета 8-часового рабочего дня, поскольку у него кончается срок аренды за квартиру, которую он снимает.

Тема 5. Особенности выступления перед аудиторией, в т.ч. с использованием презентации. Планирование времени выступления. Условия проведения презентации, интересы и особенности аудитории, перед которой проводится презентация.

Тренинг. Работа на практическом занятии.

Тренинг. «Составьте свой план подготовки к переговорам»

Используя приведенную схему, составьте свой индивидуальный план подготовки к переговорам (таблица 1).

Таблица 1 План подготовки к переговорам

Основные этапы подготовки переговоров	Содержание этапов
1. Постановка задач, сбор информации	1. Осмысление своих потребностей, а не желаний. 2. Расстановка приоритетов. 3. Сбор информации. 4. Анализ идеального, минимального и реалистичного проекта договора
2. Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров	1. Какими полномочиями обладают ваши партнеры при принятии решений? Нужно ли им согласовывать свои решения с более высокими инстанциями? 2. Каковы их основные приоритеты на переговорах? Какой идеальный, минимальный и реалистичный проект договора их может устроить? 3. Насколько ваши партнеры компетентны к проблеме, которую предстоит решить? 4. Есть ли в группе ваших партнеров по переговорам какие-либо разногласия? 5. Как происходит у них обычно процесс принятия решений?
3. Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров	Концепция переговоров включает цели, выдвинутые предложения, официально заявленные позиции, стратегию и тактику предполагаемых действий, шкалу приоритетов участников переговоров и карту вопросов. Стратегия переговоров представляет собой разработанную генеральную линию проведения переговоров, направленную на достижение поставленных целей. Тактика переговоров обозначает конкретные приемы достижения определенных задач на каждом из этапов переговоров
4. Решение организационных вопросов	1. Переговоры о переговорах: где, когда и как проводить переговоры. 2. Формирование состава делегации
5. Психологическая самоподготовка	1. Обретение уверенности в себе, выбор линии поведения. 2. Создание мантры переговоров или разработка формул самовнушения

Тема 6. Специфика проведения совещания. Особенности деловой переписки и поддержки электронных коммуникаций. Этикет и деловые переговоры. Институт медиации (посредничества) в переговорном процессе.

Тренинг. Работа на практическом занятии.

Деловая игра Конфликт

Цель игры - научиться быстро и правильно решать конфликты на производстве путем выбора оптимального плана ликвидации конфликта.

Функции руководителя игры

Руководитель обязан объяснить всем ее участникам порядок проведения деловой игры и правила их действий. После этого он принимает участие в игре как эксперт, обладающий правом «вето», если принимается заведомо неправильное решение. Вынесение «вето» должно быть аргументировано.

Порядок проведения игры:

Этап 1. Руководитель игры делит группу студентов (слушателей) на три подгруппы. Каждая подгруппа представляет одно предприятие, на котором развивается своя конфликтная ситуация. Затем каждому члену группы присваивается определенная роль - он становится реальным героем сложившейся ситуации. Каждый участник получает раздаточный материал, ознакомившись с которым выполняет первое задание и готовится к предстоящей беседе с остальными героями своей ситуации.

Этап 2. Проводится беседа, в ходе которой руководители (начальники) выясняют некоторые подробности конфликта, разговаривают с виновниками и остальными участниками, выслушивают их мнение. После этого начинается совместное (внутри группы-предприятия) обсуждение проблемы и выполняются последующие три задания. Желательно оформить их в письменном виде, что позволит более четко сформулировать решение группы и, безусловно, понадобится руководителю (начальнику) при выступлении.

Этап 3. После обсуждения объявляются решения по каждому предприятию. Руководитель сначала кратко излагает суть конфликта, чтобы остальные участники игры знали, о чем идет речь, а затем оглашает решение группы по следующим позициям:

- формулировка проблемы (не более 10 слов);
- альтернативные варианты (чем больше, тем лучше);
- собственное решение проблемы (на данном этапе обязательна четкая аргументация спикером решения группы).

При выступлении нельзя перебивать спикера, а все возникающие вопросы задаются после выступления.

Этап 4. Руководитель игры подводит итоги - дает оценку выбранным решениям проблем по каждой ситуации. Побеждает та группа, которая представила наиболее аргументированное и правильное решение, при этом также учитывается число найденных альтернативных вариантов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Переговоры : практическое пособие : / пер. с англ. . – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 200 с. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598088> (дата обращения: 21.08.2021). – ISBN 978-5-9614-3724-9. – Текст : электронный.

2. Ивин, А. А. Риторика: учебник и практикум для академического бакалавриата : [16+] / А. А. Ивин. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. – 419 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=474287> (дата обращения: 21.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9220-2. – DOI 10.23681/474287. – Текст : электронный.

3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 21.08.2021). – ISBN 978-5-4499-2598-5. – DOI 10.23681/618861. – Текст : электронный.

4. Круглова, С. А. Деловая коммуникация : учебное пособие : / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 21.08.2021). – ISBN 978-5-4499-2612-8. – DOI 10.23681/618860. – Текст : электронный.

5. Теория и практика профессиональной коммуникации на русском языке: практикум : / сост. Е. П. Попова, И. В. Кострулёва ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Северо-Кавказский федеральный университет. – Ставрополь : Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2018. – 226 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562678> (дата обращения: 21.08.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.