Содержание

Введение

1. Организация проведения деловых совещаний и переговоров

1.1 Задачи и классификация деловых совещаний

1.2 Технология организации и проведения деловых совещаний

1.3 Искусство ведения переговоров

1.4 Семь мифов об эффективных переговорах

2. Анализ процесса технологий проведения деловых совещаний в туристический фирме «Альянс-тур»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности турфирмы «Альянс-тур»

2.2 Особенности процесса проведения деловых совещаний в турфирме «Альянс-тур»

2.3 Совершенствование процесса проведения деловых совещаний в ООО «Альянс-тур»

Заключение

Введение

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Решения, принимаемые на этих мероприятиях, обычно эффективнее тех, что принимаются узким кругом управленцев. Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений.

Чаще всего деловые совещания проводятся: при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение, если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы, если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.

Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как «пожирают» дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы.

В общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы.

Рассмотрим подробнее вопросы общей организации деловых совещаний и заседаний.

1. Организация проведения деловых совещаний и переговоров

# 1.1 Задачи и классификация деловых совещаний

Деловые встречи (совещания) — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

* сбор и переработка информации;
* координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
* принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, Достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п.

Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы.

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность. Совещания классифицируют по следующим основным признакам.

По назначению:

* вырабатывающие и принимающие решения;
* разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
* подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
* оперативные (диспетчерские).

По периодичности (частоте) проведения:

* разовые;
* регулярные;
* периодические.

По количеству участников:

* узкий состав (до пяти человек);
* расширенные (до двадцати человек);
* представительные (свыше двадцати человек).

По степени стабильности состава участников совещания:

* с фиксированным составом;
* с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;
* комбинированные.

По принадлежности:

* партийные (и других общественных организаций);
* административные;
* научные и научно-технические;
* объединенные.

# 1.2 Технология организации и проведения деловых совещаний

Для достижения целей совещания необходимо досконально подготовить и четко организовать их проведения с учетом совокупности обязательных элементов.

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Во время обоснования необходимости совещания менеджер должен сформулировать задачи, которые требуют оптимального и своевременного решения. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения относительно комплексных вопросов. Менеджер должен проанализировать все альтернативы проведения совещания: решение высшего руководителя; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание возможность объединения с другими (плановыми) совещания. И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, ее можно проводить. В противном случае от совещания необходимо отказаться. После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав ее участников.

Во время подготовки повестки дня необходимо определить: 1) тему соответствующего совещания и содержание обсуждаемых проблем; 2) условия, которые должен удовлетворять конечный результат совещания, для определения цели совещания; 3) кто и какую подготовительную работу должен проводить (целесообразно создать рабочую группу для формирования повестки дня, проведение предварительных совещаний в подразделениях).

Основные ошибки, которые допускаются при формировании повестки дня: отсутствие главной темы совещания (не позволяет обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение); участникам предварительно не разъяснено суть обсуждаемой проблемы; включение в повестку дня вопросов, различных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение или даже на ругань между отдельными ее участниками; увеличивается количество участников, поставленных в позицию пассивных слушателей; отступление от повестки дня, рассмотрение побочных тем, возникшие стихийно, или какой-нибудь «вечной» проблемы (например, вопросы снабжения и т. п.).

Во время решения вопроса о составе участников необходимо особенно внимательно подойти к формированию списка по количественным и качественным составом. К участию в совещании необходимо привлечь должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько человек, сколько стульев в зале заседаний (приглашения для массовости). Оптимальный вариант - соответствие количества участников совещания с количеством тех, кто активно участвует в обсуждении вопроса. Основной критерий отбора участников будущей деловой совещания - это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Надо определить день и время проведения. Для совещания рекомендуется отводить определенный день недели, что позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и подготовиться к ней. Лучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и в пятницу. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются две пики повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 часов; второй - между 16 и 18 часами. Поскольку любая совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить ее в первой половине рабочего дня (первый пик) нецелесообразно.

Ошибки, которых чаще всего допускаются при определении продолжительности совещания: не регламентируется продолжительность совещания; не соблюдается установленная продолжительность совещания; совещания планируются слишком длинными; не делаются перерывы; не ограничивается время на доклады и выступления; неумение кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседание лучше созвать в специально оборудованных для этой цели помещениях. В основном приглашенные на совещание садятся за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю, и участникам совещания. Известна другая, более удобная форма стола трапециевидную.

За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председатель и секретарь-стенографист хорошо видит каждого участника делового совещания.

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобные для работы мебель, вентиляцию и т.д. Ошибки, которые часто допускаются при определении места проведения совещания: слишком много совещаний проводится в кабинете начальника; в процессе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители; помещения для совещания не оборудованы соответствующим образом и плохо освещена.

Подготовка участников совещания - последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний, когда предусматривается предварительное ознакомление всех участников с повесткой дня, необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания.

Каждый руководитель должен правильно определить процедуру проведения совещания в зависимости от поставленной цели. Но даже когда ее удачно сформулировано, всегда существует скрытый уровень целей, о которых, как правило, не говорят, но с которыми необходимо считаться.

Например: если в совещании принимают участие представители отделов, интересы каждого из них и становятся скрытыми целями. Отдел реализации против всего, что может негативно повлиять на его деятельность по продаже продукции. Производственный отдел стремится не допустить, чтобы у отдела реализации после совещания появилась большая возможность диктовать ему производственные графики и планы и т.д. Таким образом, каждый отдел считает основной задачей сохранение или даже увеличение своих «завоеваний»: прав, привилегий и власти.

Скрытые мотивы побуждают участников совещания к обструкционистской тактике. Они могут пытаться с самого начала внести путаницу в определение целей совещания. Другой надежный способ заблокировать дискуссию - поднять новые, сложные по своему характеру побочные вопросы, причем делать это постоянно, когда совещание подходит к четкому формулированию целей. Еще одна разрушительная сила - требование подобных объяснений от оратора, который с целью простоты изложения говорит обобщенно. Такая тактика дает проблеме столь сложного и неразрешимыми характера, что сразу поступает предложение о дополнительном обсуждении, а этого достаточно, чтобы отложить ее в долгий ящик.

Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Через 40-60 минут после начала совещания в его участников ослабляется внимание: начинается шум, лишние движения, разговора. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает усталость. После 30-40-минутного перерыва в присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам исчезают. Данный этап совещания специалисты называют периодом негативной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принятые в такое время, обычно отличаются экстремизмом. Если же совещание продолжается без перерыва 2 часа, то более 90% ее участников согласны на любое решение, лишь бы все быстрее закончилось.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания - не более 1 часа. Если обстоятельства требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10-15-минутный перерыв.

Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания ее регламент не установлен, то возникают предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания. Особая роль в соблюдении регламента принадлежит председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от должности, которую он занимает. Протокол совещания - это первичный официальный документ, на основании которого руководитель имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им задач. Секретарь собрания фиксирует в протоколе важнейшие моменты: достижение цели совещания; решения; исполнителей и сроки.

Завершающий этап организации и проведения совещания - это принятие решения и согласования условий его реализации. Решения на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и комментарии в общее решение, зависит его эффективность. В формулировке решения объясняется: кем и в какие сроки должно быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписки из протокола), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения могут приниматься двумя путями: 1) специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования; 2) председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение. После принятия решения определяется лицо (группа лиц), которая осуществляет его выполнение и контроль за исполнением.

1.3 Искусство ведения переговоров

Для успешного развития бизнеса (фирмы, предприятия и т.д.), необходимо умение вести переговоры со сторонними организациями.

Переговоры - это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно участвующих в переговорах. Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация; эффективное просвещение; ответственное использование власти.

При правильном применении правил и психологических приемов, можно добиться наиболее благоприятных условий для фирмы. Необходимо развивать такие качества как: выдержка, самообладание, ум, правильная стратегия.

Переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов.

Как спланировать переговоры, чтобы они прошли успешно

Каждое заключение сделок предполагает совпадение зачастую очень разных интересов. Совместное обсуждение проблем и нахождение приемлемого решения удается лишь тогда, когда обе стороны уходят с переговоров с чувством, что они извлекли выгоду из подписанного соглашения.

Основные вопросы планирования процесса переговоров:

1. Определение цели (чего я хочу добиться):
	1. На каком основании партнер мог бы признать мою точку зрения?
	2. Какие альтернативы имеются у него и у меня?
	3. Каких высказываний следует избегать?
	4. Кто конкретно мог бы поддержать мои представления?
	5. Какие очередные шаги необходимо предпринять, чтобы достигнуть поставленной цели?
	6. Что произойдет, если я не достигну поставленной цели?
2. Какую ситуацию я выберу:
	1. Какую точку зрения я с большей вероятностью выбрал бы?
	2. Кто из участников переговоров мог бы отклонить мои предложения?
	3. Каков интеллектуальный уровень партнера?
	4. Какого порядка размещения участников переговоров следует ожидать/добиваться?
	5. В каком помещении состоятся переговоры?
	6. Какие уступки с моей стороны возможны?
3. Чему партнер по переговорам придает особенное значение:
	1. Какой цели он добивается?
	2. Что он должен оправдывать перед своим руководством?
	3. Что именно заставляет его отстаивать избранную позицию, добиваться определенной цели на переговорах?
4. Как я действую:
	1. Какое время/место переговоров я предлагаю?
	2. Какие нейтральные службы (адвокат, консультант) я могу привлечь для переговоров?
5. Какие графические изображения/коммуникативные средства могут оказать помощь в переговорах?

## Подготовка к переговорам

Во-первых, следует точно знать, чего мы хотим добиться от переговоров, именно сейчас, именно при этой встрече. Нужно помнить, что переговоры должны завершиться к взаимной выгоде (win-win переговоры), только это позволит рассчитывать на продолжение взаимоотношений в будущем. Необходимо четко и одной фразой сформулировать цель, чтобы потом можно было однозначно определить, добились ли вы успеха.

Хорошо также определить последовательность ходов, которые помогут нам добиться успеха. Для достижения большой цели следует идти многоэтапным путем, двигаясь от цели к цели, иначе успеха не будет. Например, цель — поступить в институт — можно разделить на несколько этапов — успешную сдачу каждого экзамена в отдельности. Запомните: не существует проблем, есть лишь ситуации, которые вы сами характеризуете как проблематичные. Это следует выяснять в каждом конкретном случае. Для этого можно использовать метод «трех шагов». Шаг первый: установите, какой аспект ситуации превращает ее в проблему. Шаг второй: спросите себя, почему именно этот аспект такой «плохой» и что будет, если вы не овладеете ситуацией? Третий шаг: спросите себя, можете ли вы лично предпринять что-то разумное, чтобы решить проблему? При ответе «да» — дополнительный вопрос: стоит ли игра свеч или в какой пропорции находятся предполагаемые усилия к ожидаемому результату?

Надо заранее прорепетировать возможный ход переговоров, учитывая ваши сильные и слабые стороны, представить себе место, где они будут проходить и возможные пункты конфликта, чтобы не быть поставленным в тупик неожиданным ответом оппонента. Также следует прикинуть, на какие крайние уступки по спорным вопросам вы можете пойти. Перед переговорами хорошо хотя бы примерно знать, с кем придется иметь дело: мужчина это или женщина, молод будет ваш собеседник или в возрасте, по возможности узнать, чем он увлекается.

Виды завершения переговоров

Компромисс. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения). Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон. Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Консенсус. Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

* Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.
* Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.
* Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Необходимо прислушаться к выдвинутым на переговорах контраргументам партнера, а не пытаться их игнорировать: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

Согласие. После долгих и трудных переговоров стороны приходят к согласию. Главное на этом этапе еще раз пройти по всем вопросам, что бы убедится, что разногласий не осталось. Все участники переговоров должны быть удовлетворены решением проблем. После этого сторонами подписываются необходимые соглашения, договора, резюме переговоров. В этих документах должны быть указаны все проблемы, договоренности и их решения.

1.4 Семь мифов об эффективных переговорах

Переговоры являются ключевым моментом любого бизнеса. Но увы, в школах и вузах никаких знаний на этот счет нам обычно не преподают. Поэтому все, что касается переговоров, мы обычно приобретаем путем проб и ошибок — руководствуясь пресловутым здравым смыслом, собственной интуицией, жизненным и профессиональным опытом. Также в последние годы появилось множество учебников и пособий, где представлены соответствующие теоретические и практические разработки. Повсюду зазывают на многочисленные бизнес-тренинги, где обещают за два дня сделать из вас «гроссмейстера общения и маэстро переговоров…» В результате, вместе с собственным жизненным багажом, с годами мы параллельно приобретаем и некоторое количество заблуждений. Эти заблуждения (я предпочитаю называть их мифами) камнем повисают на нашей шее. На первый взгляд они достаточно разумны и вроде бы соответствуют действительности. Опять таки — с позиций обычного здравого смысла. Но отнюдь не с точки зрения профессионального бизнес-психолога. Попытаемся проанализировать самые распространенные мифы, снижающие эффективность проведения переговоров.

**1. Миф противоборства.**

Переговоры — это конфликт и противоборство сторон. В переговорах, как в спорте, побеждает только одна сторона.

Одно из ограничений успешных переговоров — это представление о том, что только одна сторона может выйти победителем: либо «моя», либо «чужая». Люди часто не осознают, что в большинстве случаев можно найти решение, выгодное обеим сторонам. В результате враждебность сторон по отношению друг к другу нарастает, в том числе из-за применения угроз и неспособности наладить коммуникации.

На самом деле переговоры — это поиск компромисса. Это процесс разрешения конфликта, при котором конфликтующие стороны обмениваются уступками по различным вопросам в соответствии со своими различными интересами. При этом каждая из сторон уступает больше всего по тем пунктам, которые для нее малозначимы, но важны для другой стороны. Демонстрация готовности пойти на уступки по непринципиальным для вас вопросам, но в то же время жесткое отстаивание своих главных интересов — вот самая эффективная тактика.

**2. Миф грубой силы.**

Чтобы достичь успеха, нужно посильнее «нажать» на партнера (тактика грубой силы).

Такие переговоры становятся похожими на армрестлинг, когда партнеры вначале присматриваются друг к другу, чтобы, уловив момент, «нажать» как следует. На практике такое давление встречается очень часто. Его очень любят применять поклонники модного нынче подхода «бизнес в стиле танк». Действительно, иногда это срабатывает. Например, в ситуации значительного перевеса сил, когда на стороне одного из участников политическая власть, значительные финансовые, юридические или административные возможности повлиять на партнера и т.д. В таком случае сторона, имеющая решающий перевес, выдвигает свои условия, одновременно предупреждая, что дальнейшее обсуждение бесполезно.

Но в большинстве случаев стороны не могут жестко диктовать друг другу условия, поскольку находятся в отношениях взаимозависимости. Если же наблюдается резкий дисбаланс сил — это уже не переговоры, это — шантаж. Да и на практике тактика ультиматумов обычно провоцирует яростное сопротивление. Уязвленная противоположная сторона начинает всячески тянуть время и лихорадочно искать все, что может усилить собственную позицию (новые ресурсы, союзников, и т.д.). И, как правило, находит. В результате имеем постоянную эскалацию конфликта и затягивание решения проблемы. «Яростнее всего сражаются воины, попавшие в безвыходное положение. Поэтому мудрый полководец даже со врагами предпочитает быть уступчивым. Тот, кто демонстрирует грубость и твердость, погибнет раньше времени», — писал древнекитайский философ Лао-цзы. Давление и угрозы неприемлемы в переговорах.

**3. «Чисто конкретный» миф.**

Во время переговоров нужно концентрироваться на главном, отсекая все второстепенное.

Нередко под этим понимается умение «правильно» вести переговоры, не занимая время беспредметными рассуждениями. Мы стараемся направить разговор в нужное нам русло и отсекаем то, что не представляет для нас интереса. Это естественная человеческая реакция. Бывают моменты, когда необходимо придать «больше четкости» переговорам. Например, когда представитель другой стороны сознательно тянет время и употребляет слишком обтекаемые высказывания, чтобы увильнуть от ответа. Тогда его можно и нужно загнать в угол четко выстроенной цепочкой логических аргументов. Нужно организовать общение таким образом, чтобы наш визави был вынужден давать односложные ответы «да» или «нет» на интересующие нас вопросы.

Но эта тактика далеко не всегда приводит к результату. Чаще она только затрудняет конструктивный диалог. Ведь то, что не представляет интереса для нас, вполне возможно является ключевым моментом для нашего визави. Люди часто проявляют предубежденность и видят только то, что хотят увидеть, а не то, что видят их собеседники. Поэтому надо уметь ставить себя на место партнера. Для того чтобы подобрать правильные аргументы в пользу своей позиции, обойти все «острые» углы, часто бывает достаточно лишь проявить внимание к, на первый взгляд, второстепенным вещам. Это позволит сконцентрироваться в разговоре на том, что же на самом деле хочет партнер. Здесь важно научиться воспринимать две стороны человеческой речи: «чисто содержательную» и эмоциональную. Если в содержании мы можем улавливать позицию партнера, которая полежит обсуждению в ходе переговоров, то эмоции подчеркивают отношение человека к тому, о чем он говорит. Именно эмоции позволяют выяснить его подлинные интересы и заинтересованность в конечном результате.

А затем, располагая этой информацией, вы сможете, проявив понимание интересов и чувств собеседника, создать доверительную атмосферу в разговоре, установить личный контакт. Если это удастся, то успех переговоров предрешен.

**4. Миф «позиционной войны»**

Во время переговоров происходит столкновение позиций участников.

В действительности происходит столкновение интересов. Одна из самых больших ошибок начинающих переговорщиков — неспособность за занимаемой позицией увидеть подлинные интересы: как противоположной стороны, так и свои собственные. При акценте на позициях утрачивается гибкость, возможность маневра. Ведь упускается из виду то обстоятельство, что желаемый результат может быть достигнут при помощи различных вариантов решений. Одно из самых главных качеств эффективного переговорщика — умение «отклеится» на определенном этапе переговоров от занимаемой позиции и перейти в стратегическую плоскость, углубиться в суть собственных интересов. Психологи называют это тактикой «Выхода на балкон», когда человек способен «свысока» взглянуть на себя и на своих партнеров. Используя ее, можно обрести поведенческую гибкость и значительно повысить результативность переговоров.

Еще психологи выяснили, что непосредственные участники переговоров преуспевают в этом деле намного меньше, чем те, кто наблюдает за переговорами со стороны. Сторонние наблюдатели делают более точные оценки, чем люди, которые непосредственно ведут переговоры. Ведь те, кто находится в центре напряженной схватки, чрезвычайно заинтересованы в ее исходе. Они психологически зажаты и склонны не доверять другой стороне, что делает более трудным нахождение общих интересов и согласование позиций. Это одна из причин того, почему бизнесмены часто привлекают нейтральных посредников для разрешения коммерческих и юридических споров. Положение посредника «над схваткой» позволяет успешнее видеть и находить взаимовыгодные позиции.

Выводы? В любых более-менее важных переговорах с вашей стороны должны участвовать как минимум двое. Один (обычно это руководитель) непосредственно принимает участие в дискуссии, излагает аргументы. Другой же (помощник) занимает позицию стороннего наблюдателя («сидит на балконе»). Он отслеживает скрытые моменты переговоров: оценивает нюансы поведения, какие интересы на самом деле стоят за занимаемой партнерами позицией, различия между тем, что партнеры говорят, и что они хотят и т.д. Совместный анализ полученной информации руководителем и наблюдателем бывает удивительно точным относительно характеристик участников переговоров, их демонстрируемых и скрытых намерений. Он позволяет выработать максимально эффективную позицию.

**5. Миф солидарности.**

На переговорах участники одной команды всегда должны демонстрировать единодушие, выступая «единым фронтом».

Члены переговорной команды, разумеется, должны преследовать одни и те же интересы. Но занимаемые позиции могут весьма различаться. Опытный переговорщик всегда возьмет с собой на деловую встречу толкового напарника (консультанта, начальника, подчиненного) и попытается вместе с ним сыграть в «хорошего» и «плохого» парня. Скажем, один — за подписание контракта, а другой как бы против — говорит, что невыгодно, с другим поставщиком было то же самое, но дешевле и т.д. Причем они должны ожесточенно спорить не с деловым партнером, а между собой, но так, чтобы партнер понял, что если он не уступит, то они точно уйдут. Как правило, именно такой паре обычно удается добиться максимальных уступок. Естественно, при условии правдоподобности спора. Их визави должен быть уверен, что это не спектакль, а действительное намерение уйти. «Плохой» постоянно выдвигает претензии. «Хороший» же всячески подчеркивает свою симпатию к деловому партнеру, пытается его оправдать перед «плохим». Противоположной стороне дают понять, что окончательное решение еще не принято и все можно поправить, стоит только сделать небольшой шаг навстречу. Психологически человек, попавший в подобную ловушку, поддается чувству солидарности и испытывает к «хорошему» подспудную симпатию. В результате появляется желание сделать уступку.

Если есть возможность, то на следующей переговорной встрече появляется другой «плохой парень», который начинает эмоционально отказываться от всего, что вроде бы уже было оговорено с предыдущим. Все как бы рушится, но тут в беседу снова вступает «хороший» и вышеназванным способом вынуждает сделать вас очередную уступку. При каждой уступке представителя другой стороны к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно. Такой процесс может повторяться до бесконечности, пока деловой партнер не перестанет «вестись» на этот нехитрый психологический трюк.

Кстати, именно поэтому следует избегать переговоров, в которых количество участников с противоположной стороны больше, чем с вашей. В этом случае высока вероятность того, что на вас начнут эмоционально давить и попытаются «развести» на иллюзии их якобы отличающихся позиций. Лучше всего, если будет соблюден принцип равного количества участников. Обычно этот вариант устраивает обе стороны.

**6. Миф о «плохом» парне.**

Деловой партнер — плохой человек, поэтому с ним невозможны конструктивные переговоры.

Мнение о человеческих качествах противоположной стороны нередко «склеивается» с конкретной позицией, которую она занимает. Неудовлетворенность ходом обсуждения изливается на конкретного человека — носителя «неправильной» позиции, недостатки которого начинают неосознанно преувеличиваться или просто придумываются. В результате спор по поводу занимаемых позиций неизбежно переходит на личности («сам дурак»). Достичь консенсуса становится невозможно. Бизнес-переговоры превращаются в конфликт самолюбий и отстаивание чувства собственного достоинства. Если вместо проблемы, вы начинаете нападать на личность партнера, он перестанет слушать ваши аргументы и начнет защищаться. Отсюда мудрый совет: **всегда следует анализировать проблемы, а не винить людей.**

Если же в определенный момент перенос на личности все-таки произошел, нужно немедленно отказаться от обсуждения позиций и заняться только улучшением отношений и ничем больше. Проявите положительные эмоции по отношению к партнеру. Этим вы существенно продвинетесь и в решении деловой проблемы. Помните подход дипломатов при любом исходе международных встреч: «Наши переговоры происходили в дружественной и открытой атмосфере конструктивного сотрудничества...» Чем более неуступчивым приходится быть дипломатам, тем более мягко, вежливо и, казалось бы, нерешительно они это делают: «Нам так жаль, что мы вынуждены…», «К сожалению, ситуация вынуждает нас…». Цель — смягчить вкус горькой пилюли, которая преподносится самолюбию и амбициям противоположной стороны.

Еще помните о том, что в ситуации напряженного спора для людей характерно переносить свои собственные негативные состояния на партнеров. Это всем известная история о соринке в чужом глазу и бревне в своем собственном. Собственные недостатки не замечаются или приписываются противоположной стороне, чужие — сильно преувеличиваются. Например, мне не раз доводилось сталкиваться с ситуацией, когда во время переговоров один из участников занимает чрезвычайно жесткую и неуступчивую позицию, однако сам постоянно упрекает партнера в нежелании договариваться.

**7. Миф о «хорошем» парне.**

Деловой партнер — очень хороший человек…

В этом случае основную роль также играет личностный фактор. Но уже со знаком «плюс». Преувеличиваются или придумываются достоинства и высокие моральные качества партнера. В этом, кстати, состоит одно из различий в подходе к переговорам западных и отечественных бизнесменов. Западных бизнесменов на переговорах больше всего интересуют профессионализм партнеров и сугубо деловые вопросы (Вспомните гангстерские фильмы, где крутой мафиози перед тем как пристрелить своего делового партнера-конкурента, обязательно говорит ему: «Ты не обижайся — это просто бизнес, ничего личного….»). У нас же сплошь и рядом бывают случаи, когда бизнес завязывается только потому, что «просто человек понравился». Соответственно, переговоры пытаются строить, руководствуясь исключительно «человеческими отношениями». Может происходить даже значительный отказ от собственных интересов в пользу другой стороны («ладно, забирайте все — для хороших людей ничего не жалко»). Правда, следует отметить, что в последние годы отечественные бизнесмены все меньше прислушиваются к порывам своей загадочной русской души и все больше ориентируются на западный стиль. Последний исходит из принципа: «В бизнесе нет друзей и врагов, а есть лишь партнерские отношения».

Нередко опытные переговорщики демонстративно подчеркивают свою симпатию к партнеру. Если партнер противоположного пола, некоторые пытаются использовать и свою сексуальную привлекательность. В ход идет все: и комплименты, и женское (мужское) кокетство, и заигрывания с деловым партнером. Отвечайте им тем же, но будьте начеку: налицо попытка усыпить вашу бдительность. Психологи называют это «иллюзией эмпатии» — использованием набора приемов, позволяющих сделать так, чтобы человек захотел довериться своему собеседнику. Грубой лестью и прочими психологическими уловками вас побуждают к уступкам. Упаси вас Бог ловиться на этот крючок! Даже если деловой партнер вызывает своим поведением большую симпатию, помните, что по большому счету это не имеет значения. Не потому что он плохой человек, кто его знает, может и хороший... просто чудо, что за человек! Просто бизнес есть бизнес. Никаких добрых чувств он к вам, скорее всего, и не питает вовсе, а просто пытается извлечь свою выгоду.

2. Анализ процесса технологий проведения деловых совещаний в туристический фирме «Альянс-тур»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности турфирмы «Альянс-Тур»

Благополучное финансовое состояние предприятие – это важное условие его непрерывного и эффективного функционирования, для его достижения необходимо обеспечить постоянную платежеспособность субъекта, высокую ликвидность его баланса, финансовую независимость и высокую результативность хозяйствования.

Общество с ограниченной ответственностью «Альянс-Тур» дочернее предприятие ОАО "Альянс-2", именуемое в дальнейшем "Предприятие", создано в соответствии с действующим законодательством и решению учредителяА. О. "Альянс-2" для насыщения потребительского рынка в целях получения прибыли. ООО "Альянс-Тур" является правопреемником АОЗТ "Альянс-Авиа". Предметом деятельности предприятия являются:

- осуществление авиатранспортных и автотранспортных перевозок юридическим лицам, гражданам РФ и др. государствам;

- оказание коммерческих, консультативных, маркетинговых, лизинговых, сервисных, информационных и иных видов услуг;

- услуги в развитии торгово-экономических отношений предприятий организаций с иностранными фирмами, использование возможностей для делового взаимовыгодного сотрудничества в различных сферах экономики;

- содействие предприятиям с иностранными инвестициями в осуществлении их деятельности в РФ путем предоставления комплекса сервисных услуг обеспечение административно-организационной поддержки;

- услуги в области права, бухгалтерии, финансов;

- посредническая деятельность и коммерческая деятельность с использованием собственных и привлеченных основных и оборотных средств;

- международная туристская деятельность;

- внешнеэкономическая деятельность в соответствии с действующим законодательством;

- и иные виды деятельности, прямо не запрещенные законодательством.

Юридический статус: предприятие по действующему законодательству РФ является юридическим лицом. Правовое положение предприятия определяется законодательством и Уставом предприятия.

Предприятие имеет фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Альянс-Тур" дочернее предприятие ОАО «Альянс-2».

Предприятие имеет круглую печать со своим наименованием, утвержденным учредителем.

Местонахождение и юридический адрес предприятия: РФ, Оренбургская обл., г. Новотроицк, пер. Студенческий , 9.

Для достижения своей цели предприятие в своей деятельности имеет право от своего имени совершать сделки, заключать договора, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности быть истцом и ответчиком в арбитражном и третейском суде.

Уставной капитал предприятия 7,9 млн. (семь миллионов девятьсот тысяч) рублей.

Прибыль предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей распределяется учредителем ежеквартально.

Предприятие вносит в бюджет отчисления по налогам, в соответствующие фонды по социальному и медицинскому страхованию, на пенсионное обеспечение в порядке и по ставкам, установленным действующим законодательством.

Предприятие ведет оперативный бухгалтерский и статистический учет в соответствии с порядком, предусмотренным действующим законодательством. Предприятие ежеквартально отчитывается перед учредителем.

Контроль за деятельностью предприятия осуществляет ревизионная комиссия, назначаемая учредителем.

Предприятие реализует свою продукцию, работы и услуги по ценам и тарифам, установленным самостоятельно, а в случаях, предусмотренных законодательством РФ, по государственным ценам.

Для осуществления своих уставных задач директор сформировал трудовой коллектив предприятия в соответствии со штатным расписанием, и утвердил его. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условий труда, меры социальной защиты. Социальное обеспечение и социальное страхование работников предприятия регулируется нормами действующего законодательства.

Из выше перечисленного о предприятии, проанализировав предприятие в условиях рынка видно, что оно выполняет работы и услуги, т.е создает основу для потребления и приумножения национального богатства. ООО «Альянс-тур» - самостоятельный хозяйственный субъект, отвечающий общим требованиям, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Как юридическое лицо – это предприятие, отвечающее определенным признакам, установленным законодательством страны. К числу признаков относится: наличие своего имущества, самостоятельная имущественная ответственность, право приобретать, пользоваться и распоряжаться собственностью, а также осуществлять от своего имени иные дозволенные законом действия, право от своего имени быть истцом и ответчиком в суде и арбитраже, иметь самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и иные счета в банке. ООО «Альянс-тур» эффективно функционирует, следовательно, играет важную роль в экономике государства. Оно является основой для: увеличения национального дохода, повышения материального благосостояния всех слоев граждан страны, развития медицины, образования, культуры, решения проблем занятости, решения многих социальных проблем.

Штатное расписание предприятия ООО "Альянс-тур"

1. Директор предприятия

2. Генеральный менеджер

3. Главный бухгалтер

4. Референт

5. Менеджер по работе с зарубежными странами и маркетингу

6. Менеджер по маркетингу, рекламе и работе со странами СНГ и России.

Фирма ООО «Альянс-Тур» имеет следующую организационную структуру. Это одна из организационных структур, для малых предприятий, которая определяет соотношение между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. На предприятии существует отдел маркетинга призванный выявлять:

- на какие отели существует наибольший спрос,

- какие туры наиболее популярны,

- какие категории людей, и в каком количественном составе пользуются услугами туристических фирм,

- в какое время года (месяцы) и куда именно люди предпочитают ездить отдыхать.

Главный менеджер, менеджер по работе с зарубежными странами, и менеджер по маркетингу занимаются данными исследованиями, на базе которых впоследствии заключаются контракты с иностранными туроператорами, следят за правильностью их заключения, согласно желанию сторон, как с иностранными турфирмами, так и с частными клиентами. Ведь от того, как оперативно они работают с клиентом, после заключения контракта зависит успех и процветание фирмы.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели предприятия таковы:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Единицы измерения | 2005г. | 2006г. | 2007г. |
| 1 Товарнаяпродукция | Руб. | 475339 | 632441 | 780552 |
| 2 Реализованнаяпродукция | Руб. | 475339 | 632441 | 780552 |
| 3 Себестоимостьпродукции | Руб. | 401066 | 545247 | 610959 |
| 4 Прибыль | Руб. | 74328 | 87195 | 169593 |
| 5 Затраты на 1 руб.товарной продукции | Руб. | 0,84 | 0,86 | 0,78 |
| 6 Рентабельностьпродаж | % | 15,63 | 13,78 | 21,72 |
| 7 Средняязаработная плата | Руб. | 40251 | 43557 | 58508 |

Как правило, основной целью предприятия в условиях рынка является получение прибыли, и не мене важной целью ООО «Альянс-тур» является обеспечение стабильной финансовой устойчивости в его работе. Это более сложная для достижения цель, которая включает в себя не только получение прибыли, но и устойчивое ее получение, а добиться этого не так-то просто. Из приведенной выше таблице видим, что на предприятии достигается принцип экономичности, существует финансовая устойчивость и прибыль. По анализу заработной платы видно, что фонд оплаты труда за три года увеличился на 18257руб, это в свою очередь показывает, что с ростом производительности труда создаются условия для повышения уровня его оплаты, притом, что среднесписочная численность работающих не менялась. Показатели прибыльности (рентабельности) предприятия также показывают и характеризуют предприятие как прибыльное, из таблицы видно, что прибыль с 2003 по 2005 год увеличилась в два раза, а значит, значение этого показателя считается признаком финансового благополучия, так как хорошая оборачиваемость обеспечивает увеличение объемов продаж и способствует получению более высоких доходов.

Дружеское отношение и общность интересов, взаимное сочувствие между работниками предприятия также в высшей степени важны. В коллективе фирмы «Альянс-Тур» существует дружеская атмосфера.

На данном предприятии среди сложившихся различного рода ритуалов, следует выделить церемонии чествования и празднования юбилеев, успехов компании, публичного поощрения. Хорошо организованные такого рода мероприятия закрепляют ценности, способствуют запоминанию работниками своих героев. А именно герои являются важным составным элементом культуры.

Находясь в фирме «Альянс-Тур» понятно, что каждый сотрудник выполняет свой круг обязанностей, согласуя свою деятельность со всеми структурными единицами предприятия, что приводит к оперативному реагированию на изменяющиеся условия рынка туристического бизнеса. В результате повышается мобильность и устойчивость всего предприятия.

Из вышесказанного о предприятии «Альянс-Тур», оценки деятельности предприятия в целом, на основе комплексного анализа конечных итогов его эффективности видно, что предприятие многопрофильное, несмотря на то, что работает всего шесть человек, включая руководство. Экономическая суть эффективности предприятия состоит в том, что на каждую единицу затрат работники добиваются существенного увеличения прибыли. Это на сегодня и выделяет малые предприятия на рабочем рынке труда.

2.2 Особенности процесса проведения деловых совещаний в турфирме «Альянс-Тур»

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд (Ли Якокка).

Как уже говорилось о деятельности предприятия, оно многогранно, но главная цель «Альянс-Тура» - это в наибольшей степени удовлетворять запросы клиента по организации различных видов отдыха в максимально большем количестве стран, климатических зон и т.д.

Если проанализировать управленческую деятельность в целом, то можно выделить ряд направлений, способствующих повышению ее эффективности. Одним из них является правильное проведение деловых совещаний. Именно на эту работу руководитель предприятия ООО «Альянс-тур» тратит до 50 % своего рабочего времени.

Исследуя вопрос проведения совещаний на предприятии, хочется отметить, что деловые совещания это один из самых ответственных видов деятельности и важный фактор, влияющий на организацию режима работы коллектива. Потребность проведения совещаний очевидна. Они необходимы для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, для более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя, но самое главное, для эмоционального воздействия участников совещания и, как следствие, на весь коллектив. Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения.

Для ООО «Альянс-Тур» деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии.

Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников; принятие решения. Хочется отметить следующие правила ведения переговоров:

На важных переговорах и даже при разговоре двух партнеров очень большое значение имеет деловое общение и деловой этикет. На предприятии создание желаемой обстановки для переговоров в значительной степени определяется той обстановкой, в которой они проходят: уютное помещение, доброжелательное отношение, умение передать практические навыки по какому-то частному вопросу.

Существует множество обстоятельств, на первый взгляд незначительных, учет которых позволяет, во-первых, создать требуемую обстановку и, во-вторых, скрыто накапливать психологические преимущества над партнером. Многие из этих преимуществ действуют на подсознание партнера, в результате чего возникает аттракция. Это в первую очередь создается имиджем данного предприятия, коллектив маленький, но с повышенной включенностью в дело, их корпоративной культурой, техническим оснащением кабинетов, действует положительно на партнера, что предприятие является прибыльным, с таким можно налаживать контакты, развивать деятельность без срывов.

Деловой этикет, т.е. обстоятельства, закономерности и правила скрытого управления используются, как основные правила ведения переговоров. Каждый участник ООО «Альянс-тур» заинтересован в этом процессе, каждый участвует в нем по мере его надобности.

Предприятие проводит совещания по периодичности - раз в квартал. По форме проведения – собрания или заседания. По форме ведения - свободные. По принадлежности к сфере общественной жизни – деловые. По масштабам – местные, районные и внутренние. Особо выделяется грамотный стиль деятельности руководителя при общении с партнерами.

Оперативные совещания проводятся еженедельно, по понедельникам, в 9-00 часов, так как их целью является получение руководством информации о текущем состоянии дел, принятии оперативных решений и контроль их использования. Участники такого совещания – это генеральный менеджер, главный бухгалтер, менеджер по работе с зарубежными странами и маркетингу и менеджер по маркетингу, рекламе и работе по странам СНГ и России. Оперативное совещание длится 20-30минут. Каждый затрагивает вопрос о проделанной работе прошедшей недели, принятых решениях, их мобильности и правильности тактики выбора. Коротко о хозяйственных вопросах, и предстоящих планах на будущую неделю и декаду. Особенность оперативного совещания на данном предприятии – общение коллег по общим для всего коллектива проблемам. Это совокупность основных убеждений, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, потому передаются новым членам коллектива в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам. Они включают в себя как неформальные (запреты, табу, обычаи, традиции кодексы и чести и т.д.) так и формальные правила (конституции, законы, права собственности и т.д.), а также систему санкций за их несоблюдение. Каждый участник получает информацию и планы руководителя о работе и предстоящих делах, и соответственно приказы и поощрениях и наказаниях.

Также проводятся и проблемные совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.

Проведение делового совещания в ООО «Альянс-тур» выглядит следующим образом. Участники совещания оповещаются о предстоящем совещании. Это делает референт предприятия, телефонным звонком, или телефонограммой, назначая встречу, как правило, используется время, удобное для руководителя ООО «Альянс-тур». Регламент проведения не утверждается, повестка дня тоже не оговаривается, Участники совещания собираются в офисе директора, поскольку он оснащен достаточным количеством стульев, хорошо освещен, и проветриваем. При рассаживании гостей не соблюдается правило делового этикета совещания: размещения в пространстве относительно друг друга, поскольку свободные места занимаются по мере прибытия участников. На столах лежат блокноты и ручки, папки с символикой фирмы.

В начале общения, если проходит первая встреча деловых партнеров, соблюдаются, ряд правил, диктуемых элементарной вежливостью, но имеющих некоторую специфику, поскольку руководитель - это лицо фирмы. После приветствия и представления делается краткая пауза (небольшое отступление от темы, для расслабления) – чтобы партнер имел возможность включиться в общение. Без детализации называются проблемы предстоящих переговоров. В ходе переговоров, референт фирмы предлагает кофе, минеральную воду и тому подобное, по окончании, если руководитель считает нужным, потому что иногда в ходе совещания, возникают противоречия и конфликты - фуршет. Излишняя роскошь не допустима, т.к. она, вполне вероятно, вызывает подозрения, что фирма стремится "пустить пыль в глаза". Собственно переговорный процесс отвечает общим принципам – равноправие, демократичность, формальность и деловой подход, но иногда для достижения цели, время проведения совещания затягивается, никто не может высказаться по этому поводу, т.к. вначале не оговорено время на каждый вопрос, и время окончания совещания.

Вывод: совещание – процесс сложный и при его проведении учитывается огромное количество психологических закономерностей и правил. Первое, что делается в фирме ООО «Альянс-тур» - это ищется возможность выработки альтернативы, потому что не всегда приглашенные участники совещания одобряют предложения выступающего руководителя ООО «Альянс-тур». При подведении итогов обсуждения учитывается согласие всех с принятым решением, и в правильности реакции участников совещания.

При проведении совещания по организации путешествия, дается информация о возможности свободного доступа к туристским ресурсам.

Этот процесс совещаний в ООО «Альянс-тур» самый плодотворный, так как не требует дискуссий, сама проблема всегда выражена ясно, число участников этого переговорного процесса, как правило, два, три человека, сами участники заинтересованы в предмете обсуждения, мнения согласованы. Решения, принятые в ходе совещания прогнозируют эффективность. Совещание может провести как директор предприятия, так и опытный менеджер по маркетингу.

Как показал анализ, деловая беседа, деловое совещание, деловые переговоры, проводимые на предприятии ООО «Альянс-тур», имеют свои особенности и в задачах, и в целях, и особенно в построении, и знание этих особенностей дает возможность сформулировать необходимые умения для построения проведения, умения применять необходимые деловые и этикетные средства, что в итоге приводит к эффективности делового общения и тем самым всей профессиональной деятельности предприятия. Анализируемые деловые беседы, переговоры, совещания - проводятся в определенной профессиональной среде, и каждый из участников знает и выполняет свою «социальную» роль. Каждый из деловых процессов имеют свою конкретную задачу и цель (обсудить, составить мнение, принять решение т.д.), но в то же время эти задачи и цели близки тем, что это задачи и цели делового, профессионального общения определенного круга специалистов, деловых людей, причем в процессе делового общения эти цели и задачи нередко переплетаются, дополняя друг друга. По цели высказывания деловые совещания, переговоры и беседы носят информационный характер, воздействующий на аудиторию, дают необходимые профессиональные сведения, создающие определенное мнение и настраивают на решение определенных проблем.

Анализируя процессы деловых совещаний по преимуществу – можно сказать, что монолог подразумевает обязательный ответ, т.е. диалог. Именно диалогичность – одна из определяющих черт всех рассматриваемых переговоров, именно прямой диалог партнеров, непосредственное общение определяет тот факт, что для этих видов делового общения невозможно заранее точно разработать «сценарий» общения, определить полностью его содержание, так как всегда присутствует определенная доля импровизации с любой из сторон. Хотя в то же время требуют большой предварительной информационной подготовки (факты, цифры т.д.). Деловые совещания, проводимые в ООО «Альянс-тур» по анализу – это сложные комбинированные процессы, включающие моменты проведения в строгой последовательности. Структуру анализируемых деловых переговоров рассмотрим в такой последовательности:

Таблица 2- Анализ результатов делового общения:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Деловая беседа:1 Установление контакта2 Уточнение задач3 Сообщение информации (изложение позиции)4 Постановка проблемы 5 Объяснение позиции6 Обмен мнениями7 Подведение итогов | Деловые переговоры:1 Установление контактов2 Установление задач, цели и содержания (переговоров)3 Предъявление информации (изложение позиций)4 Обсуждение позиций5 Согласование позиции6 Принятие решения | Деловые совещания:1 Установление контактов2 Уточнение содержания, целей и задач (совещаний)3 Сообщение (обмен сообщениями)4 Мнение (обмен мнениями)5 Предложения (обмен предложениями)6 Речь в прениях7 Принятие решения или подведение итогов |

Эта схема четко показывает специфику каждого переговорного процесса, которого придерживаются в ООО «Альянс-тур», каждый из переговоров носит универсальный характер и может быть востребован всегда и в различных сложных ситуациях.

Проанализируем процесс делового совещания на предприятии ООО «Альянс-тур», при форме принятия коллективного решения.

Переговорный процесс имеет положительные стороны и недостатки. Вначале поговорим о преимуществах.

1. Коллективное решение учитывает различные точки зрения и позиции, имеющиеся в среде сотрудников.

2. Устраняются индивидуальные решения, и у многих появляется чувство, что принято справедливое решение.

3. Принятое коллективное решение значительно уменьшает риск формулирования неправильного или ошибочного решения.

4. Коллективное решение – это решение публичное, а значит, ориентированное на принятые юридические нормы и имеющиеся инструкции.

Недостатки совещания:

1. При коллективном решении тратится больше времени, нежели этого требует принятие индивидуального решения «сверху».

2. На совещании есть реальная опасность «заговорить» решение.

3. Отсутствует авторство и ослаблена ответственность за возможные последствия.

4. Коллективное решение, как правило, получается излишне компромиссным.

5. Решение, принимаемое на совещании, часто бывает ориентировано на поддержание функционирования фирмы и редко направлено на принципиальное изменение ее деятельности и развитие.

Проанализировав в целом весь переговорный процесс в ООО «Альянс-тур» хочется сказать, что деловые переговоры соответствуют определенным мотивам общения, соответствуют деловому этикету и являются составляющим в целом профессиональной компетенции специалиста, проводимого переговорный процесс.

Общее мнение таково - деловые совещания конференции и выставки, на сегодня, когда их уровень достиг, мировых масштабов, проводятся на предприятии не так часто, как хотелось бы, не соблюдается регламент, не оговаривается время удобное для проведения. Не всегда согласовывается численность приглашенных, что делает неудобство в размещении, да и техническое обеспечение не безупречно, в организационной деятельности бывают непродуманные мелочи, иногда не хватает стульев, иногда из-за недоговоренности времени уходят приглашенные, из-за чего, приходится переносить совещание. Поэтому процесс проведения деловых совещаний в ООО «Альянс-Тур» необходимо расширять, углублять и внедрять, во-первых, потому что они отражают и создают имидж предприятия, а во-вторых, повышают репутацию руководителя, и каждого члена коллектива, как сегодня принято говорить «паблик рилейшнз» - а это главный инструмент в менеджменте предприятия.

2.3 Совершенствование процесса проведения деловых совещаний в ООО «Альянс-тур»

Сегодня, когда экономическая ситуация в нашей стране стабилизировалась, индустрия делового общения становится все более заметной и перспективной отраслью национальной экономики. Выставки, конференции, деловые совещания оказывают существенное влияние на рост потребительского спроса на отраслевых рынках, способствуют развитию многих секторов экономики, привлечению прямых инвестиций. Более того, крупнейшие международные выставки и совещания – это еще и своеобразный инструмент так называемого политмаркетинга, который используют правительства многих стран для диалога с общественностью и деловыми кругами. Ведь процесс организации деловых совещаний, выставок, конференций объединяет организаторов и экспонентов с государственными структурами и общественными организациями, что оказывает колоссальное воздействие на формирование политики в сфере промышленных услуг.

Деловое общение и деловой этикет в значительной степени определяется той обстановкой, в которой они проходят, а это наводит на желание совершенствовать процесс проведения деловых совещаний в целом, и по предприятию ООО «Альянс-тур». Поскольку совещание, как способ координации деятельности людей – один из востребованных видов делового общения, в том числе и для решения проблем в области экономики, финансов, менеджмента - предлагается следующее:

1. В ООО «Альянс-тур» организовать курсы повышения квалификации с приглашением сотрудников из других фирм подобного рода деятельности (профессиональный обмен знаниями), поскольку деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность, поэтому чтобы улучшить организацию труда, и для того, чтобы фирма была конкурентоспособна, необходимо проводить повышение квалификации сотрудников. Проводить ежемесячные совещания по вопросам технологического характера с привлечением службы маркетинга, на которых выяснять – какие необходимо предпринять меры по улучшению качества обслуживания клиентов.

2. Улучшать и преумножать обстоятельства, на первый взгляд незначительные, учет которых позволяет во-первых создавать требуемую обстановку и, во-вторых скрыто накапливать психологические преимущества над партнерами. Предложить партнерам - назначать время встречи, то которое удобно им. При таком способе действия, во-первых, больше вероятность, что предложение о встрече не будет отклонено. Во-вторых, применяя деловой этикет, фирма будет проявлять уважение к партнеру.

3. Проводить оценку персонала для повышения психологической совместимости сотрудников организации, что в конечном итоге ведет к улучшению коммуникаций и обеспечению более качественного информационного потока внутри предприятия. Показать себя с хорошей стороны, идти на небольшие уступки, что считается признаком хорошего тона, гибкости, уважительного отношения к партнеру, и тогда последующее упорство в отстаивании своих интересов будет воспринято не как проявление упрямства и эгоизма, а как вынужденный шаг.

4. Для психологического преимущества по составу делегаций – число участников согласовывать предварительно, уменьшать количество переговаривающихся. Потому как нужно учесть то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

Деловые совещания в ООО «Альянс-Тур» чаще проходят в своем офисе, что дает положительный эффект, контролировать ситуацию, как говорится, «Дома и стены помогают», но ведь Деловое общение – это не только проведение переговоров.

5. Предлагать для проведения деловых совещаний нейтральную территорию. Развлечения деловых людей стали общепринятыми нормами проведения времени на нейтральной территории. Это можно использовать, прежде всего, для знакомства и улучшения взаимоотношений с членами противоположной команды. Выбирая нейтральную территорию можно предложить базу отдыха, или тому подобное, расположенное на пол пути между договаривающимися сторонами. Они тогда будут находиться в равных условиях – обе стороны путешествующие, обе стороны сокращают себе доступ к информации. При этом возникнет стимул для обеих сторон – заключить соглашение как можно скорее.

6. Создать комфортные условия при рассаживании делегации, как требует того деловой этикет – представители двух сторон должны сидеть лицом друг к другу, организовать видеозапись, которая дает возможность проанализировать произнесенные речи, а также позволяет оценить уровень их правдивости.

7. Для гостей, прибывших на переговоры, обязательно спланировать развлекательную программу – посещение театра, музея, концерта, знакомство с достопримечательностями, что тоже дает положительный эффект при проведении деловых совещаний.

8. Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумятицу в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэтому злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует, и для целесообразности и важности деловые совещания не созывать по каждому поводу, не отрывать людей от основной работы, начинать вовремя, регулировать направленность и деловитость выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей.

9. Повестка совещания в ООО «Альянс-тур» еще пока не приветствуется, поэтому хочется внедрить ее, как для улучшения и усовершенствование процесса. В повестке совещания указывать следующую информацию: тема совещания, цель совещания, перечень обсуждаемых вопросов, время начала и окончания совещания. Место, где оно будет проходить, фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов, время, отведенное на каждый вопрос, место, где можно ознакомится с материалами по каждому вопросу. Когда участники совещания будут информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они смогут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем. Ведь в тех случаях, когда люди специально не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

10. Улучшить учебно-воспитательную задачу ведения деловых переговоров, способствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников ведь на совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретать культуру общения и т.п. Известно, что для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании – единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления, которым еще и предоставляется возможность показывать свой талант менеджера.

11. В заключении - оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу. А это и есть добрая половина информации, грамотно изложить свои мысли о конкретных действиях и перспективах предстоящей совместной работы

Итак, предприятие, его руководство и сотрудники представляют собой небольшую часть экономики конкретной страны и всего мирового хозяйства. Руководители высшего звена управления, должны постоянно иметь в виду, что предприятие живет на рынке и зависит целиком от него, что существует только благодаря работе своих сотрудников. Существование предприятия оправдывается фактом удовлетворения жизненных потребностей не только клиентов, но и своих собственных сотрудников – в достижении поставленной цели, а также улучшения качества условий работы.

деловое совещание переговоры

Заключение

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы еще раз обратить внимание на актуальность распределения рабочего времени каждого руководителя организации, на его умение четко, ясно, быстро доводить информацию до своих подчиненных, получать все необходимые сведения от них, принимать своевременно правильное решение. Анализируя эффективность проведения делового совещания с психологической точки зрения, Е.Г. Молл считает, что чаще всего руководители допускают такие ошибки, как отсутствие системы в подготовке и проведении совещаний, излишняя централизация при принятии решения, превращающая низовые звенья управления в формальных исполнителей и лишающая их инициативы, отсутствие конкретной сущности в принятых решениях, которые проходят часто под рубрикой "разобраться", "просить" и т.п.

Основной же ошибкой руководителей становится забывание правила понимания информации, сформулированного специалистом в области управления П. Мицич: если принять задуманное за 100%, то высказанное составит 70 от задуманного, услышанное - 80 от высказанного, понятое - 70 от услышанного, а запомнится лишь 60% от понятого.

Как видим, совещание - процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил. Объективная же реальность в настоящее время заставляет всех руководителей строительных организаций поворачиваться лицом к проблеме повышения эффективности своей работы, продуктивного использования каждой минуты рабочего времени.