DOI: 10.17117/no.2015.02.178

Поступила (Received): 06.06.2015

<http://ucom.ru/doc/no.2015.02.178.pdf>

kafedrasmi@mail.ru

Халилова Л.А. Психологическое обеспечение эффективного переговорного процесса

Khalilova L.A.
Psychological support an effective negotiation process

Во введении статьи рассматривается актуальность проблемы переговоров, цель, объект, предмет, гипотеза, задачи исследования. Изучение работ других авторов позволило определить сущность и классификацию, уровни и функции переговоров. Раскрывается роль субъектов и участников, предмета, позиции и пропозиции переговоров. В статье описываются организация и проведение экспериментального исследования влияния коммуникативных качеств на эффективность переговорного процесса. Базой экспериментального исследования является ООО «ИнфоПро», объем выборки исследования составил 30 человек. В период подготовительного этапа было проведено изучение проблемы психологического обеспечения эффективного переговорного процесса. Это определило формулировку объекта, предмета, цели и задач, гипотезу исследования и разработан план изучения поставленной проблемы. На констатирующем этапе был подобран необходимый диагностический инструментарий, аналитически изучено состояние данной проблемы в отечественной практике. На заключительном этапе исследования был проведен анализ проведенной работы, обобщены полученные результаты и сформулированы соответствующие выводы.

Ключевые слова: переговоры, коммуникация, коммуникативные качества

Халилова Лейли Абдулсалиховна
Кандидат психологических наук, ассистент
Северо-Кавказский федеральный университет
г. Ставрополь, ул. Пушкина, 1

In the introduction the article discusses the relevance of negotiation, goal, object, subject, hypothesis, objectives of the study. Study of the works of other authors allowed us to determine the nature and classification, the levels and functions of the negotiations. The role of actors and stakeholders, subject matter, position and proposition of negotiations. The article describes the organization and carrying out of experimental research of influence of the communicative qualities of an effective negotiation process. The experimental base of the research is LLC "Infopro", the sample size of the study was 30 people. During the preparatory phase was carried out the study of problems of psychological support an effective negotiation process. It has identified a formulation of object, subject, goals and objectives, the research questions and the outline of the problem. On ascertaining stage was picked up by the necessary diagnostic tools, analytically studied the problem in domestic practice. At the final stage of the research was the analysis of the work done, summarizes the obtained results and formulated conclusions

Key words: negotiations, communication, communication skills

Khalilova Leyli Abdulsalikhovna
Candidate of Psychological Sciences, Assistant
North-Caucasus federal university
Stavropol, Pushkin st., 1

Введение (Introduction)

На протяжении последних десятилетий наблюдается постоянный рост интереса к исследованию переговоров. Первые работы в этой области появились в США, где эту проблему ученые начали изучать с начала 30-х годов, т.е. в период Великого Кризиса, в целях поиска, а путей выхода из социального тупика и установления в обществе атмосферы взаимопонимания и мира. Первоначально переговоры были частью более общей проблемы поведения людей в конфликтных ситуациях, но с исследований К. Левина, М. Шерифа, Ч. Икклса, Д. Мартина, Дж. Ниренберга, Ч. Бройнига, Г. Ликсона, Марвина Б. Сассмена, Р. Хантингтона, О. Дж. Харви, Б. Джек Уайта, Уильяма Р. Худа и др., они перешли в разряд особо актуальной социально-психологической проблемы, имеющей международный резонанс.

Так, в нашей стране изучением данной проблемы занимались А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов, Г.В. Бороздина, Д.Д. Вачугова, О.А. Митрошенков, В.Е. Рева, Б.С. Саркисян, А.В. Ханников, М.М. Лебедева и др.

Отечественные исследования переговоров имели свою логику развития. Они ограничивались внешнеполитической сферой, поскольку переговоров внутри страны при отсутствии рыночной экономики, в условиях однопартийной политической системы и т.п. не было. Поэтому полученные результаты малоприменимы для процесса переговоров между экономическими агентами, допустим, между двумя фирмами, причем не только из-за кардинальных изменений, произошедших с тех пор в экономике и обществе. Современные микроэкономические ситуации, требующие разрешения с помощью переговоров, характеризуются меньшим масштабом и иными способами достижения целей сторон, чем международные.

В начале 90-х годов XX века в России появился интерес к национальным особенностям ведения переговорного процесса, что было обусловлено политическими, экономическими и социальными переменами, становлением новой модели экономики в стране, возникновением острой необходимости решения различных конфликтных ситуаций.

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа: предметный, упорядоченный диалог;
- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения [8, с. 113];
- сообщение. Это система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;

– полемика. Это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;

– дискуссия. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;

– дебаты, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении;

– диспут. Это публичный спор [8, с. 114].

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие виды переговоров:

– Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо не принципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры [10, с. 105].

– Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничеством).

– Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут, быть разные, в том числе, вполне обоснованные.

– Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

– Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и, даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др. [3, с. 55].

С точки зрения территориального статуса переговоры могут быть чисто внутренними и международными. С точки зрения направленности взаимодействия переговоры могут быть в рамках конфликта и в рамках сотрудничества.

С точки зрения результата переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т.е. безрезультатные.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно) [6, с. 190].

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямые и непрямые (косвенные).

Прямые переговоры – это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.

Непрямые (косвенные) переговоры – это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников.

Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу. Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер [7, с. 45].

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие «уровень переговоров» включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них принимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне [7, с. 105].

Функции переговоров. Не во всех ситуациях переговоры необходимы. К ним обращаются в следующих случаях: когда односторонние действия невозможны; односторонние действия невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют, судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

В переговорах нет необходимости: когда имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного); стороны настроены непримиримо (спору можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия [5, с. 50].

Существуют два главных предназначения переговоров – разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Второстепенные функции переговоров следующие.

– Информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

– Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако если переговоры

ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

– Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.

– Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

– Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения [11, с. 205].

Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это, прежде всего лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть правительство, парламент, совет (директоров, например). Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит суперсубъект переговоров – народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т. п. [11, с. 136].

Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса.

Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивами. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие

взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере, потенциальным, для переговоров [8, с. 305].

На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

В рамках переговорного процесса стороны приходят к согласованному решению о предложениях, которые будут обсуждаться. В этих предложениях определены позиции сторон, суть которых состоит в том, что в них каждая из сторон с помощью своих собственных предложений дает свое видение путей разрешения проблемной ситуации или предмета переговоров [4, с. 40].

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция – это, по существу, тезис.

Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована («моя» или «его» позиция), и это – исходное кредо участников переговорного процесса.

Требования к формулированию позиции: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предъявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения – «может быть», «вероятно», «предположительно» и т. п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний [11, с. 135].

Пропозиции – это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции – это, по существу, аргументы и факты. К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция должна быть неоспоримо доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции; всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи) [2, с. 135].

Обширная переговорная практика показывает, что именно позиции сторон, а не проблемы обсуждения, определяют направление переговоров, особенно если о них было заявлено публично. Позиции, о которых было поспешно заявлено публично, как правило, ограничивают спектр возможных решений основной проблемы переговоров.

Однако переговоры – это взаимодействие двух или нескольких сторон, цель которых – достижение взаимопонимания. Вот почему стороны вольно или

невольно должны брать на себя обязательство придерживаться определенных моральных принципов при ведении переговоров [1, с. 450].

Таким образом, 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. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. Все многообразие видов переговоров определяется признаком их классификации, т. е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В настоящее время переговоры становятся все более значимой составляющей жизни современного человека и обретают первостепенное значение в условиях рыночной экономики.

Целью нашего исследования является изучение влияния коммуникативных качеств на эффективность деловых переговоров в торговой организации.

Объектом исследования выступает психологическое обеспечение эффективного переговорного процесса в торговой организации.

Предметом исследования является изучение коммуникативных качеств в торговой организации.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что переговорный процесс будет более эффективным, если у сотрудников торговой организации будут сформированы коммуникативные качества.

В задачи исследования входит:

1. Проведение анализа научной литературы, посвященной сущности и характеристики коммуникативных качеств, теоретическим и методическим особенностям ведения деловых переговоров;
2. Выявлению психологических средств и особенностей, способствующих ведению эффективных переговоров;
3. Проведение экспериментального изучения данной проблемы.

Личный вклад автора заключается в том, что был обобщен материал, полученный другими учеными, организовано и проведено экспериментальное исследование.

Связь с предыдущими работами основана на том, что в работе рассматриваются подходы к пониманию сущности и классификации переговоров ученых прошлых лет.

В соответствии с перечисленными целями и задачами нами была проделана следующая экспериментальная работа.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В период *подготовительного этапа* нами было проведено изучение проблемы психологического обеспечения эффективного переговорного процесса. На данном этапе была зафиксирована актуальность данной для сотрудников

коммерческих предприятий. Это определило формулировку объекта, предмета, цели и задач исследования; наметило основные методологические подходы к решению проблемы исследования; а также выбор базы исследования и контингента испытуемых.

В результате аналитического изучения научной и исследовательской литературы, посвященной проблемам психологического обеспечения эффективного переговорного процесса, была определена гипотеза исследования и разработан план изучения поставленной проблемы.

На *констатирующем этапе* в соответствии с разработанными задачами исследования, был подобран необходимый диагностический инструментарий, аналитически изучено состояние данной проблемы в отечественной практике.

Так, для осуществления качественного переговорного процесса, мы посчитали, что сотрудниками ООО «ИнфоПро» необходимо наличие:

- развитых умений и навыков начать переговоры;
- наличие тактики ведения деловых переговоров;
- умение произвести оценку поведения на деловых переговорах;
- развитые коммуникативные и организаторские способности.

Диагностическая работа с сотрудниками предприятия проходила с использованием методов наблюдения, анкетирования.

Для диагностики использовались следующие методики: Тест «Начало переговоров» Р.И. Мокшанцева, Тест «Оценка вашего поведения на деловых переговорах» В.В. Бондаренко, С.Д. Резника, С.Н. Соколова, Тест «Какова ваша тактика ведения деловых переговоров» В.В. Бондаренко, С.Д. Резника, С.Н. Соколова, Методика КОС (коммуникативные и организаторские способности) В.В. Синявского и Б.А. Федоришина.

На *заключительном этапе* исследования был проведен анализ проведенной работы, обобщены полученные результаты и сформулированы соответствующие выводы. Это позволило составить практические рекомендации для психологов по психологическому обеспечению эффективного переговорного процесса.

Таким образом, после проведения подготовительной работы нами было организовано и проведено экспериментальное исследование.

Результаты (Results)

Так, по Тесту «Начало переговоров» Р.И. Мокшанцева были получены следующие результаты.

Соотношение степени развитости умений и навыков начать переговоры можно наглядно рассмотреть на рис. 1.

**Таблица 1. Результаты исследования
по тесту «Начало переговоров» в ООО «ИнфоПро»**

Высокая		Средняя		Низкая	
19-27 баллов		10-18 баллов		1-9 баллов	
Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
9	30	13	43,3	8	26,7

Рис. 1. Степень развитости умений и навыков начать переговоры

Таблица 2. Тактика ведения деловых переговоров у сотрудников ООО «ИнфоПро»

Противоборство		Сотрудничество		Промежуточный тип	
Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
9	30 %	15	50 %	6	20 %

Соотношение видов тактики ведения деловых переговоров наглядно можно рассмотреть на рис. 2.

Рис. 2. Тактика ведения деловых переговоров у сотрудников ООО «ИнфоПро»

Таблица 3. Результаты исследования по тесту «Оценка вашего поведения на деловых переговорах» у сотрудников ООО «ИнфоПро»

Учет только собственных интересов		Учет только интересов противоположной стороны		Учет интересов всех участников переговорного процесса	
Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
16	53,3	2	6,7	12	40

Соотношение видов поведения на деловых переговорах наглядно можно рассмотреть на рис. 3.

Рис. 3. Результаты исследования по тесту «Оценка вашего поведения на деловых переговорах» у сотрудников ООО «ИнфоПро»

Дальнейшее исследование по Методике КОС (коммуникативные и организаторские способности) В.В. Синявского и Б.А. Федоришина выявила степень развития коммуникативных и организаторских способностей у сотрудников ООО «ИнфоПро» (табл. 4).

Таблица 4. Результаты исследования по Методике КОС В.В. Синявского и Б.А. Федоришина у сотрудников ООО «ИнфоПро»

Уровень	Коммуникативные способности		Организаторские способности	
	Кол-во чел.	%	Кол-во чел.	%
Высокий	7	23,3	9	30
Средний	14	46,7	15	50
Низкий	9	30	6	20
Всего	30	100	30	100

Наглядно степень развития коммуникативных и организаторских способностей мы можем рассмотреть на рисунке 4.

Рис. 4. Результаты исследования по Методике КОС В.В. Синявского и Б.А. Федоришина у сотрудников ООО «ИнфоПро»

Для исследования взаимосвязи коммуникативных и организаторских способностей со способностью начать переговоры, тактикой ведения деловых переговоров и оценка вашего поведения на деловых переговорах мы провели корреляционное исследование по формуле Спирмена с использованием программы Statistica 6.0.

Таблица 5. Spearman Rank Order Correlations (Spreadsheet1)
MD pairwise deleted Marked correlations are significant at $p < ,05000$

Качества	Valid	Spearman	t(N-2)	p-level 0,66666
Коммуникативные способности & степень развитости умений и навыков начать переговоры	3	0,500000	0,577350	7
Коммуникативные способности & тактика ведения деловых переговоров	3	0,500000	0,577350	0,666667
Коммуникативные способности & оценка поведения на деловых переговорах	3	0,500000	0,577350	0,666667
Коммуникативные способности & организаторские способности	3	0,500000	0,577350	0,666667

Рис. 5. Взаимосвязь между коммуникативными способностями и способностью начать переговоры, оценкой поведения на деловых переговорах, организаторскими способностями и тактикой ведения деловых переговоров

4. Обсуждение и заключение (Discussion and Conclusion)

Мы видим, что испытывают трудности при начале переговоров 26,7% сотрудников ООО «ИнфоПро», у 43,3% способность начать переговоры находится на среднем уровне, то есть, способность вести переговоры зависит от сложности самого предмета переговоров и при сложных переговорах, возможно и они испытывают трудности. И только у 30% сотрудников способность вести переговоры находится на высоком уровне (таблица 1).

Далее мы провели исследование по Тесту «Какова ваша тактика ведения деловых переговоров» В.В. Бондаренко, С.Д. Резника, С.Н. Соколова. Полученные результаты позволили выделить не только типы ведения переговоров «Противоборство» и «Сотрудничество», но также и «Промежуточный» тип – неопределенная тактика ведения деловых переговоров, характерная для периода профессионального становления. Полученные результаты представлены в таблице 2.

Ориентирование сотрудников на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свою правоту, что может отрицательно сказаться на переговорном процессе характерна для 30% сотрудников, которым присуща тактика «Противоборство» и 20% сотрудников ООО «ИнфоПро» не определились с тактикой ведения деловых переговоров (рисунок 2).

Исследование по Тесту «Оценка вашего поведения на деловых переговорах» В.В. Бондаренко, С.Д. Резника, С.Н. Соколова выявило, учитывают интересы всех участников переговорного процесса только 40% сотрудников ООО «ИнфоПро». Другая же часть – 53,3% , способна нанести вред своей фирме, так как учет только собственных интересов способен отпугнуть партнеров по бизнесу и вызвать недоверие, что в дальнейшем может подорвать репутацию ООО «ИнфоПро» на рынке товаров и услуг. Учет только интересов противоположной стороны, присущий для 6,7% сотрудникам ООО «ИнфоПро» напрямую подрывает деятельность предприятия (таблица 3).

Из таблицы 4 мы видим, что всего у 23,3% коммуникативные способности развиты на высоком уровне, у 46,7% – на среднем и у 30% сотрудников ООО «ИнфоПро» на низком.

Организаторские способности у 30% сотрудников ООО «ИнфоПро» развиты на высоком уровне, у 50% – на среднем и у 20% сотрудников – на низком.

Так на рисунке 4, мы видим, что половине сотрудников ООО «ИнфоПро» присущ средний уровень развития коммуникативных и организаторских способностей, другой половине – высокий и низкий. В совокупности, определенные затруднения при осуществлении деловых переговоров могут быть у сотрудников с низким и средним уровнем.

Так, в таблице 5 можно увидеть высокую степень корреляции между коммуникативными способностями и способностью начать переговоры, оценкой поведения на деловых переговорах, организаторскими способностями.

Это свидетельствует о том, что высокая степень развития коммуникативных способностей способствует высокому уровню развития способности начать переговоры, оценки поведения на деловых переговорах, организаторскими способностями.

Так, из рисунка 5 мы можем увидеть, что коммуникативные способности влияют на степень развитости умений и навыков начать переговоры, совместно эти два качества влияют на тактику ведения деловых переговоров, что в свою очередь, оказывает влияние на оценку поведения на деловых переговорах.

Таким образом, мы доказали гипотезу исследования о том, что переговорный процесс будет более эффективным, если у сотрудников фирмы будут сформированы коммуникативные качества.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования психологами, руководителями и сотрудниками предприятий в своей профессиональной деятельности, а также родителями и всеми заинтересованными лицами.

Список используемых источников:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Учебник для вузов. М., 2000. 551 с.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М., 1998. 224 с.
3. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. М., 1996. 112 с.
4. Вачугова Д.Д. Основы менеджмента. М., 2005. 376 с.
5. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учеб. пособие для студентов. М., 2010. 192 с.
6. Мартин Д. Трудный разговор. Как справляться с затруднительными ситуациями. Минск, 1996. 224 с.
7. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. Практическое пособие для деловых людей. М., 2000. 280 с.
8. Психология и этика делового общения. М., 2003. 415 с.
9. Рева В.Е. Деловое общение (учебное пособие на электронном носителе). Пенза, 2003. 240 с.
10. Саркисян Б.С. Победа на переговорах. СПб., 1998. 288 с.
11. Ханников А.В. Деловой этикет и ведение переговоров: Правила хорошего тона с комментариями психолога. М., 2005. 384 с.

References:

1. Antsupov A.Ya, Shipilov A.I. Textbook for high schools. M., 2000. 551 p.
2. Borozdina G.V. Psychology of business communication. M., 1998. 224 p.
3. Breunig of negotiating. M., 1996. 112.

4. Vaculova D.D. *Foundations of management*. M., 2005. 376 p.
5. Lebedeva M.M. *Technology of negotiation: Studies. the student manual*. M., 2010. 192 p.
6. Martin D. *Difficult conversation. How to cope with difficult situations*. Minsk, 1996. 224 p.
7. Mitroshenkov O.A. *Effective negotiations. A practical guide for business people*. M., 2000. 280.
8. *Psychology and ethics of business communication*. M., 2003. 415 p.
9. Reva V.E. *Business communication (textbook on electronic media)*. Penza, 2003. 240 p.
10. Sargsyan B.S. *Win at negotiations*. St. Petersburg, 1998. 288 p.
11. Bannikov A.V. *Business etiquette and negotiation: the Rules of good manners with comments psychologist*. M., 2005. 384 p.

© 2015, Халилова Л.А.

*Психологическое обеспечение эффективного
переговорного процесса*

© 2015, Khalilova L.A.

*Psychological support an effective negotiation
process*