

18.03.2024

Очная форма обучения

Группа ТЭК 2-3, ТЭК 3-1

Управление структурным подразделением организации

Вид занятия: Лекция (2 часа)

Тема занятия: Деловое общение

Цели занятия: Освоение навыков делового общения

- учебная
 - изучить правила проведения деловых совещаний;
 - ознакомиться с основными аспектами проведения переговоров;
 - рассмотреть правила выступления на трибуне;
 - изучить особенности работы менеджера с документами.
- воспитательная
 - прививать у студентов любовь к избранной профессии;
 - воспитывать внимание, дисциплинированность, активность.

Список рекомендованной литературы

(Электронная библиотека техникума)

1. Управление персоналом (СПО) Базаров Т.Ю. 2015-320с.
2. Управление персоналом организации Кибанов А.Я., 2010.

Раздел 3. Управленческие решения

Тема 3.7. Деловое общение

План

1. Правила проведения деловых совещаний
2. Организация и правила проведения переговоров
3. Основные правила выступления на трибуне
4. Порядок работы менеджера с документами

Задание:

1. Составить опорный конспект по вопросам лекции.
2. Ответить устно на вопросы для самопроверки.

Обязательно в конце выполненного задания написать Ф.И.О., поставить подпись и дату отправки. Сделать фото конспекта и прислать на электронную почту: kirill.kozij@gmail.com

Вопросы плана

1. Правила проведения деловых совещаний

Совещания — это такой вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в назначенные время и месте для обсуждения проблемы, затрагивающей их интересы, и для нахождения возможных решений в соответствии с поставленной целью.

Деловое совещание — один из высокоэффективных, но трудоемких методов управления, поэтому необходимо использовать его для рассмотрения самых актуальных вопросов, действительно требующих выработки коллективных решений.

Практика управления показывает, что совещания — это обязательная форма организации и управления, однако имеется немало резервов высвобождения времени за счет сокращения их количества, упорядочения проведения, исключения атмосферы неделовитости и заседательской суеты.

Существуют различные виды деловых совещаний. В отечественной практике управления наиболее типично деление совещаний по их задачам. Отсюда выделяют проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

Целью проблемного совещания является поиск лучшего управленческого решения по обсуждаемой проблеме. Решения на таком совещании обычно формулируются в результате дискуссии и принимаются после голосования.

Такое совещание проводится по следующей схеме:

- доклады;
- вопросы к докладчикам;
- дискуссия;
- выработка решения.

Задача инструктивного совещания заключается в передаче распоряжений и необходимых сведений сверху вниз по схеме управления для их более быстрого и эффективного выполнения. На таком совещании руководитель доводит до сведения собравшихся принятые администрацией решения, которые обычно конкретизируются для каждого исполнителя. В определенной мере и на инструктивном совещании действует коллективный разум: уточняются задания, высказываются предложения по наилучшему выполнению этих заданий.

Оперативные совещания — это так называемые планерки, летучки, пятиминутки. Они не должны быть затяжными. Задачей таких совещаний является

получение руководителем информации о текущем состоянии дел на производстве. В противоположность инструктивному оперативное совещание обеспечивает передачу информации снизу вверх по схеме управления. Получив от участников совещания оперативную информацию, руководитель выявляет наличие «узких» мест, причины отставания и сбоев, здесь же принимает необходимые решения, дает поручения, определяя сроки их выполнения. На оперативном совещании не делают докладов. Главная цель — выявить те проблемы производства, на решение которых должны быть направлены главные усилия коллектива.

Существует классификация совещаний по стилю проведения, к которой относятся автократические, свободные, дискуссионные.

На автократических совещаниях право выступления и право принятия решения имеет только руководитель. Участники же таких совещаний должны слушать и отвечать на вопросы, задаваемые руководителем. Подобного рода совещания проводятся в том случае, когда руководитель должен дать указания или проинформировать своих подчиненных.

У свободного совещания нет определенной повестки дня. Оно может проводиться без председательствующего. Такое совещание сводится к обмену мнениями. Решения по ним не фиксируются. Свободное совещание проводится, как правило, в форме беседы или разговора.

Дискуссионное совещание, или мозговой штурм, — способ получения решений по какому-либо вопросу путем генерирования новых идей и анализа предложенных решений в результате коллективной работы группы людей в ходе совещания, проводимого по определенным правилам. Характерная особенность данного способа заключается в отсутствии критики и оценки высказываемых идей.

2. Организация и правила проведения переговоров

Деловые переговоры - это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие, либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями получить соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнёры могут договориться между собой без труда или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения. Обобщённая схема их проведения имеет следующий вид: подготовка переговоров; проведение переговоров; завершение переговоров.

Подготовка деловых переговоров. Успех переговоров в значительной степени зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную модель:

- чётко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему, инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
- определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Проведение переговоров. В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: вариационный метод, метод интеграции, метод уравнивания, компромиссный метод.

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны), продумайте следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?,
- какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемые предложения партнера?
- какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера оценивать проблематику переговоров с учетом их широких возможностей. Изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

Метод уравнивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации. Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результат 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.

Компромиссный метод. 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 частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения).

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер кроме того, существует ряд приемов детализирующих и конкретизирующих их применение.

1. Встреча и вхождение в контакт. Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров. Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров.

2. Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уверен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны пробудить у партнеров заинтересованность.

3. Передача информации. Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

4. Детальное обоснование предложений (аргументация). Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями если он видит возможность применения этих идей и предложений в своей организации. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения партнера (нейтрализация, опровержение замечаний).

5. Завершение переговоров. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч. При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам, т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно также найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров и несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач.

Деловой протокол при этом охватывает широкое поле деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обмен сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2—3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, если приняты необходимые меры для их реализации и сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия: обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров; они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров); партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров; уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы; партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Основные правила деловых переговоров

Сбор информации

Необходимо собрать информацию не только о партнере, его цели, мотивации, но и проработать содержание будущей беседы. Это правило необходимо соблюдать на подготовительной стадии переговорного процесса.

Составление плана переговоров

Такое правило упрощает процесс ведения делового разговора, а также позволяет иметь под рукой пути решения конфликтных ситуаций, если таковые возникнут.

Контроль среды

Важно правильно выбирать место для организации деловых переговоров. На правильность выбора влияют условия, длительность переговорного процесса, другие факторы. Интересный факт! Практика показывает, что тот, кто занимается организацией встречи, добивается на переговорах большего успеха.

Сдержанность при высказываниях противоположной стороной

Не отвергайте мысли, идеи оппонента сразу же, как он их высказал. Рекомендуется записывать их, анализировать, и, взяв инициативу в свои руки, обсудить мнения, идеи оппонента с ним.

Важно! Обсуждение легких вопросов необходимо провести в начале деловых переговоров. Это позволяет создать благоприятную деловую атмосферу для решения более сложных проблем.

Особенности деловых переговоров зависят от тактики их ведения.

Ультимативная тактика предполагает жесткое ведение переговоров, когда одна из сторон сразу выкладывает свое решение. Результат – или оппонент согласится, или уйдет. Минус – возможная потеря потенциального партнера.

Тактика эмоциональных качелей, когда используются приемы, позволяющие менять настроение оппонента. Высказываются то обвинения, то приятные слова. Подобное поведение мешает противоположной стороне сосредоточиться на своем предложении. Результат – оппонент соглашается на предложение при условии, что является психологически неустойчивым человеком.

Ультиматум, который предъявляется в конце беседы. Представляет собой симбиоз двух вышеперечисленных тактик. Сначала общение, потом резкий ультиматум. Результат – ослабленный оппонент соглашается на предложение.

Метод навязывания, когда из сторон преследует цель – сломать сценарий переговоров и навязать свое видение деловой беседы.

Быстрый ход переговоров. Оппонент настроен на определенную продолжительность переговорного процесса, к примеру, на 40 минут. А другая сторона сразу же заявляет, что переговоры продлятся всего 15 минут. И она остается в выигрыше, так как подготовка переговоров была проведена ею с расчетом на 15-минутный срок, а оппонент готовился к 40-минутному разговору.

3. Основные правила выступления на трибуне

Следует с особой тщательностью продумать первые минуты выступления, а также общую логику излагаемого материала. Как писал Платон, «всякая речь должна быть составлена словно живое существо, у нее должно быть тело с головой и ногами,

причем туловище и конечности должны подходить друг другу и соответствовать целому».

Не начинайте выступление сразу. Дайте посмотреть на вас.

Не забывайте о микрофоне.

Справочный материал читайте.

Начните с проблемы, затрагивающей интересы публики, затем представьте путь ее решения и подкрепите свою позицию доказательствами.

Выбирая манеру речи, помните:

слишком громкая речь создает впечатление, что вы навязываете свое мнение (иногда этим следует сознательно пользоваться);

слишком тихая речь мешает восприятию и требует встречных вопросов;

слишком медленное изложение вызывает мысль, что вы тянете время;

старайтесь говорить проще и без резких категорических выводов;

торопливое изложение может создать впечатление, что вы не уважаете аудиторию.

Некоторые приемы при выступлении позволяют завоевать аудиторию:

давайте паузу для слушателей за счет отступлений от основной темы;

не злоупотребляйте цифровым материалом;

подчеркивайте важные мысли повторением, темпом, жестом;

задавайте вопросы слушателям, покажите, что вы откликаетесь на их реакцию;

пауза – простой эффективный прием;

избегайте речевых ошибок;

избегайте «дежурных» фраз и жаргона.

Обаяние – это нечто такое, что публика чувствует еще до появления оратора. Ораторы, которых считают «обаятельными», обычно движутся быстро и целеустремленно. Они умеют хорошо держать себя перед публикой. Их внимание обращено вовне, а не внутрь себя. Когда они выступают, то думают о слушателях, а не о себе. Они говорят уверенно, не суетятся по мелочам. Своей решительностью и подготовленностью доказывают важность своей миссии. Они излучают уверенность в своих способностях, которое граничит с нахальством. Обычно они принаряжены – это свидетельство не только того, что они высокого мнения о себе, но и того, что они уважают публику.

Выступление считают отличным, если оно затрагивает интересы слушателей. Имеется несколько типовых приемов, позволяющих взволновать слушателей:

в материале должно содержаться что-то ваше личное (несколько слов в докладе обязательно должно быть посвящено вашим личным результатам);

у вас должен быть личный интерес в результате выступления (ваше волнение окажется заразительным, если имеется ощущение вашей причастности к положительному итогу);

необходимо увязать свои знания с потребностью слушателей;

необходимо проявить знание всего излагаемого материала и некоторых мелких деталей;

оставляйте что-нибудь на память о себе (публикации, сувениры, каталоги). Во время выступления докладчика постоянно оценивают, и эти признаки следует учитывать:

как он держится на трибуне;
не прикидывается ли он не тем, кто есть на самом деле;
отдает ли он все, что у него есть;
как он говорит;
как он одет;
знает ли он то, о чем говорит.

Слушатели нередко погружаются в свои собственные размышления. В этом случае они начинают задавать себе собственные вопросы.

Необходимо быть уверенным, что со слушателями установлен контакт. Сигналами могут быть одобрительный кивок слушателя, запись некоторых цифр или положений из доклада. Почаще смотрите на слушателей, не рассказывайте своим записям, пособиям, потолку или окнам. Сконцентрируйтесь на аудитории. Как и в обычном разговоре, меняйте при выступлении темп речи, тон голоса.

При любом выступлении необходимо соблюдать законы этики. Нельзя:
допускать критических замечаний по поводу города, в котором находитесь;
допускать критических замечаний по поводу возраста людей;
привлекать обостренного внимания к неудачам кого-нибудь из присутствующих;
допускать вторжения в «личное пространство» слушателей, за исключением рукопожатия;

производить ответную критику (можно выдвигать свои аргументы, но не поднимать людей на смех);

ошибаться, называя имя и отчество присутствующего;

курить во время выступления;

никогда, ни при каких условиях терять хладнокровие (самоконтроль – обязательное качество).

Некоторая терминология иногда произносится с большим трудом. Чтобы избежать ошибок, необходимо воспользоваться следующими советами:

до выступления запишите некоторые фразы;

в трудных местах речи говорите помедленнее;

не напрягайтесь, старайтесь расслабиться и не концентрировать внимание только на своих словах;

не концентрируйтесь на поведении отдельных слушателей, они могут просто отвлекаться и реагировать на взаимоотношения с соседями.

Суть всякого выступления должна быть позитивной. Слушатель по окончании вашего выступления должен получить уверенность в себе. Заключение выступления должно быть специально построенным. Оно остается в памяти, оно позволяет еще раз обратить внимание на важнейшие аспекты выступления, оно готовит слушателей к дискуссии. Без заключения выступление воспринимается как оборванное. По словам А. Ф. Кони, «в заключение оратор должен стремиться к конкретным действиям».

Не всякому выступлению сопутствует успех. Иногда этого не случается. Не то место и не то время.

4. Порядок работы менеджера с документами

Документы и корреспонденция, в зависимости от источника делится на: входящие и исходящие.

Исходящие документы являются визитной карточкой организации. Вследствие этого все документы и вся корреспонденция должна быть составлена и написана грамотно. В основном печать исходящих документов находится в ведении секретаря. Задача менеджера составить документ (менеджер должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим). В процессе составления документа, делового письма и другого большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить небольшие исправления.

Сложнее дело обстоит с входящими документами. В зависимости от размера предприятия растет количество корреспонденции, и самому менеджеру просто немыслимо просматривать всю корреспонденцию. На помощь должен прийти секретарь или специальное подразделение, в обязанности которых входит:

1. Регистрация поступающей корреспонденции.
2. Сортировка в зависимости от предназначения.
3. Отбор документов, которые адресованы менеджеру или находятся в его прямой компетенции.
4. Сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая менеджеру сразу оценить степень важности. Для этого можно, например, раскладывать корреспонденцию в специальные цветные папки. На столе у менеджера должен стоять специальный лоток для бумаг с несколькими отделениями, в которые он сможет класть корреспонденцию в зависимости от важности, исполнителей и другого.

Менеджер, просматривая корреспонденцию в порядке важности, должен поставить резолюцию.

Хранить документы в кабинете менеджера нет никакой необходимости и поэтому в обязанности секретаря или специального отдела вменяется ведение архива. Хранимые документы должны быть классифицированы по определенным признакам, по которым их легко было бы найти. С повсеместным внедрением компьютеров задачу хранения документов можно переложить на них. Это сэкономит время на их поиск и место.

Вопросы для самопроверки

1. Какова разница между деловыми переговорами и совещанием?
2. Какие правила выступления на трибуне?
3. Какие виды документов и корреспонденции существуют?
4. По какой схеме проводится совещание?

Домашнее задание

1. Выучить конспект лекции.

2. Используя учебную литературу и возможности Интернет-ресурсов, подготовьте доклад на тему «Правила общения по телефону»