**Организация деловых отношений. 09.11.20- 12.11.20**

**Преподаватель: Козырчикова Дарья Игоревна**

**Эл.почта: shulgina.darya@mail.ru**

Тема. Основные формы делового общения

1.1. Правила подготовки и проведения деловой беседы

***От плохого начала и конец бывает плохим*.**

Еврипид

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

***Деловая беседа****–* это разговор преимущественно между двумя собеседниками, соответственно, ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивы, речевые характеристики друг друга, т.е. общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, более личностно ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

К числу целей, требующих проведения деловой беседы, можно отнести, во-первых, стремление одного собеседника посредством слова оказать определенное влияние на другого, вызвать желание у другого человека или группы к действию, с тем, чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения, во-вторых, необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании анализа, мнений и высказываний сотрудников.

В сравнении с другими видами речевой коммуникацииделовая беседа обладает следующими преимуществами:

* Быстрота реагирования на высказывания собеседников, способствующая достижению целей.
* Повышение компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе.
* Возможность более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения как следствие понимания контекста проведения беседы, а также целей каждой из сторон.

Деловая беседа благодаря эффекту обратной связи, который наиболее ярко проявляется именно в непосредственном межличностном взаимодействии, позволяет руководителю реагировать на высказывания партнера в соответствии с конкретной ситуацией, т.е. с учетом цели, предмета и интересов партнеров.

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

* взаимное общение работников из одной деловой сферы;
* совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
* контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов;
* стимулирование деловой активности.

# 1.2. Структурная организация беседы

Проведение беседы предполагает наличие ряда обязательных этапов: подготовительный этап; начало беседы; обсуждение проблемы; принятие решения; завершение беседы.

## 1.2.1. Подготовительный этап

В период подготовки к предстоящей беседе необходимо продумать вопросы ее целесообразности, условия и время ее проведения, подготовить необходимые материалы и документы.

При выборе места проведения беседы полезно учесть следующие рекомендации специалистов. В своем кабинете вы будете чувствовать себя увереннее, если инициатива разговора исходит от вас. В кабинете своего собеседника вам будет легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Если необходимо выработать совместное решение, программу совместных действий, имеет смысл назначить встречу на нейтральной территории, где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ.

Готовясь к предстоящей беседе, важно избежать двух крайностей: с одной стороны, излишней уверенности в своем умении сразу, без подготовки и продумывания деталей, провести эффективный разговор, а с другой, – своеобразной перестраховки, стремления пунктуально продумать все этапы будущей встречи, учесть малейшие детали (собственного поведения и поведения своего собеседника вплоть до использования пауз и жестов). В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором – малейшее отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее обдумать и спрогнозировать основные линии поведения.

## 1.2.2. Начало беседы

Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны прежде всего с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору.

Именно от первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется «внутренний тормоз», когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

Первой фазой беседы мы ставим следующие задачи:

* установить контакт с собеседником;
* создать благоприятную атмосферу для беседы;
* привлечь внимание к теме разговора;
* пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: *«Извините, если я помешал...»; «Я бы хотел еще раз услышать...»; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать…».*

Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: *«Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»; «А у меня на этот счет другое мнение...».*

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время, с точки зрения психологии, это промах.

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд «правильных дебютов». Вот некоторые из них.

***1.******Метод снятия напряженности***позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

***2.******Метод «зацепки»***позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

***3.******Метод прямого подхода***означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

# 1.2.3. Психологический практикум.

## 20 Вопросов для самозащиты перед деловой беседой

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)?

2. Как можно будет оценить этот результат?

3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?

4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей?

5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?

6. Как вы донесете до партнера свою позицию?

7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?

8. С какими барьерами вы столкнетесь?

9. Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров?

10. Как снять противоречия, если они появятся?

11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?

12. Какие способы воздействия на партнера следует применять?

13. Какую аргументацию при этом использовать?

14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?

15. Насколько раскрывать свои позиции?

16. Как облегчить согласование мнений с партнером?

17. Как управлять атмосферой разговора?

18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?

19. Каковы интересы партнера и как их понять?

20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

## 1.2.4. Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае не следует:

* перебивать партнера;
* негативно оценивать его личность;
* подчеркивать разницу между собой и партнером;
* резко убыстрять темп беседы;
* избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
* пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
* не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

Беседа не монолог, а диалог, т.е. двустороннее общение, целью которого является либо стремление лучше понять характер возникшей проблемы, либо воздействие на одного из собеседников с учетом его интересов и мнения по обсуждаемому вопросу. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они прямо или косвенно приглашали собеседника высказать свое отношение к изложенному мнению.

Так как диалог контролирует спрашивающий, то с помощью вопросов он может направить процесс передачи информации в русло, соответствующее его планам и пожеланиям; перехватить и удержать инициативу в беседе; активизировать собеседника, переходя тем самым от монолога к диалогу; дать возможность собеседнику проявить себя.

Следовательно, умение задавать вопросы становится ключевым инструментом для быстрого и точного получения необходимой информации. Учитывая это, остановимся подробнее на видах и функциях вопросов.

Вопросы можно классифицировать по разным основаниям. В управленческой деятельности полезно проводить различия между следующими категориями вопросов: по характеру ожидаемых ответов по заключенному в них содержанию; по функциям, которые они выполняют.

На закрытые и открытые вопросы разделяются *по характеру ожидаемых ответов.*

**Закрытые вопросы –** это вопросы с жесткой структурой, на них можно ответить просто *«да»*или *«нет»*или несколькими словами. Например, «*Сколько вам лет?», «Где вы живете?», «Какую школу вы закончили?», «Вам нравится эта работа?»*и т. п. Необходимо учитывать, что формулировки с использованием частицы *ли*(типа *«Нравится ли Вам?», «Хотели бы Вы?», «Согласны ли вы?», «Любители вы?»)*представляют собой вариант закрытых вопросов и могут вызвать смещение ответов в положительном направлении, так же как и вопросы типа *«Разве вы не хотите?».*Конструкция вопросов типа «*Вы ведь не думаете?», «Не правда ли?»*склоняет опрашиваемого к отрицательному ответу. Если в беседе желательно избежать такого рода наведения на ответ, то лучше использовать альтернативные вопросы как вариант закрытых вопросов. Например, *«Как вы считаете, соответствует или не соответствует подготовка выпускников школ требованиям, предъявляемым вузами?»*или «*Вы хотели бы продолжить образование или нет?».*

Закрытые вопросы позволяют получать точную информацию, но с их помощью сложно вызвать более глубокое и развернутое сообщение, если собеседник не пожелает раскрыться сам.

**Открытые вопросы** – вопросы менее структурированные, они предполагают большую свободу в выборе ответа и начинаются со слов *«что», «как», «зачем», «почему»*и т.п.: *«Что вы чувствуете при виде этого человека?», «Расскажите о себе», «Что вы думаете об этой специальности?», «Каковы ваши профессиональные цели?», «По каким причинам вы хотите уйти из нашей организации?»*и т.п. На эти вопросы человек отвечает в соответствии с тем, как он видит и чувствует проблему. Именно поэтому открытые вопросы используются для прояснения сложной, запутанной ситуации, либо для того, чтобы точнее понять отношение человека к предмету беседы.

*По заключенному в вопросах содержанию*их можно подразделить на две большие группы: на вопросы о фактах (информационные) и вопросы о мнениях, желаниях, установках.

К группе вопросов по функциям можно отнести контрольные вопросы, которые служат проверке достоверности ответов, уточняющие вопросы, которые уточняют или перепроверяют сказанное, и зондирующие вопросы, имеющие цель – получить как можно больше информации о собеседнике, чтобы решить, в каком направлении действовать.

# 1.2.5. Основная часть беседы

Нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов. Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:

– бестактное обрывание на полуслове;

– неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;

– навязывание мнения ведущего беседу;

– игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;

– грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;

– подтасовка фактов;

– необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;

– давление на собеседника голосом, манерами.

В деловом русском языке можно выделить ряд устойчивых оборотов, которые позволяют собеседникам управлять ходом беседы на этапе обсуждения проблемы и принятия решения.

## 1.2.6. Заключительная часть беседы

Служит своеобразной общей ее оценкой. Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости дальнейшего контакта с собеседником.

Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа *«Давайте подведем итоги».*

Таким образом, деловая беседа может быть рассмотрена как особый вид межличностного взаимодействия в организационной среде. Четкое осознание участниками беседы целей, которые они преследуют, понимание функциональных особенностей каждого из ее этапов, владение психологическими и речевыми приемами ведения деловой беседы являются необходимыми составляющими эффективной деловой коммуникации.

## 1.3. Виды деловой беседы

По такому основанию, как *цели и методы* ведения разговора, принято выделять в качестве самостоятельных видов: собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, проблемные и дисциплинарные беседы.

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

* что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;
* почему он ищет работу;
* каковы его сильные и слабые стороны;
* каковы его взгляды на эффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике):
* что он считает наиболее весомым своим достижением;
* на какую зарплату он рассчитывает.

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

В ходе беседы необходимо выявить истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием или обидой, какими-либо иными причинами. Необходимость проведения собеседования в этом случае обусловлена заботой руководителя об улучшении управленческой деятельности на различных уровнях производства. Для этого полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения. Следует узнать, что не нравилось сотруднику в его работе и, напротив, что доставляло удовлетворение. Служащие, которые покидают организацию по собственному желанию, как правило, искренни в своих замечаниях и пожеланиях и делятся информацией, которая может улучшить положение тех, кто остается.

Иначе протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. Процедура увольнения по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие. В специальной литературе она получила название «прощального разговора». Эта процедура опирается на знание специфики такого разговора и на владение техникой его проведения. Так, прощальный разговор никогда не назначается перед выходными днями или праздниками: его не следует проводить непосредственно на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа; он не должен продолжаться более 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель. Если руководителю предстоит упрекать работника в нарушении дисциплины или говорить о других нарушениях, то он должен быть точным и корректным в изложении фактов и не дать увольняемому оснований сомневаться в справедливости высказанных упреков. В зарубежной практике рекомендуется заготовить гуманный для увольняемого ход; например, предложить ему список свободных рабочих мест на другом предприятии или предложить нечто вроде «реабилитационной программы» для увольняемого, в которой предусмотрено сохранение его уверенности в собственных силах, поддержание его авторитета в глазах окружающих и домашних.

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

В процессе подготовки проблемной беседы руководитель должен заранее ответить на вопросы о смысле, цели, результатах, средствах и методах решения проблемы, стремясь к тому, чтобы в ходе беседы подчиненный принял позицию руководства. При этом существуют некоторые правила, позволяющие избежать беседы в форме «разноса» и провести ее с конструктивными результатами. Для этого следует:

1) получить необходимые сведения о сотруднике и его работе;

2) построить беседу, соблюдая следующую очередность в сообщении информации: сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника; сообщение критического характера; сообщение похвально-поучительного характера;

3) быть конкретным и избегать неясностей (оборотов типа «С*делали не то, что нужно», «Вы не выполнили задания»*и т.п.);

4) критиковать выполнение задания, а не личность. Соблюдение этих правил помогает создать положительный эмоциональный фон, который позволит провести неприятную часть разговора конструктивно, не вызывая ненужной враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию.

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

Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить работнику о мерах дисциплинарного характера, решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося.

Например: «Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, речь не идет о понижении в разряде, вы этого не заслужили, однако выговор вам грозит. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы ни были высоки ваши другие заслуги, иначе поступить не могу».

Отметим еще раз, что критика со стороны руководителя имеет значительный мотивационный эффект. Умение делать замечания, показывающие, что и как следует изменить в работе, при этом отмечать, что уже сейчас делается этим работником хорошо, является показателем высокой коммуникативной компетентности руководителя.

# 1.4. Деловое совещание

**Деловое совещание –**это деятельность, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц, соответственно, такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление, оказывают серьёзное влияние на характер выступлений участников совещания и его результаты. В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Необходимо помнить, что совещание – не более чем средство управления и, как любое средство, оно должно быть использовано для правильных целей и надлежащим образом, чтобы достичь желаемого результата.

Успех совещания зависит не только от поставленной цели, но и от того,как участники приходят к пониманию задачи. Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня и место проведения, – ключ к продуктивному совещанию.

На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

– проблема является скорее сложной, чем простой, а вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;

– разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;

– желательны также и потенциальные решения, а не только одно;

– полезна проверка различных взглядов;

– руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет получить их доверие;

– членам группы необходимо получше узнать друг друга. Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах совещания необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность совещания уменьшается из-за нечетко сформулированной цели совещания и не обоснованной соответствующим образом необходимости его проведения; недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям, безапелляционного изложения руководителем своей позиции.

Избежать этих ошибок позволит учет следующих рекомендаций:

1) обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;

2) четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов, что способствует возникновению на совещании творческой дискуссии;

3) тщательная фиксация выступлений участников совещания, вскрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам путей её решения;

4) стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени;

5) корректное прерывание тех выступлений, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности;

6) периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;

7) обобщение результатов в заключении совещания, определение вытекающих из него задач, указание лиц, ответственных за их исполнение, благодарность сотрудникам за участие и работе совещания.

Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

**1) принадлежность к сфере общественной жизни:** деловые административные, научные или научно-технические семинары, симпозиумы, конференции, съезды, собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

**2) масштаб привлечения участников:** международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

**3) место проведения:** местные, выездные;

**4) периодичность проведения:** регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

**5) количество участников:** в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).

Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче. Последние подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цели инструктивных совещаний – передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Цели оперативных (диспетчерских) совещаний – получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2-3 дней.

Цели проблемных совещаний*–*поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки. Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

1) нахождение решения без предварительной подготовки возможных решений на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;

2) выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;

3) принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час-полтора. Если сроки совещания затягиваются – значит, оно плохо подготовлено. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы.

Коллективное решение вопросов – исключение из правил, а не правило. Нет необходимости сразу всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если на беседу, совещание вы пригласите 20-30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она непосредственно касается. Дайте им высказаться по очереди. Первым пусть выскажут свое мнение «нижние чины», затем дайте слово главным специалистам. Не разрешайте никому прерывать речь выступающего.

Итак, успех фирмы, предприятия, организации тесно связан с этикетом и культурой поведения. Для хорошего овладения ими требуются время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях вашей деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки. Тогда ваша реакция на любое действие, любой ход оппонента, развитие ситуаций будет соответствовать правилам хорошего тона, делового этикета, требованиям культуры поведения в данной ситуации. Этикет и культура делового общения – ключ к вашему успеху в сфере предпринимательства, в деловой карьере.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы цели и задачи деловой беседы?
2. Каковы правила подготовки и проведения деловой беседы?
3. Назовите виды деловой беседы.
4. Что такое деловое совещание?

**Тема: Составление и оформление деловых писем.**

**Письмо** – обобщённое название различных по содержанию документов, которые служат для обмена информацией между организациями и пересылаются по почте (обычной или электронной), с курьером, посредством факсимильной связи.

**Деловое письмо** – это письменное обращение к деловому лицу (предприятию, организации, учреждению), подготовленные в соответствии с деловой перепиской.

Для оформления делового письма используют бланк письма форматов А4 иА5.

1. Обязательные реквизиты письма.

* наименование организации;
* справочные данные об организации;
* дата документа;
* регистрационный номер документа;
* ссылка на регистрационный номер и дату документа;
* адресат;
* заголовок к тексту;
* текст;
* отметка о наличии приложений;
* подпись;
* печать;
* отметка об исполнителе.

2. Особенности оформления реквизитов «Справочные данные об организации», «Ссылка на регистрационный номер и дату документа», «Заголовок к тексту».

Реквизит «Справочные данные об организации» - входит в состав бланка письма, и содержит: почтовый адрес юридического лица, адрес электронной почты и сайта организации, а так же код организации, основной государственный регистрационный номер, идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на учёт;

Реквизит «Ссылка на регистрационный номер и дату документа» - заполняется только в письмах-ответах, является составной частью бланка письма;

Реквизит «Заголовок к тексту» - оформляется с нулевого положения табулятора и отвечает на вопрос «О чем?», при оформлении не должен превышать 28-30 символов, при необходимости разбивается на логические составляющие. Заголовок может не составляться, если текст письма небольшого объема, в письмах сложного содержания заголовок к тексту обязателен.

3. Требования к составлению и оформлению текста письма.

Текст письма должен быть логичным, последовательным, убедительным и корректным по форме. Текст письма не должен допускать различного толкования.

В зависимости от типа письма и его содержания текст письма может быть **простым** или **сложным**. Текст простых писем делится на две части **вводную** и **основную**. Сложные состоят из: **вступления**, **основной части (доказательства)**, **заключения**.

Во вводной части объясняются причины составления письма (определённые факты, события); если поводом для написания послужил документ, необходима ссылка на него.

В основной части излагается существо вопроса, приводятся доказательства и опровержения.

В некоторых случаях можно выделить и третью, так называемую заключительную, часть, где формулируется основная цель письма (предложение, отказ, требование, мнение и т.д.). Заключительная часть письма заканчивается формулой вежливости («С уважением,» «Искренне Ваш...»).

Письма, адресованные руководителю по вопросам, требующим его особого внимания, могут содержать вступительное обращение **(«Уважаемый господин председатель!»; «Уважаемый Павел Николаевич!»**).

Содержание текста служебных писем излагается от первого лица множественного числа (**направляем, сообщаем**), от первого лица единственного числа (**прошу, сообщаю, предлагаю**) или от третьего лица единственного числа (**институт считает**).

Восклицательные и вопросительные предложения используются очень редко. Чужие слова, фразы, цитаты следует обязательно заключать в кавычки, указывая на источник их происхождения.

Служебные письма составляются в 2-х экземплярах: проект письма подшивается в дело, а подписанный руководителем оригинал отсылается отправителю.

В процессе подготовки письма визируются исполнителем, руководителем подразделения, в котором изготовлен проект письма, руководителями других структурных подразделений. Визы проставляются на копии письма, остающейся в деле организации.

Деловые письма подлежат регистрации как входящие (поступающие) и исходящие (отправляемые). Регистрационный номер исходящего письма проставляется в реквизитах бланка, так же как и дата письма. На поступающем письме регистрационный номер ставится в отметке о поступлении, проставляемой на нижнем поле первого листа поступающего письма.

Сроки подготовки писем устанавливаются резолюцией руководителя организации, и во всех случаях не могут превышать 30 дней. Предельный срок подготовки ответного письма с отметкой «срочно» не может превысить 3-х дней, а с пометкой «оперативно» - 10 дней.

Письма можно разделить на 2 большие группы:

Письма, требующие

письменного ответа:

Письма, не требующие

письменного ответа:

* письмо-просьба;
* письмо-обращение;
* письмо-предложение;
* письмо-запрос;
* письмо-требование.
* письмо-напоминание;
* письмо-подтверждение;
* письмо-отказ;
* письмо-извещение;
* гарантийное письмо;
* рекламное письмо;
* сопроводительное и др.

По содержанию и назначению делятся письма на:

|  |  |
| --- | --- |
| * письма-запросы; * письма-просьбы; * письма-претензии; * письма-напоминания; * письма-обращения; * циркулярные письма. | * информационно-разъяснительные письма |

3. Краткая характеристика основным видам писем.

**Информационное письмо**- служебное письмо, которое содержит сообщение, просьбу, предложение, напоминание или другие официальные сведения. Такие письма часто имеют типовой характер и рассылаются вышестоящими организациями в подведомственные.

**Письмо-просьба** – является одним из самых распространённых разновидностей писем. Текст письма строится по следующей схеме: в начале письма излагается повод или причина, побудившая автора письма обратиться к адресату с просьбой; во второй части эта просьба формулируется, для обоснования необходимости её выполнить используются различные аргументы, автор письма может также описать результат, ожидаемый в случае удовлетворения просьбы, или последствия её невыполнения; в заключительной части выражают готовность к сотрудничеству и доверие.

**Письмо-отказ** – содержит отказ от выполнения просьбы или отклонение предложения о сотрудничестве. Текст следует начинать с повторения изложенной просьбы; далее необходимо указать причину отказа, его нужно максимально смягчить, употребив следующие конструкции: **«к сожалению…», «мы сожалеем, что …», «мы лишены возможности…», «вынуждены отказать в связи с…», «не представляется возможным».** После следует вывод о необходимости отклонить предложение или о невозможности исполнения просьбы.

**Сопроводительное письмо**- служебное письмо, содержащее сведения, касающиеся документа, не имеющего адресной части и оформляемого как приложение к сопроводительному письму.

В сопроводительном письме указывают следующую информацию: **цель направления основного документа, сроки исполнения** (ознакомления, рассмотрения и т.д.), **рекомендации по работе с документом.**

Подтверждая факт отправки какого-либо документа в определённый срок, сопроводительное письмо является надёжным средством контроля за соблюдением дисциплины и за сохранностью отправляемого документа. **Отметка о наличии приложения**является обязательным реквизитом такого письма.

**Письмо-подтверждение**- письмо, в котором содержится сообщение о получении какого-либо отправления (письма, телеграммы, товаров, ценностей и т.д.), подтверждение ранее достигнутой договорённости или какого-либо факта, действия, телефонного разговора.

**Письма-напоминания** – являются способом урегулирования конфликтной ситуации, когда деловой партнёр по какой-либо причине уклоняется от выполнения взятых на себя обязательств или от общения по телефону. Текст такого письма строится по схеме: в первой части автор напоминает о необходимости совершить какие-либо действия, во второй предупреждает о последствиях в случае, если напоминание не достигнет своей цели.

**Письмо-извещение**– письмо, целью которого является информирование о проведение таких мероприятий, как конференции, семинары, круглые столы, заседания и т.д., и приглашение к участию в вышеперечисленных мероприятиях. Как правило, оно содержит следующие реквизиты:

* информацию о месте и времени проведения мероприятия, условиях участия;
* приложения с картой и анкетой участника, программой мероприятия;
* другие сведения организационного характера:

**Письма-поздравления** – такие письма оказывают знак внимания и уважения, они помогают сделать отношения с деловыми партнёрами или коллегами более тёплыми и доверительными. Используются для того, чтобы поздравить адресата с радостным событием в личной жизни (юбилей, рождение, защита диссертации, назначение на должность) или с каким-то значительным достижением в деятельности организации, которую адресат представляет (юбилей компании, вручение ей награды, победа в конкурсе). В таких письмах следует употреблять следующие обороты: **«искренне рад поздравить», «позвольте пожелать», «от души желаем».** В качестве заключительной формулы можно использовать оборот **«С наилучшими пожеланиями и искренним уважением».**

**Циркулярные письма** – предназначены для доведения до сведения разных адресатов одной и той же информации (например: если необходимо получить отчёт о продажах от всех филиалов организации, находящихся в разных городах). По содержанию циркулярными могут быть и письма-извещения, и письма-приглашения, и информационные письма.

**Гарантийное письмо**- служебное письмо, которое содержит обязательство или подтверждение и адресуется организации. Такое письмо может гарантировать оплату продукции, услуг, качество, сроки поставки, выполнение работы и др.

Содержанием гарантийного письма является просьба в адрес корреспондента с использованием обязательного юридического стандарта: **«Оплату (предоставление услуг и т.п.) гарантируем».** При этом обязательно указываются **банковские реквизиты.**

**Гарантийное письмо подписывается руководителем организации и главным бухгалтером и удостоверяется печатью организации.**

**Тест на тему: «Составление и оформление служебных писем»**

Критерии оценок:

Оценка «5» - 85%;

Оценка «4» - 70%;

Оценка «3» - 50 %;

Оценка «2» - менее 49%.

**Задание: выберите правильный вариант ответа**

**1.** **Деловое письмо используется для:**

а) распоряжения финансовыми средствами организации;

б) фиксации данных отчетного характера;

в) передачи корреспонденту деловой информации;

г) фиксации установленных фактов.

**2.** **В бланках деловых писем указываются реквизиты:**

а) справочные данные об организации;

б) место составления или издания документа;

в) наименование организации – автора документа;

г) отметка о наличии приложения.

**3. При оформлении деловых писем используются реквизиты:**наименование  
а) вида документа;

б) заголовок к тексту;

в) дата документа;

г) отметка об исполнителе;

д) гриф утверждения.

**4.** **Деловое письмо подписывает:**

а) руководитель организации;

б) специалист структурного подразделения.

5. **Верно ли утверждение, что в процессе подготовки деловое письмо визируется: ДА\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_НЕТ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**6.** **Какой экземпляр делового письма визируется, если письмо пересылается корреспонденту только по факсимильной связи?**

а) первый экземпляр (подлинник);

б) копия, помещаемая в дело.

7. **Одно письмо может быть адресовано:**

а) не более чем в четыре адреса;

б) не более чем в три адреса;

в) любому количеству адресатов.

**8. При оформлении делового письма на двух и более страницах:**

а) все страницы нумеруются арабскими цифрами;

б) страницы не нумеруются;

в) нумеруются страницы арабскими цифрами, начиная со второй.

**9. Нумерация страниц проставляется:**

а) по центру нижнего поля;

б) по центру верхнего поля;

в) в нижнем левом углу листа.

**10. Предельный срок подготовки ответного письма на документ с пометкой «срочно», не может превышать:**

а) трёх дней;

б) пяти дней;

в) десяти ней.

**11. Реквизит «Ссылка на регистрационный номер и дату документа» заполняют:**

а) только в ответных письмах;

б) только в гарантийных письмах;

в) только в сопроводительных письмах.

**12. Заголовок к тексту письма отвечает на вопрос:**

а) Чего? б) О чём? в) Что?

**13. Реквизит «Отметка о наличии приложения» проставляется только:**

а) в ответных письмах;

б) в сопроводительных письмах;

в) в письмах-подтверждениях.

**14. Реквизит «Оттиск печати» обязательно проставляется:**

а) на всех исходящих письмах;

б) в сопроводительных письмах;

в) в гарантийных письмах и письмах финансового характера.

**15. Реквизит «Отметка об исполнителе» включает в себя:**

а) слова: исполнитель фамилия имя отчество, телефон и номер телефона;

б) слова: исп. фамилия инициалы, тел. и номер телефона;

в) фамилия имя отчество (или инициалы фамилия) исполнителя и номер телефона.

**16. Датой письма является:**

а) дата подписания;

б) дата составления письма;

в) дата проставления реквизита «оттиск печати»;

г) дата отправления письма.

**17. Какого вида письма не существует?**

а) сопроводительное письмо;

б) рекламное письмо;

в) гарантийное письмо;

г) финансовое письмо.

**18. Что называют деловым письмом?**

а) обобщённое название различных по содержанию документов, которые служат для обмена информацией между организациями и пересылаются только по почте.

б) письменное обращение к должностному лицу, подготовленное в соответствии с деловой перепиской.

в) письменное обращение к руководителю организации с конкретной просьбой.