

## **Уважаемые студенты!**

### **Задание:**

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 7 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail ([irina.osiphuk@mail.ru](mailto:irina.osiphuk@mail.ru)).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы обращаться по телефону 0721488209 (вацап)

### **Лекция**

#### **Тема: Деловое общение**

#### **Цель: Изучить особенности делового общения**

#### **План**

1. Функции и назначение управленческого общения. Условия эффективного общения. Два закона управленческого общения.
2. Правила ведения бесед, совещаний. Планирование, проведение данных мероприятий. Абстрактные типы собеседников.
3. Факторы повышения эффективности делового общения. Техника телефонных переговоров. Фазы делового общения.

#### **1. Функции и назначение управленческого общения. Условия эффективного общения. Два закона управленческого общения**

Управленческое общение – это специфическая форма делового общения, связанная с руководством людьми. Основные функции управленческого общения: выдача распоряжения, проверка исполнения, оценка исполненного.

Менеджер вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

1. Отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;
2. Получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;

### 3. Дать оценку выполнения задания подчиненным;

Понимание между руководителем и подчиненным является необходимым, но недостаточным условием для выполнения распоряжения руководителя. Важно, чтобы подчиненный согласился это сделать, принял распоряжение руководителя.

Три основные функции управленческого общения:

- 1) Выдача распорядительной информации.
- 2) Проверка исполнения (получение «обратной» контрольной информации).
- 3) Оценка исполненного (выдача оценочной информации).

Руководители не всякий раз контролируют исполнение распоряжений и не всегда дают оценку исполненному. Поэтому выдача распорядительной информации осуществляется наиболее часто и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. Именно на этой стадии управленческого воздействия менеджер изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека. От того, как отдаётся распоряжение, зависит качество исполнительской деятельности.

Распорядительная информация по форме может быть директивной, демократической или даже либеральной.

1. К директивным формам относятся: приказ, директива, указание, распоряжение, требование.
2. К либеральным – уговоры.
3. К демократическим – просьбы, рекомендации, советы.

Для подчинённого в принципе любая форма распорядительной информации воспринимается не как просьба, а как распоряжение. Однако демократическая форма распорядительной информации повышает качество исполнительской деятельности и даёт большую отдачу для производства, так как подчинённый с большим желанием выполняет задание. Если же задание выполняется формально, не согласуется с мыслями работника, его желанием и позицией, то трудно ожидать хороших результатов.

Эффективность исполнения решений зависит от конкретной формы распоряжений: приказ или просьба, персонифицированное или неперсонифицированное, вопросительное, утвердительное или директивное распоряжение.

### **Условия эффективного общения.**

**1) коммуникативная заинтересованность**, которая устанавливает паритетность вне зависимости от социального статуса и ролей участников общения;

**2) настроенность на мир собеседника**: успешность речевого общения определяется умением говорящего представить мир слушающего и в соответствии с этим организовать свою речь;

**3) умение слушать собеседника.**

**4) умение понять замысел говорящего.** Важно помнить, что умение понять не означает принять точку зрения или замысел собеседника.

**5) умение использовать разнообразные способы передачи информации.** Иными словами, говорящий должен «вложить душу» в то, что он сообщает. Речь должна быть выразительной, эмоциональной, искренней и т.д.

**б) обстановка, внешние обстоятельства**: настроение, наличие посторонних, форма общения (телефон, записка, беседа с глазу на глаз и т.п.).

**Соблюдение норм речевого этикета.**

**Существует два вида слушания:**

А) **нерефлексивное**, т.е. «молчаливое» слушание. Оно не всегда бывает уместным, т.к. молчание можно принять за «знак согласия».

Б) **рефлексивное** – активное вмешательство в речь собеседника с целью создания доверительной обстановки, правильного понимания собеседниками друг друга.

**Существует 4 способа правильно слушать:**

1) одобрение;

2) частичное повторение того, что было сказано;

3) сопереживание;

4) обобщение.

В зависимости от ситуации необходимо правильно выбрать тот или иной вид слушания.

**Два закона управленческого общения.**

**Законы**

1. Первый закон общения формулируется так: «Понять не значит принять». В процессе общения люди обычно не ожидают друг от друга полного принятия, однако они желают рассчитывать на простое понимание. Полное принятие чужой позиции случается редко, это скорее исключение, чем правило. Однако любое взаимопонимание достигается исключительно в

том случае, если люди хотя бы вникают в соображения своих партнеров. Только поняв позицию другого человека, мы можем объяснить, почему он не прав, или выработать компромиссное решение, которое будет устраивать обе стороны. И, наконец, понимание чужой позиции является непременным условием ее принятия.

Позиция другого человека может быть понята только тогда, когда:

- эта позиция не вступает в противоречие с установками того, кому предназначена информация. Это означает, что в общении необходимо ориентироваться на особенности человека, его ценности и убеждения, не предлагать ему того, что для него однозначно неприемлемо;

- любое последующее убеждение направлено на устранение разногласий, а не повторение сказанного ранее. Другими словами, общение не должно превращаться в переливание из пустого в порожнее, партнеру следует сообщать только существенное и новое;

- партнеру демонстрируется его личный интерес, его убеждают в том, что выполнение работы приведет к удовлетворению некоторых потребностей. Только в том случае, если человек поймет, что ему выгодно сделать что-либо, он задумается о том, стоит ли ему делать это.

2. Согласно второму закону, «при прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное, положительное отношение». Мы невольно симпатизируем людям, которые по каким-то причинам располагают нас к себе, и мы склонны доверять им больше, чем всем остальным. Возможно, симпатия – это не всегда основание для доверия, поскольку мы можем ошибаться. Но такова закономерность, которая действует в подавляющем большинстве случаев, а потому ее нельзя не учитывать. Этот закон опирается на аттракцию.

## **2. Правила ведения бесед, совещаний. Планирование, проведение данных мероприятий. Абстрактные типы собеседников.**

### **Правила ведения бесед, совещаний.**

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи.

#### **1. Беседы.**

Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От умелого ведения таких бесед часто зависит коммерческий успех предприятия.

Правила построения деловой беседы.

**Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:**

- Беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки.

- Беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

**Любая деловая беседа состоит из трех этапов:**

Первый этап - подготовительный. В него входит определение задач беседы и составление ее плана, установление времени и выбор места, где будет проходить беседа.

Второй этап - ознакомительный. В течении этого этапа преодолевается психологический барьер у устанавливается атмосфера доверия.

Третий этап - основной состоит из 3 частей: вводная, основная, заключительная.

Тон беседы должен быть дружелюбно-деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия.

Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепляет атмосферу.

Подготовка к беседе. Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Встретив посетителя, нужно встать из-за стола и пригласить собеседника сесть напротив. Перед началом беседы с незнакомым человеком рекомендуется предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.

Беседа. Менеджер должен понять, как его собеседник оценивает ситуацию и почему именно так, а не иначе. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника и как итог- правильно определить его точку зрения.

Непременным должно быть правило: первое слово за вашим собеседником, знаком он вам или нет.

Беседа может иметь сценарий, т.е. строиться по заранее подготовленным вопросам.

После соблюдения перечисленных требований можно убедительно и подробно высказать свою точку зрения.

В процессе беседы надо последовательно проводить основную мысль. Нужно научиться: слушать подтекст, не поддаваться на мысль, что именно собеседник заблуждается, выбирать правильные моменты для замечаний.

Окончание беседы. Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы так же высказали, можно беседу завершать. Все вопросы

согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.

### **Совещание.**

Во время совещания между подчиненными и руководителем происходит обмен информацией, принимаются управленческие решения. Совещания помогают связать то, чем занимается отдельный сотрудник, с работой других работников предприятия. Процесс управления при этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации.
- координация деятельности всех служб предприятия и всех его сотрудников.
- принятие решения.

На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения.

**Классификация деловых совещаний.** Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда. Существует определенная классификация совещаний, которая зависит от следующих основных признаков:

По назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения.
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений.
- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям.
- оперативные.

По периодичности:

- разовые.
- регулярные.
- периодические.

По количеству участников:

- узкий состав.
- расширенные.
- представительные.

По степени стабильности состава участников совещания:

- с фиксированным составом.
- с приглашенными по списку, составленному для каждого совещания.
- комбинированные

По принадлежности:

- общественных организаций.
- административные.
- научные и научно-технические.
- объединенные.

Планирование проведения совещаний.

1. Подготовка совещания. Начинается с определения целесообразности его проведения.

На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы работы. Итак, решения о целесообразности проведения совещания принято. Следующий элемент- определение повестки дня. Здесь необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания.
- кто и какую подготовительную работу должен вести

Состав участников. Менеджер должен очень внимательно подойти к формированию списка состава участников.

Количественный состав. Оптимальным считается такое количество участников совещания, которое совпадает с количеством работников, активно участвующих в обсуждении вопроса.

Качественный состав. К участию в совещании должны привлекаться только те должностные лица, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

Назначение дня и времени проведения совещания. Наилучшим днем для совещания считается среда или четверг. Совещания лучше проводить во второй половине дня, т.к. из распространенной ныне теории биоритмов известно, что у человека в течении рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый- с 11 до 12 ч и второй- между 16 и 18 ч.

Подготовка участников совещания. Менеджер - организатор совещания, должен заблаговременно ознакомить всех участников с повесткой дня и необходимым материалом.

2. Проведение совещания. Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 мин.

В случае, если совещание продолжается 2ч без перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение.

Регламент - порядок ведения заседания, собрания, совещания.

Протокол совещания - это первичный, официальный документ, составленный по определенной форме и содержащий запись выступлений участников совещания, собрания, заседания и принятые ими решения.

3. Подведение итогов и принятие решения. Обычно решение на деловом совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности.

Решения могут вырабатываться двумя способами:

- специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования.

- председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

4. Контроль, за выполнением решения. Без претворения решения в жизнь и контроля за этим процессом любое деловое совещание становится бессмысленным. На этом этапе определяются лица, которые будут осуществлять контроль.

#### **Абстрактные типы собеседников.**

Каждый человек уникален в своей своеобразной и неповторимой манере общаться с другими людьми. Вместе с тем всех общающихся и являющихся собеседниками можно объединить в группы по каким-то общим характерным признакам.

Абстрактный собеседник — это тип людей, воображаемая психологическая модель, отражающая определенные характерные свойства, которые имеют значение для подготовки и проведения деловой беседы.

В чистом виде абстрактные собеседники не встречаются. Однако в каждом человеке проявляются в большей степени те или иные признаки, на основании которых мы можем отнести собеседника к тому или иному типу.

Для классификации типов деловых, но абстрактных собеседников используются следующие критерии:

- компетентность, т. е. обладание знаниями, позволяющими судить о предмете разговора, умение высказывать веское, авторитетное мнение по вопросу, обсуждаемому в ходе деловой беседы;

- откровенность;

- искренность;

- владение приемами общения с другими участниками беседы;

- заинтересованность в теме и успехе беседы.

#### **Классификация абстрактных типов собеседников.**

**Вздорный человек (нигилист).** Характеристика: часто выходит за рамки темы деловой беседы; в ходе деловой беседы нетерпелив, несдержан и возбужден; часто своей позицией и подходом неосознанно провоцирует собеседников на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами.

Рекомендации по общению во время беседы:

следует постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;

не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;

стараться включать в формулировки решения его слова;

прежде чем отклонить его решение, предоставить другим собеседникам возможность опровергнуть его;

постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;

беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;

в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

**Позитивный человек.** Характеристика: среди всех типов абстрактных собеседников это самый приятный тип делового партнера; доброжелательный и трудолюбивый; всегда стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.

Рекомендации по общению во время беседы:

следует побуждать такого собеседника к активному участию в дискуссии;

нужно стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;

следует в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

**Всезнайка.** Характеристика: труден в общении; всегда уверен в том, что знает все лучше других; любит навязывать свою точку зрения; обо всем имеет свое мнение; постоянно требует слова.

Рекомендации по общению во время беседы:

посадить его рядом с ведущим беседу;

время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;

предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;

иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае крайне важности может ответить кто-нибудь из участников беседы.

**Болтун.** Характеристика: часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы; не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний.

Рекомендации по общению во время беседы:

следует, как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему беседу или к другому авторитетному собеседнику;

в случае, если он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;

если такой собеседник отклонится от темы разговора еще дальше, его следует спросить, в чем он видит связь с предметом обсуждения того, о чем он говорит;

спросить поименно всех участников беседы, каково их мнение;

нужно заранее ограничить время отдельных выступлений и всей беседы в целом, обязательно установить регламент.

**Трусика.** Характеристика: недостаточная уверенность в себе при публичных выступлениях; такой собеседник охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным.

Рекомендации по общению во время беседы:

с таким собеседником следует обходиться особенно деликатно;

нужно задавать ему ясные, конкретные вопросы;

следует продемонстрировать по отношению к нему доброжелательность, заинтересованность. Нужно способствовать тому, чтобы он развил свое замечание;

в случае, если такой собеседник решился заговорить, нужно применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;

следует помогать такому собеседнику формулировать мысли, используя прием выяснения;

решительно пресекать любые попытки насмешек и саркастических высказываний в его адрес;

обязательно применять ободряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;

можно специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

**Хладнокровный, неприступный.** Характеристика: замкнутость; чувствует себя и держится отчужденно; не включается в деловую беседу, создавая впечатление у участников беседы, что это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

Рекомендации по общению во время беседы:

любым способом следует заинтересовать его в участии в обсуждении проблемы;

можно применить так называемый прием отражения чувств, к примеру, обратясь к нему со следующими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?» В перерыве следует попытаться выяснить причины такого поведения.

**Незаинтересованный.** Характеристика: тема беседы такого собеседника не интересует. Он как бы «спит» во время беседы и безразличен к обсуждению.

Рекомендации по общению во время беседы:

следует задавать ему вопросы информативного характера, постепенно вовлекая его в беседу;

нужно, выясняя точку зрения такого собеседника, избегать вопросов, при ответе на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

следует задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

можно постараться выяснить, что интересует лично его.

**Важная птица.** Характеристика: абсолютно не выносит критики — ни прямой, ни косвенной; чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных.

Рекомендации по общению во время беседы:

нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

следует время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

не показывать свое раздражение по поводу манеры поведения такого собеседника;

следует до определенного момента соглашаться с таким собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»

**Почемучка.** Характеристика: постоянно сочиняет и задает вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны; имеет непреодолимое желание спрашивать.

Рекомендации по общению во время беседы:

следует на вопросы информационного характера отвечать сразу;

при групповой беседе нужно привлекать к ответам на вопросы такого собеседника, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

можно при индивидуальной беседе переадресовать вопросы к нему самому. К примеру: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»;

сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ему ответ.

### **3. Факторы повышения эффективности делового общения. Техника телефонных переговоров. Этапы и фазы делового общения**

#### **Факторы повышения эффективности делового общения.**

Менеджер должен не только обладать навыками делового общения, но и повышать эффективность отдельных его видов.

Если речь идет об эффективности проведения делового совещания, менеджер должен уметь рассчитать его цену. Цена делового совещания исчисляется следующим образом. Определяются число участников совещания, его продолжительность и часовая тарифная ставка каждого участника.

Расчет производится по формуле:

$$C = N (T + 1) P_{\text{ср}} : H_{\text{ср}},$$

Где С – стоимость совещания, руб.; N – число участников;

T – продолжительность совещания, ч; P<sub>ср</sub> – среднемесячная зарплата участников, руб.; H<sub>ср</sub> – среднее число рабочих часов в 1 мес.; 1 – коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Нужно стремиться к получению минимального значения С. Для этого полезно знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний как субъективные, так и объективные.

Рассмотрим некоторые из них, наиболее важные для повышения эффективности делового совещания.

Создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия коллективного решения. Если на совещании рассматриваются сложные

проблемы, надо обеспечивать условия для коллективного умственного труда присутствующих.

Организация начала деловых совещаний в точно назначенное время и обеспечение сжатых графиков работы позволяет работникам подготовиться к деловому совещанию и эффективно распоряжаться своим временем в течение рабочего дня.

Создание атмосферы непринуждённости и деловитости. Создание плодотворной рабочей обстановки на совещании главным образом зависит от руководителя. Он должен сразу предотвратить возможность проявления факторов, мешающих деловому сотрудничеству. К таким факторам можно отнести неконструктивную, чрезмерную критику друг друга, жалобы, взаимные упрёки и т.д. Руководитель должен создать такую атмосферу, чтобы каждый участник чувствовал себя равным на совещании и ощущал не только значимость рассматриваемых проблем, но и свою значимость в этом процессе.

Обеспечение эффективности ведения записей – очень важный фактор успеха. Менеджер должен знать, что хорошо, грамотно организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, замечания, вносить коррективы или конкретные предложения, а также накапливать важную информацию.

Обеспечение активности всех участников совещания. Задачей ведущего совещания является психологического феномена при организации порядка выступлений. Заключается это в создании очерёдности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению.

Другим методом повышения активности на совещании является требование выступления от каждого его участника.

Обсуждение особых мнений. В этом случае руководитель может столкнуться с двумя ситуациями. Первая ситуация возникает, если имеются явно ошибочные мнения отдельных участников совещания. В этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения.

Вторая ситуация возникает, если большую часть особых мнений составляют суждения, высказанные сотрудниками, которые стремятся сузить или расширить выдвинутое предложение или поставленную проблему. Такие мнения требуют обсуждения, так как имеют ценное зерно и позволяют достигнуть положительных результатов. Ни в коем случае нельзя на

совещании прибегать к голосованию, потому что деловое совещание превратиться в собрание.

Важное правило при обсуждении особых мнений – критиковать только точки зрения или подходы к решению проблем, но не самих выступающих.

Важнейшими качествами, требующими постоянного совершенствования, являются умение слушать и анализировать то, что говорится на совещании.

### **Техника телефонных переговоров.**

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во – первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведение телефонных переговоров. Во – вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой.

Сходство этических правил деловой беседы и телефонного разговора заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с очной на телефонную беседу. Так, например, в зависимости от значимости телефонного разговора следует уделить внимание отдельным этапам его моделирования: определение цели беседы, её информационная подготовка, отработка формулировок понятий и суждений, определение последовательности и содержания аргументации, анализ возможной реакции собеседника на те или иные высказывания.

Исследования показывают, что менеджеры различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27% рабочего времени.

Построение любого телефонного разговора состоит из четырёх обязательных элементов:

- взаимного представления;
- введения собеседника в курс дела;
- обсуждения ситуаций;
- заключительного слова.

Необходимые для ведения телефонного разговора материалы должны быть подобраны заранее.

Неизменными следует считать общие нормы поведения в беседе: демонстрация заинтересованности в предмете разговора, доброжелательность по отношению к собеседнику (даже если телефонный звонок отвлёт вас от важных и срочных дел, указать собеседнику на вашу

занятость следует в корректной и вежливой форме), отсутствие влияния на характер разговора вашего общего настроения.

Всегда стоит извиниться за беспокойство, даже в том случае, если вы уверены, что вашего телефонного звонка ждали. Правилом хорошего тона следует считать вопрос к собеседнику, располагает ли он временем для разговора, даже в случае вашей уверенности в утвердительном ответе с его стороны. Вы можете помочь собеседнику сориентироваться во времени, если укажете конкретную продолжительность разговора, которая потребуется для решения вопросов, тем самым вы заставите себя предварительно спрогнозировать примерное время беседы и, исходя из этого, скорректировать её канву, а может быть и отказаться от телефонного варианта в связи с большой длительностью предполагаемого разговора.

С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем – либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь – это средство для предварительной договорённости о чём – либо, чаще всего о будущей очной встрече.

### **Управленческая технология ведения телефонных переговоров**

Если звоните вы

До разговора:

подумайте, так ли необходим этот разговор;

определите его цель;

подготовьте бумагу, карандаш или ручку, а также календарь и нужные для разговора материалы.

Во время разговора:

услышав собеседника на другом конце провода, поздоровайтесь («Алло, добрый день / доброе утро / добрый вечер»);

представьтесь (имя – подразделение - предприятие);

говорите прямо в трубку;

произносите слова чётко;

выясните, с тем ли человеком вы говорите, который вам нужен;

спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже;

попытайтесь создать положительное настроение;

говорите спокойным голосом, не кричите.

После разговора:

проанализируйте, сказано ли всё нужное;

проверьте не следует ли передать кому – либо это сообщение;  
точно запишите итог разговора (о чём вы договорились с собеседником);

запишите, что пообещали сделать;

сделайте необходимые заметки в ежедневнике.

Если звонят вам:

Всегда рядом с телефоном держите карандаш или ручку или бумагу.

Отвечая после приветствия, называйте своё имя, отдел и предприятие.

Сразу запишите фамилию звонившего и его проблему.

Если позвонивший не представился, попросите его об этом.

Если вы не можете сразу ответить на вопрос, то передайте содержание разговора человеку, знающему данную проблему.

Заканчивайте телефонный разговор, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие их вопросы.

Вежливое, доброжелательное общение по телефону – это один из немаловажных путей формирования позитивного имиджа как организация в целом, так и её отдельных сотрудников и подразделений.

### **Этапы и фазы делового общения.**

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа.

1. Психологическое «чтение» особенностей поведения, внешнего облика, использование имеющейся психологической информации о конкретном работнике организации и составление первичного психологического портрета взаимодействующего лица.

2. Поиск психологических предпосылок эффективности общения и создание благоприятных условий для межличностного контакта.

3. Интеракция и воздействие менеджера в процессе профессионального общения на других лиц с целью решения профессиональных задач.

4. Оценка результатов конкретного акта общения и планирование содержания и процесса дальнейших контактов с определёнными лицами (руководителями, подчинёнными, представителями других организаций, коллегами).

**Первый этап** профессионального общения – познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека. Психологическая информация о другом человеке зависит от конкретной ситуации общения и отражения его личностных свойств, степени знакомства с ним, наличия определённых сведений о нём в характеристиках

и рассказах других работников и т.д. при непосредственном наблюдении за человеком предметом «чтения» являются его вербальные и невербальные акты поведения:

речь, её содержание, направленность, логичность, продолжительность, экспрессивность, особенности лексики, грамматики, фонетики;

выразительные движения, мимика и жесты, экспрессия лица, глаз, тела; движения, перемещения и позы человека, дистанция между людьми, сближение, соприкосновение;

физическое воздействие на другого человека (касание, похлопывание, поглаживание, совместные действия, отталкивание, толчки, удары и т.п.).

важное для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика собеседника. Эффективность делового общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов сотрудников представлениям о требованиях, предъявляемым к ним и их деятельности на конкретных должностях.

При составлении первичного психологического портрета сотрудника рекомендуется ориентироваться на следующие параметры личности:

направленность;

операциональные особенности поведения;

психохарактерологические качества, выражающие отношение к различным

сторонам действительности;

психические свойства и процессы;

социально-психологические особенности поведения;

биопсихические свойства.

Основными способами построения психологического портрета в процессе делового общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация. Рассмотрим их более подробно.

Эмпатия как способ психологического анализа позволяет проникнуть в эмоциональное состояние людей, взаимодействующих в той или иной жизненной ситуации.

Рефлексия основывается на познании и оценки менеджером своей позиции и размышлениях о позиции другого человека, в ходе его мыслей, ближайших и перспективных планах поведения.

Стереотипизация строится на основе переноса выявленных в практике общения менеджера типичных способов поведения, типичных свойств той или иной личности на конкретную ситуацию взаимодействия.

Индивидуализация – способ анализа поведения и черт личности человека, в основе которого находится выявление особых психологических примет, индивидуальных особенностей деятельности, его умений и навыков.

**Второй этап** профессионального общения – создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. Важнейшей психологической предпосылкой эффективного общения является выявление основной репрезентативной системы взаимодействующего с менеджером человека и опора на неё в процессе непосредственного контакта.

**Третий этап** профессионального общения – непосредственный контакт менеджера с другими лицами. Его цель – получение определённой информации и воздействие на партнёра. Этот этап общения важен для устранения противоречий, непонимания и разногласий, решения вопросов в согласованности, а так же достижения в итоге единства подходов к решению той или иной проблемы.

**Четвёртый этап** профессионального общения – осознание менеджером результатов и последствий контактов. Взаимодействие невозможно без оценки, удачи или неудачи, успеха или неуспеха и выявления факторов, которые способствуют общению или усложняют его.

Следует помнить, что очень важным является самый последний момент общения, последние слова, взгляды, рукопожатия, так как они могут полностью изменить результат многочасовой беседы.

Менеджер должен иметь в виду 3 аспекта в любой деловой беседе: деловой, личной и динамику, пружину развития беседы.

Несмотря на цель общения, у общающихся всегда имеются свои задачи. Их три: первая заключается в оценке человека с деловой точки зрения; вторая – в получении или передаче информации; третья – воздействие на мотивы и решения.

### **Контрольные вопросы**

1. Функции и назначение управленческого общения.
2. Назовите условия эффективного общения.
3. Два закона управленческого общения.
4. Правила ведения бесед, совещаний.
5. Планирование, проведение данных мероприятий.
6. Абстрактные типы собеседников, их характеристика.
7. Факторы повышения эффективности делового общения.

8. Техника телефонных переговоров.
9. Перечислите этапы делового общения.