

## ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

**Этикет делового общения** – это система нравственных норм и принципов, правил и стандартов, ритуалов и традиций, обычаев и представлений, регулирующих деятельность и поведение людей, их речевую культуру в сфере деловых отношений.

Спецификой делового общения является его регламентированность, т.е. подчиненность установленным правилам. Правила в свою очередь определяются типом делового общения, конкретными целями и задачами, национально-культурными традициями и общественными нормами поведения.

С точки зрения формы речи деловое общение делится на устное и письменное.

**Устная деловая речь** представлена деловыми беседами и переговорами, публичными выступлениями, собеседованиями и т.д. Письменная деловая речь – документами, фиксирующими социально-правовые отношения (контракты, договоры, соглашения, деловые письма).

*Особый тип протокольного устно-письменного общения представляют собой совещания и собрания, состоящие из монологической деловой речи и существующие сразу в двух формах – устной и письменной.*

### **1. Правила подготовки публичного выступления.**

Хорошо подготовленное публичное выступление — это, с одной стороны, знак уважения к аудитории, а, с другой — возможность заявить о себе как о хорошем специалисте и интересном человеке

Существуют нормы и правила, которые способны любую речь сделать понятной и интересной для слушателей. Умение говорить грамотно и красиво называется ораторское искусство. В его основу вошли общие правила риторики.

В деловой жизни приходится часто выступать перед разным кругом слушателей. Хороший оратор знает, насколько важна подготовка к таким мероприятиям. Подготовленное публичное выступление это не только представление себя как высококлассного специалиста, но и выражение уважения к публике. Аудитория всегда это чувствует.

Подготовительный процесс к публичному выступлению начинается с предварительной отработки навыков. Еще задолго до намеченной даты выступления следует заняться такой подготовкой. Существует несколько простых искусственных приемов, позволяющих привыкнуть к публичности. Можно представить себе любую группу, выбрать конкретную тему и членов этой группы. Как правило, сразу выбирают тему близкую к той, что и настоящая

тема выступления. Но это не обязательно, начинать можно с чего угодно и плавно придвигаться к нужной теме. Такие выступления позволяют правильно формулировать предложения, точнее быть в высказываниях, подобрать более эмоциональные, образные примеры к сказанному. По желанию, меняя мысленно аудиторию, подбираются уже другие, более подходящие, примеры, термины. Воображая себе разную аудиторию, разные темы и ситуации, отрабатывают навыки публичного выступления. Впоследствии, если в реальности возникнут какие-либо нестандартные ситуации, выступающему человеку будет намного проще с ними справиться. Второй прием подготовки - это краткое изложение выбранного текста. За основу может быть взят любой отрывок, газетная статья. Применение этих двух способов ранней подготовки способствует формулированию основных фраз будущей речи. Будет уместно попросить доверенных лиц послушать ваши пробные выступления и дать оценку вашей речи, ее интонациям, самому тексту выступления, общему стилю.

Возможно применение аудио- и видеозаписи. Это позволяет со стороны оценить себя. Иногда это оказывается более информативным, чем мнения доверенных лиц. Человек может и не подозревать, как он выглядит со стороны и какие ошибки допускает в момент выступления.

Следует четко ориентироваться во всех применяемых терминах и понятиях. Выступление можно сделать более лаконичным, с логическими обобщениями. Фразы должны быть более короткими и точными. Четкое ориентирование в понятиях так же позволяет избавиться от так называемых слов-паразитов, которые засоряют выступление.

Это все упрощает восприятие доклада аудиторией.

Не следует пренебрегать уже накопленным опытом других людей. Стоит внимательно изучить их способы построения выступления, их способы выразительности при прочтении доклада. Важно анализировать выступления, не только если вам понравился чей-то доклад, но и если он вам, напротив, не понравился. Понять, что именно и почему не понравилось, и учесть это при подготовке к своему выступлению. На чужих ошибках всего проще учиться.

### **1.1 Структура публичного выступления.**

Далее начинается непосредственно подготовка к самому выступлению. Здесь происходит отработка правил риторики.

Начинается доклад с вступления, с донесения общей идеи доклада. Потом переходят к непродолжительному описанию истории рассматриваемой проблемы. Далее идет описание тенденций развития данной проблемы. Потом рассматривается уже приобретенный опыт, вне зависимости от того, положительный он или отрицательный, в решении этого вопроса. Следующий пункт

- предложения по решению рассматриваемого вопроса. И заключительная часть доклада. Эта структура регулируется такими особенностями доклада, как регламент, содержание, подготовленность аудитории и так далее.

Вступление должно быть непродолжительным, концентрируйте внимание слушателей на предмете доклада. Лучше, если оно будет как можно более неожиданным, впечатляющим. Это позволит привлечь внимание аудитории к докладу.

История рассматриваемого вопроса, особенности развития и предыдущий опыт в решении. Рекомендуется построить свое выступление так, чтоб эти три части занимали около половины или максимум две трети общего объема доклада. Это своего рода подготавливающая основа для следующего пункта выступления.

Основной в выступлении считается часть, где выносятся и рассматриваются предложения по решению излагаемой проблемы. На эту часть и отводится от одной трети до половины предусмотренного времени.

Заключительная часть выделяется при длительном, объемном докладе. В ней напоминают о предмете выступления и проговаривают главное предложение по решению рассмотренной проблемы.

Структурирование не обязательно только в случае очень краткого выступления, не более минуты. Во всех остальных случаях оно необходимо. Докладчик при этом оставляет за собой право менять структуру выступления при определенно возникших условиях. Он может и вовсе отказаться от какой-либо части выступления.

## **1.2 Поведение во время публичного выступления.**

Существуют специальные средства для повышения выразительности речи. С их помощью обычный доклад превращается в живую интересную речь. Следует заранее сделать заготовку выступления, с пометками о разной тональности. Так же обозначить те места, где надо сделать кратковременную паузу или повысить высоту голоса. Основные моменты следует проговаривать более медленно, а комментарии к ним быстрее. Важную информацию следует произносить твердым и более громким голосом, акцентируя тем самым на ней внимание. Так же внимание слушателей можно концентрировать на важной мысли путем ее повторения в ходе выступления. Так, материал, представленный цифрами, запоминается плохо и дается в повторении, хотя целесообразней перевести его в наглядные таблицы, если это необходимо по условию доклада. А в речи использовать только коэффициенты и проценты.

В текст доклада также можно включить риторические вопросы, где ответ может быть только однозначный: да или нет. Это будет способствовать вовлечению слушателей в процесс и более активному их восприятию темы, по-

может установить контакт с аудиторией. Но следует помнить, что задавать эти вопросы следует по ходу событий, в соответствии со складывающейся ситуацией в аудитории.

В процессе подготовки следует изучить и учитывать особенности поведения во время выступления. Несоответствующее поведение во время чтения доклада, будет отвлекать слушателей от основного смысла выступления. За этим надо четко следить, делая себе напоминающие записи рядом с текстом доклада. С помощью видеозаписи легко можно отследить все моменты, которые требуют исправления в дальнейшем. Поведение должно быть спокойным, без лишней нервозности и соответствовать теме доклада и собравшейся аудитории.

Итак, мы рассмотрели процесс подготовки к публичному выступлению. Она состоит из трех обобщенных правил. Первое: предварительная отработка навыков, где мы говорили об искусственных приемах, таких как воображаемая аудитория и так далее. Второе: непосредственно сама подготовка к выступлению. И третье - изучение навыков поведения во время публичного выступления.

## **2. Правила подготовки и проведения деловой беседы.**

В деловом общении принято разделять деловую беседу на беседу при очной встрече и беседу по телефону.

**Деловая беседа — это процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.**

Правила подготовки и проведения деловой беседы представляют собой основные действия, предпринимаемые в определенной последовательности и взаимосвязи, направленные на достижение цели беседы и создание положительного образа участников.

Овладение искусством проведения беседы происходит путем неоднократного тренинга как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке.

### **2.1 Деловая беседа при очной встрече.**

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяются предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении беседы используются заранее подготовленные документы и материалы.

Особое внимание при подготовке следует уделить отработке хода беседы: продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику, определить желаемый конечный результат, регламент и место проведения беседы, определить ее стратегию и тактику. Во время беседы нельзя перебивать речь со-

беседника, негативно оценивать его высказывания, подчеркивать разницу между собой и партнером.

Чаще всего участники деловых бесед допускают следующие ошибки:

- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;
- невнимательное отношение к отдельным, незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы.

Правильное проведение деловых бесед способствует росту производительности труда на 20–30%. Не случайно многие фирмы за рубежом имеют в своих штатах специалистов, идеально владеющих искусством подготовки и проведения деловой беседы.

## **2.2 Факторы, способствующие успеху деловой беседы.**

Исследователями выделяются следующие факторы, позволяющие деловой беседе пройти успешно:

- профессиональные знания (дают возможность владеть ситуацией);
- ясность мысли (помогает увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности);
- наглядность (подразумевает максимальное использование иллюстративных материалов: документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.);
- ритм (повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу);
- повторение основных положений и мыслей (помогает собеседнику лучше воспринимать информацию);
- элемент внезапности (представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов);
- "насыщенность" рассуждений (предполагает чередование моментов, когда от собеседника требуется максимальная концентрация, с периодами, которые используются для передышки и закрепления мыслей);
- юмор и ирония (поднимают дух собеседника, его готовность к восприятию любых аспектов беседы).

Залогом успеха беседы является ее грамотное начало. Инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это "мост" между партнерами по деловой коммуникации.

### **Задачи первой фразы беседы:**

- 1) установление контакта с собеседником;
- 2) привлечение внимания к предмету собеседования;
- 3) пробуждение интереса к беседе;
- 4) перехват инициативы (в случае необходимости).

### **2.3 Деловая беседа по телефону.**

Деловая беседа по телефону – самый быстрый деловой контакт, требующий особого умения. У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двухсторонний обмен информацией независимо от расстояния.

В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, реагируя на внезапное изменение ситуации. Очень часто телефонный разговор становится первым шагом на пути к заключению делового договора.

Подготовка к деловой беседе по телефону означает, что вы должны:

- точно определить цель разговора и тактику его проведения;
- составить план беседы;
- продумать и четко сформулировать вопросы и порядок их предъявления;
- подготовить необходимые документы, имеющие отношение к делу, а также календарь и записную книжку.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что нужно, и получить ответ. Интересно, что в японской фирме не станут держать в штате сотрудника, который не сумеет решить деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора – компетентность, тактичность, доброжелательность. Важно, чтобы служебный телефон-

ный разговор велся в спокойном, вежливом тоне и вызвал положительные эмоции у собеседника.

Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника, используя методы внушения и убеждения.

Если собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме упреки, если в его тоне звучит высокомерие и самомнение, то надо набраться терпения и не отвечать ему тем же, а при возможности перевести разговор на более спокойный тон, частично признать его правоту, постараться понять мотивы его поведения, кратко и ясно изложить свои аргументы.

#### **2.4 Правила подготовки и проведения служебных совещаний.**

Служебные совещания является одним из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений. Пренебрежение совещаниями является характерной ошибкой руководителя.

Однако в вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться другой крайности — их чрезмерного количества и длительности.

Организаторы совещаний должны:

- четко определить целевую направленность и предмет совещания;
- выбрать его оптимальный регламент (тематика, время, состав, ответственные);
- не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке».

По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными, проблемными.

Инструктивное совещание направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и уточнение возникающих по поводу этой информации задач.

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями. Оно может быть направлено на выработку общей практики действий различных звеньев организационной структуры.

Проблемное совещание считается наиболее сложным видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам.

Залогом успешного совещания является разработка подробной повестки дня и регламента, подбор его участников. Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений, чтобы мнение предыдущего оратора (руководителя организации) не довлело над последующими выступлениями.

### **3. Правила проведения собеседования.**

Собеседование — это метод отбора кадров. Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартными и записанными вопросами и ответами повышают эффективность собеседования как метода отбора.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу; заинтересован ли в ней; и подходит ли для нее.

Необходимо в план проведения отборочного собеседования включать перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

План должен базироваться на требованиях к персоналу. Некоторые вопросы относятся к фактическим данным, и их легко проверить: внешний вид, предыдущая работа, квалификация.

Но о других, например, об интеллекте человека, приходится судить по косвенным признакам (общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т.д.)

Если собеседование проводят несколько специалистов, то следует распределить роли между ними. Ваша цель — получить информацию, «разговорить» претендента. Хорошо организованным собеседованием считается такое, на котором 70% - говорит кандидат, 30% - вы.

#### **1. Для успешного проведения собеседования интервьюеру необходимо иметь в наличии:**

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок;
- модель (профессиограмму) рабочего места или должности, или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- план собеседования;
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;
- комплект бланков для записи ответов претендентов;
- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;



- подготовленное помещение (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.).

**2. Постарайтесь сделать помещение максимально уютным и не проводите** собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры по персоналу считают такую манеру вполне подходящей, однако исследования показали, что физический барьер неизбежно порождает и барьер психологический. Это особенно важно, если интервьюер проводит собеседование совместно с помощниками. Опытные интервьюеры просят соискателей садиться на стул (кресло, диван), стоящий сбоку от стола и нередко располагаются рядом с кандидатом. По мнению психологов, это демонстрирует претенденту дружелюбие и уважение со стороны собеседника. Такое расположение позволяет интервьюеру хорошо видеть глаза и жесты претендента и создает у последнего ощущение собственной значимости, свободы и естественности поведения, стимулирует открытость и искренность при ответах на вопросы.

**3. Психологи установили, что как бы долго не длилась беседа,** положительное или отрицательное мнение о кандидате у интервьюера обычно складывается в течение первых 3-4 минут разговора. После этого интервьюер задает вопросы в зависимости от сложившегося мнения: при положительном — позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном — «на засыпку». То есть интервьюер сознательно или неосознанно создает условия, чтобы его первоначальное мнение было подкреплено последующими фактами. Зная об этой психологической ловушке, интервьюер должен всячески ее избегать. Первые минуты собеседования лучше использовать не для получения какой-либо информации от кандидата, а для создания спокойной и комфортной атмосферы (для обеих сторон), психологического раскрепощения кандидата, налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. В первые минуты также целесообразно сделать ясное и сжатое вступление; цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о форме собеседования, его продолжительности и т.д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению психологического контакта при собеседовании.

**4. Интервьюеру следует избегать длинной вступительной** лекции об организации или о самой работе, поскольку это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Эту тему лучше отложить на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Конкретную информацию о фирме лучше всего давать в конце собеседования, отвечая на вопросы кандидата. Вообще, очень важно дать кандидату возможность задавать свои вопросы. Это дает ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для конкретного человека.

**5. График собеседований должен предусматривать**, по крайней мере, 30-минутный перерыв перед началом беседы с очередным кандидатом. Это необходимо для нейтрализации психологических эффектов восприятия, когда впечатление от предыдущего кандидата проецируется на следующего. Так, на фоне откровенно слабого кандидата весьма посредственный специалист может показаться интервьюеру «вполне подходящим» и наоборот. Необходимо также предусмотреть время для записи и оценок ответов кандидата, а также перерыв для отдыха интервьюера. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому важно сохранять способность ясно мыслить. Количество собеседований, которые интервьюер может эффективно провести в течении рабочего дня — не более пяти.

#### **4. Правила конструктивной критики.**

Конструктивная критика — это указывающие на недостатки в действиях кого-либо высказывания, основанные на соблюдении этических норм. Критика является достаточно сложным, ответственным элементом делового общения, часто приводящим к противоречивым последствиям. Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, следует проявлять максимальную осторожность и корректность.

Соблюдение этических норм и правил критики вряд ли способно полностью устранить ее негативное воздействие на психическое самочувствие и настроение критикуемой стороны. Однако выполнение этих норм и правил может свести к минимуму остроту рассматриваемой проблемы, сохранить нормальные взаимоотношения между сотрудниками.

Необходимо соблюдать следующие правила конструктивной критики:

