

Практическая работа № 7.

Тема: Приемы делового и управленческого общения.

Разбор ситуаций и принятие эффективных решений с использованием системы методов управления.

Продолжительность занятия – 2 часа.

Цель: Научить студентов применять приёмы делового и управленческого общения в профессиональной деятельности на примере практических ситуаций.

Дидактические средства и приспособления:

- Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании : учебник для учреждений сред. проф. образования / С.Б.Жабина, О.М.Бурдюгова, А.В.Колесова. — М. : Издательский центр «Академия», 2016
- тетрадь для практических работ,
- Интернет источники

Теоретический материал

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. В деловом общении предметом общения является дело, определённый вид деятельности, связанный с производством какого – либо продукта. Субъекты общения – сотрудники организации, менеджеры.

Особенности делового общения:

1. Партнёр в деловом общении выступает как личность, значимая для субъекта;
2. Общающихся людей отличает взаимопонимание в вопросах дела;
3. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Менеджмент - это сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. Искусство повседневного живого общения с людьми – органическая часть профессиональной квалификации менеджера.

Две основные формы делового общения:

1. **Опосредованное (косвенное).** Через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами (деловые письма, распорядительная документация, телефонограммы, докладные и объяснительные записки).
2. **Непосредственное (контактное).** Производственные совещания, деловые беседы, переговоры, встречи для ответов на вопросы, публичные выступления. Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнёров и их поведение. Применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и др.).

Управленческое деловое общение — это общение руководителя с подчиненными в процессе их профессиональной деятельности, обусловленное необходимостью своевременного и качественного выполнения стоящих перед ними задач.

Формы управленческого делового общения:

— **субординационная** – это общение между руководителями и подчиненными, в основу которых положены административно – правовые нормы. Эта форма общения может носить линейный характер;

— **служебно-товарищеская** – это общение между коллегами, в основу которого положены административно – моральные нормы;

— **дружеская** – это общение между руководителями, подчиненными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Руководитель вступает в деловое общение с подчиненными для того, чтобы:

— дать распоряжения, указания, рекомендации, советы;

— получить обратную (контрольную) информацию от подчиненных о выполнении задания;

Указанные этапы общения руководителя с подчиненными представляют собой по существу три основные функции делового (управленческого) общения, т.е. выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации.

При этом необходимо отметить, что первая функция — выдача распорядительной информации — не только осуществляется чаще других, но и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. Дело в том, что от того, как именно выдано распоряжение, будет зависеть деловое поведение исполнителей по данному вопросу и, следовательно, качество исполнительской деятельности. Чтобы выполнить работу отлично, необходимо искать наиболее эффективные пути решения задачи, включать свой творческий потенциал, проявлять инициативу, а для этого необходимо иметь соответствующее желание и интерес. Поэтому при выдаче распорядительной информации руководитель должен учитывать фактор мотивации, т.е. побудительную причину, а чтобы добиться отличного выполнения работы, необходимо максимально повысить мотивацию у исполнителей

Достижение указанной цели зависит от соблюдения трех основополагающих принципов.

1. Полное взаимопонимание руководителей и подчиненных.

Для этого необходимо выполнение следующих условий:

— единство профессионального языка;

— учет уровня общей культуры, общего интеллектуального развития подчиненных;

Учитывая и выполняя эти условия, руководитель может считать, что подчиненные понимают получаемые распоряжения. Однако это еще не означает, что они для подчиненных желаемы, а, следовательно, будут выполнены на качественном уровне. Необходимо принимать во внимание также дополнительные условия, к которым относятся интонация, стиль, манера, форма, в которой даются распоряжения (грубое, агрессивное, к примеру, отношение руководителя к подчиненным при выдаче поручений приводит к затруднению понимания и выполнения последних).

2. Принятие распоряжений, проявляющееся в согласии их выполнить.

Для этого необходимы следующие условия:

- поиск и демонстрация личных интересов подчиненных в выполнении распоряжений;
- текстовая и персонифицированная конкретность информации, касающейся распоряжений.

Налаженность взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Здесь следует отметить, что при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатию, привязанность, дружбу или любовь) и, наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатию, ненависть)

Основная цель делового общения — добиться гармонии взаимоотношений с подчиненными. При этом функциональные задачи руководителей в деловом общении с подчиненными можно сформулировать следующим образом:

- умело влиять на позицию подчиненных;
- расположить подчиненных к себе, повышать и поддерживать в их глазах свой авторитет.

Значение, функции и эффективность управленческого делового общения

Особое значение деловое общение имеет для людей, занятых бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности.

Результативность управленческой деятельности во многом определяется владением менеджерами искусством делового общения. В любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые встречи (беседы).

Процесс проведения деловых встреч можно разделить на несколько этапов:

- определить цели встречи (беседы);
- подготовиться к встрече (беседе);
- работать по плану, учитывая прошлый опыт;
- собрать информацию о данной организации и ее деятельности;
- составить рабочий план беседы.

В день встречи следует:

- позвонить для подтверждения договоренности;
- просмотреть утреннюю деловую прессу, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь значение для потенциального клиента;
- аккуратно, по-деловому одеться;
- прийти с запасом времени.

Проведение встречи (беседы).

Задачами первой фазы беседы являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе.

Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.

Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и «давления» авторитетом.

При этом следует *применять «Вы – подход»*, т.е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать : что его может интересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.

Фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на конкретных примерах. Излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому, сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику «Что вы думаете об этом предложении?» Можно выразить свое одобрение: «Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!»;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

Способы нейтрализации замечаний или возражений:

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека;
2. «Сжатие» нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий;

3. Условное согласие, т.е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.

4. Метод «да, но...». Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: «...Вы совершенно не правы!». К позиции и мнению собеседника, во всяком случае, нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем».

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

При окончании беседы необходимо учитывать следующее.

Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путанные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например, «Давайте подведем итоги».

После встречи рекомендуется следующее.

Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1-2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.

Содержание работы

Задание 1.

1. Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

2. Выстройте схему делового общения менеджера по предложенным ситуациям. Можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный вариант.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вам

подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация 2. Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

Ситуация 3. При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите:

А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.

Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете, недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Ситуация 4. Менеджер хочет отказать подчиненному, убедив его в своей правоте. Поясните, какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера, используя следующие варианты:

1. Поставьте себя на мое место.

2. Когда будете начальником, тогда и будете вправе решать.

3. Я отвечаю за всех Вас (ответ необходимо кратко обосновать).

Ситуация 5. Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчиненными. Объясните, где должна происходить беседа, используя следующие варианты:

1. В кабинете менеджера.

2. На нейтральной территории.

3. В кабинете подчиненного, желательно с присутствием посторонних.

Ситуация 6. Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Поясните как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление, используя следующие варианты:

1. Как Вы думаете?

2. Каковы Ваши предложения?

3. Вы будете выполнять или нет?

Ситуация 7. Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Объясните, как себя вести в сложившейся ситуации.

Ситуация 8. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Укажите, что вы предпримете.

Ситуация 9. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Поясните, что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию.

Ситуация 10. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз «сворачивать» беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Объясните, как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения.

Ситуация 11. У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Укажите, что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы.

Ситуация 12. Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Укажите, какие замечания и каким образом их необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе.

Ситуация 13. ваш сотрудник «вышел из себя» во время делового взаимодействия с вами, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта.

Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Объясните, что вы предпримете.

Ситуация 14. Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим. Когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Поясните, как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом. Укажите, что вы предпримете.

Задание 2. Тест: (протестируй себя) «Ваш стиль общения»

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

Инструкция

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

Опросник

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- А) всегда;
- Б) иногда;
- В) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- А) внутренне киплю;
- Б) сохраняю полное спокойствие;
- В) теряю самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- А) самоуверенным и завистливым;
- Б) дружелюбным;
- В) спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- А) приму ее с некоторыми опасениями;
- Б) соглашусь без колебаний;
- В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.

- 5.** Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?
- А) выдам ему по первое число;
 - Б) заставлю вернуть;
 - В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
- 6.** Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?
- А) «Что тебя так задержало?»;
 - Б) «Где ты торчишь допоздна?»;
 - В) «Я уже начал (а) волноваться!».
- 7.** Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
- А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;
 - Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;
 - В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.
- 8.** Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
- А) сбалансированными;
 - Б) легкомысленными;
 - В) крайне жесткими.
- 9.** Что вы предпринимаете, если не все удастся?
- А) пытаюсь свалить вину на другого;
 - Б) смиряюсь;
 - В) становлюсь осторожным.
- 10.** Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?
- А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;
 - Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
 - В) «Не следует с детьми возиться».
- 11.** Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
- А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);
 - Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;
 - В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
- 12.** Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?
- А) страх;
 - Б) скуку;
 - В) искреннее удовольствие.
- 13.** Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?
- А) буду нервничать во время переговоров;
 - Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;
 - В) просто огорчусь.
- 14.** Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
- А) победа – моя цель;
 - Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;
 - В) если проигрываю, очень сержусь.
- 15.** Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

- А) терплю, избегая скандалов;
 Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;
 В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.
- 16.** Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

- А) поговорю с учителем;
 Б) устрою скандал родителям обидчика;
 В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

17. Какой вы человек?

- А) средний;
 Б) самоуверенный;
 В) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

- А) «Простите, это моя вина»;
 Б) «Ничего, пустяки»;
 В) «А повнимательнее вы не могли быть?».

19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

- А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;
 Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;
 В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».

20. Какое животное вы любите?

- А) тигра;
 Б) кошку;
 В) медведя.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

35 – 44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике

относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».