Деловая беседа — это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

В современной трактовке деловые беседы означают устный контакт между партнерами (собеседниками), которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем.

**Основные функции деловой беседы:**

1. Начало перспективных мероприятий и процессов
2. Контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов
3. Обмен информацией
4. Взаимное общение работников из одной сферы деятельности
5. Поддержание деловых контактов
6. Поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов
7. Стимулирование движения творческой мысли в новых направлениях.

**Подготовка к беседе**

Включает:

1. Планирование:

* предварительный анализ участников и ситуации;
* инициатива проведения беседы и определение ее задач;
* определение стратегии и тактики;
* подробный план подготовки к беседе.

2. Оперативная подготовка:

* сбор материалов;
* отбор и систематизация материалов;
* обдумывание и компоновка материалов;
* рабочий план;
* разработка основной части беседы;
* начало и окончание беседы.

3. Редактирование:

* контроль (т.е. проверка проделанной работы);
* придание окончательной формы беседы.

4. Тренировка:

* мысленная репетиция;
* устная репетиция;
* репетиция беседы в форме диалога с собеседником.

Планирование беседы сводится к следующим действиям:

* составление и проверка прогноза деловой беседы;
* установление основных, перспективных задач беседы;
* поиски подходящих путей для решения этих задач (стратегии);
* анализ внешних и внутренних возможностей для осуществления плана беседы;
* определение и разработка среднесрочных и краткосрочных задач беседы, их взаимосвязи и очередности;
* разработка мероприятий для реализации указанных задач (разработка программы работы, плана по отдельным элементам беседы) и др.

**Структура деловой беседы**

Состоит из 5 фаз:

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Аргументирование.
4. Опровержение доводов собеседника.
5. Принятие решений.

В отношении любого выступления, любой беседы действуют 10 общих правил, соблюдение которых сделает ваше выступление, если не совершенным, то по крайней мере корректным:

1. Профессиональные знания.
2. Ясность.
3. Надежность.
4. Постоянная направленность.
5. Ритм.
6. Повторение.
7. Элемент внезапности.
8. «Насыщенность» рассуждений.
9. Рамки передачи информации.
10. Определенная доза юмора и даже, в какой-то мере, иронии.

К перечисленным правилам можно добавить следующие основные черты живой речи:

* в любой деловой беседе ценны содержание и техника изложения;
* следует ограничиваться фактами и подробностями в беседе рассуждениями по теме;
* беседу лучше планировать с различными возможными вариантами;
* необходимо иногда повторять и делать выводы из сказанного;
* следует обращаться непосредственно к собеседнику, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет большое значение.

**Фаза I. Начало беседы**

Задачи:

* установление контакта с собеседником;
* создание приятной атмосферы для беседы;
* привлечение внимания;
* побуждение интереса к беседе;
* «перехват» инициативы.

Приемы начала беседы:

1. Метод снятия напряжения — позволяет установить тесный контакт с собеседником.
2. Метод «зацепки» — позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы.
3. Метод стимулирования игры воображения — предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.
4. Метод прямого подхода — означает непосредственный переход к делу, без выступления.

Правильное начало беседы предполагает:

* точное описание целей беседы;
* взаимное представление собеседников;
* название темы;
* представление лица, ведущего беседу;
* объявление последовательности рассмотрения вопросов.

На что нужно обратить внимание при налаживании личного контакта с собеседником:

* а) ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы и объяснения;
* б) обращение к собеседникам по имени и отчеству;
* в) соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица);
* г) проявление уважения к личности собеседника, внимание к его мнениям и интересам;
* е) обращение за ответом и т.п.

**Фаза II. Передача информации**

Цель этой части беседы заключается в решение следующих задач:

* сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
* выявление мотивов и целей собеседника;
* передача запланированной информации;
* анализ и проверка позиции собеседника.

5 основных групп вопросов:

1. Закрытые вопросы — это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованные аргументы для ожидаемого от него же ответа.

2. Открытые вопросы — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения *(«Каково Ваше мнение по данному вопросу?», «Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?»).*

3. Риторические вопросы — на эти вопросы не дается прямого ответа, т.к. их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы и обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения *(«Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»)*.

4. Переломные вопросы — удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. *(«Как Вы представляете себе структуру и распределение...?»).*

5. Вопросы для обдумывания — вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано *(«Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?, «Считаете ли Вы, что...?).*

**Фаза III. Аргументация**

Мелочи, имеющие иногда решающее значение:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.

3. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, т.к. это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее:

* всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия;
* продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками;
* избегать пустых фраз.

4. Приспособить аргументы к личности вашего собеседника:

* направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника;
* избегать простого перечисления фактов;
* употреблять терминологию, понятную вашему собеседнику.

5. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

6. Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Дня построения аргументации в нашем арсенале имеются 12 риторических методов аргументирования:

1. Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к собеседнику.
2. Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий в аргументации против.
3. Метод «извлечение выводов». Основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частых выводов приведет вас к желаемому выводу.
4. Метод сравнения.
5. Метод «да..., но».
6. Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения».
7. Метод «бумеранга».
8. Метод игнорирования.
9. Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент, выдвигает на первый план то, что его устраивает.
10. Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.
11. Метод опроса. Основан на том, что вопросы задаются заранее.
12. Метод видимой поддержки.

**Двенадцать спекулятивных методов аргументации:**

1. Техника преувеличения.
2. Техника анекдота.
3. Техника использования авторитета.
4. Техника дискредитации собеседника. Основывается на правиле: если я не смогу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.
5. Техника изоляции основана на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, противоположное первоначальному.
6. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.
7. Техника вытеснения — собеседник в действительности не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из вашего выступления.
8. Техника введения в заблуждение, основывается на сообщении путаной информации, слов, которыми вас забрасывает собеседник.
9. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание.
10. Техника апелляции. Представляет собой особо опасную форму «вытеснения» процесса рассуждений (собеседник взывает к сочувствию).
11. Техника искажения.
12. Техника вопросов-капканов. Включает 4 группы:
* повторение;
* вымогательство;
* альтернатива;
* контрвопросы.

**Фаза IV. Опровержение доводов собеседника** (нейтрализация замечаний собеседника)

Цели:

* убедительность изложения;
* надежность изложения;
* развеивание сомнений;
* мотивы сопротивления и точка зрения.

Почему возникают замечания?

* защитная реакция;
* разыгрывание роли;
* другой подход;
* несогласие;
* тактические раздумья.

Какова логическая структура опровержения замечаний?

* анализ замечаний;
* обнаружение настоящей причины;
* выбор тактики;
* выбор метода;
* оперативное опровержение замечаний.

Какие приемы применяются для нейтрализации (опровержения)?

* ссылки, цитаты;
* «бумеранг»;
* одобрение + уточнение;
* переформулировка;
* целевое согласие;
* «эластичная оборона»;
* метод опроса;
* «да..., но...?»
* предупреждение;
* доказательство бессмысленности;
* отсрочка.

Как обращаться с замечаниями при нейтрализации?

* локализация;
* тон ответа;
* открытое противоречие;
* уважение;
* признание правоты;
* воздержанность в личных оценках;
* краткость ответа;
* недопущение превосходства.

**Фаза V. Принятие решения**

Цели:

* подытоживание аргументов, призванных и одобренных вашим собеседником;
* нейтрализация негативных моментов в заключении;
* закрепление и подтверждение того, что достигнуто;
* наведение мостов для следующей беседы.

Несколько общих советов в связи с окончанием беседы:

* Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашей целью.
* Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник.
* Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.
* Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом.
* Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».
* Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не попробуете все известные методы форсирования.
* Следите за поведением собеседника, чтобы вовремя понять, что беседа подходит к концу. Закончите беседу в нужный момент.
* Достигнув цели, прощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением.

**Совещание**

Важная задача управленческой деятельности – это привлечение к участию в управлении и планировании все большие массы трудящихся. Это предполагает, что все основные решения, затрагивающие интересы и потребности трудящихся, должны обсуждаться с общественных позиций совместно с трудящимися в каждом коллективе.

Совещание — это форма взаимодействия руководителя с коллективом, которая выражается  через обмен мнениями. Если совещание проводится с учетом всех требований, оно позволяет рассмотреть сложившуюся ситуацию в комплексе, обсудить и принять необходимые решения в области управления, определить конкретные производственные задачи, назначить лиц, ответственных за их выполнение.

Правильно проведенное совещание поможет выработать единую позицию за счет обобщения различных выводов, мнений, суждений и интересов. А также широко использовать предложения трудящихся, их опыт, знания, требования для выработки и оценки путей решения соответствующей проблемы. И тем самым повысить чувство ответственности трудящихся благодаря их непосредственному участию в принятии решения, повысить компетентность руководителя и качество принимаемых управленческих решений в целом.

Эффективность совещаний зависит от того, как ими руководят.

Вы, как руководитель, на всех этапах совещания должны воздействовать на участников так, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Тогда на совещании возникнет откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия и развитию необходимого образа мышления и действий.

Необходимо обеспечить поэтапную разработку проблемы и цель совещания будет достигнута при соразмерном соотношении понесенных затрат и полученных результатов.

Эффективность совещаний на практике значительно уменьшается по разным причинам:

* Недостаточно четко формулируется цель совещания и соответственным образом не обосновывается необходимость его проведения.
* Участники совещания не относятся должным образом к своим обязанностям.
* Руководитель безапелляционно излагает свою позицию, что не оставляет места для развертывания творческой дискуссии.
* Техника проведения совещания недооценивается, дискуссия не протекает целенаправленно.
* Нарушаются педагогические принципы убеждения.
* Неправильное руководство работой совещания отрицательно сказывается на коллективных результатах труда и может серьезно осложнить взаимоотношения между руководителем и участниками совещания (утрата доверия и авторитета руководителя, пассивное поведение подчиненных, недовольство и т. п.).

Чтобы избежать этих ошибок, важно учитывать приведенные ниже рекомендации:

•        Руководитель обязан обеспечить начало работы совещания в точно назначенное время, представить участников друг другу, объявить повестку дня и изложить значение предмета и цели совещания для работы всего коллектива. Вы, как руководитель, должны осуществлять эти обязанности таким образом, чтобы все участники совещания осознали необходимость его проведения и приняли активное участие в его работе.

•        Выдвинутую на обсуждение проблему следует излагать четко и понятно для всех с разграничением тем, постановкой вопросов, выделением основных моментов; это будет способствовать возникновению на совещании творческой дискуссии. Участники совещания должны почувствовать, что вы нуждаетесь в их критической оценке затронутого предмета.

•        Вам нужно учитывать выступления участников совещания, которые показывают трудности и препятствия и указывают пути их разрешения.

•        Если вы положительно оцените выступления участников дискуссии, направленные на эффективное решение проблемы, вы тем самым определите масштабы для ожидаемого вами «образа действий» всех участников совещания. Это будет способствовать развертыванию соревнования за лучшее решение, окажет влияние на развитие личности каждого из участников совещания в отдельности и на развитие отношений в коллективе.

•        Всякий руководитель совещания должен стремиться к достижению цели совещания с учетом закона экономии времени. Вы можете повысить интенсивность проведения совещания, если снова и снова будете доводить до сознания всех его участников намеченную вами цель.

•        Необходимо воздействовать на тех участников, которые односторонне излагают второстепенные вещи, не имеющие прямого отношения к цели совещания, мешая тем самым творческому обмену мнениями.

  Если вы, как руководитель совещания, ссылаясь на еще нерешенные проблемы, будете прерывать тех партнеров, которые лишь повторяют в общих чертах уже изложенные факты, тех, чьи выступления носят нерациональный, пространный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности, это будет способствовать быстрому развитию дискуссии в нужном вам направлении.

Этой цели служат также и периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, а также немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания.

В интересах рационального и эффективного руководства совещанием руководитель должен соответствующим образом реагировать на:

* голословные утверждения (требовать четких доказательств);
* нечеткую постановку вопросов (попытаться понять смысл задаваемых вопросов и при необходимости задать встречные вопросы);
* возражения (отрицательные решения всегда должны быть достаточно обоснованы);
* нарушение дисциплины (корректно призвать участников совещания вести себя дисциплинированно, при необходимости сослаться на авторитет коллектива);
* скованность участников при изложении ими своих мыслей (задавать легкие вопросы).

 В заключение обобщите результаты совещания, сформулируйте вытекающие из него задачи, назовите лиц, ответственных за их исполнение, поблагодарите сотрудников за участие в работе совещания.

После окончания работы совещания определите, в какой форме будут подведены итоги. Например, рассылка протокола (протокол о ходе или результатах совещания), выписки из протокола или постановка задачи (письменно, устно) со ссылкой на решения совещания.

При подведении итогов совещания вам следует также решить, нужно ли информировать весь коллектив о содержании, ходе и результатах совещания (письменно или устно): через вышестоящих или нижестоящих руководителей, представителей партийной или профсоюзной организации и др.

**Периодические кадровые беседы**

Периодические кадровые беседы (т. е. собеседования, проводимые руководителем через определенные промежутки времени) имеют следующее целевое назначение.

Кадровая беседа предназначена для выявления и решения стоящих перед подчиненными проблем, связанных с их работой на предприятии, в интересах развития личности и коллектива.

В ходе беседы руководитель при участии представителей коллектива и профсоюзной организации оценивает результаты производственной и общественной деятельности конкретного работника.

Оценка руководителем производственной и общественной деятельности подчиненного влияет на дальнейшее профессиональное и общественное развитие последнего.

Большую роль здесь играют задачи, полномочия и ответственность данного работника за порученный участок (что фиксируется в должностных инструкциях) в рамках деятельности всего коллектива.

При этом необходимо учитывать следующее:

•        трудовую деятельность работника (результаты, условия, последствия);

•        общественную работу (участие работников в выполнении коллективных обязательств, выполнения общественных поручений);

•        идейно-политическую позицию (уровень политических знаний, их применение при выполнении функциональных обязанностей, в ходе дискуссий в коллективе, особенно при разрешении сложных проблем, например конфликтных ситуаций).

Необходимость участия в кадровой беседе представителей коллектива с коммуникативной точки зрения вытекает из взаимодействия между коллективом и его отдельным членом.

При ведении кадровой беседы целесообразно учитывать данные ниже рекомендации.

•        В процессе подготовки собеседования обдумайте его содержание, познакомьтесь с качественными и количественными показателями работы подчиненного, зафиксируйте на бумаге в виде ключевых слов результаты вашей оценки.

«Слово приобретает непреходящее значение, будучи произнесенным вовремя, будучи произнесенным в свое время" Ю. Фучик

•        Целесообразно ответить при этом на следующие вопросы:

— какие задачи были возложены на работника в данный период и с каким качеством он их выполнил?

— есть ли поддающиеся проверке факты для выставления следующей оценки: очень хорошее, удовлетворительное, частично удовлетворительное, неудовлетворительное выполнение заданий?

— что способствовало достижению трудовых успехов (знания, навык, поддержка со стороны коллектива, личное рвение, благоприятные объективные условия)?

— какие задания были выполнены лишь частично, только при помощи других, после критики или не были выполнены вообще?

— что послужило причиной для невыполнения заданий (перегруженность, длительная болезнь, другие важные жизненные обстоятельства, недостаточная мотивация, конфликтные ситуации в коллективе, объективные негативные факторы)?

— как повлияли достигнутые результаты на выполнение коллективом социалистических обязательств и какие выводы для предстоящей беседы можно из всего этого сделать?

 Такая содержательная подготовка к собеседованию является важнейшим средством обеспечения эффективности делового общения в конкретной ситуации: вы можете положительно (или соответственно — отрицательно) оценить трудовую деятельность конкретного работника на основании объективных критериев и фактов.

Если вы критикуете подчиненного за допущенные недостатки и ошибки в работе, следите за аргументацией: будьте корректны, избегайте преувеличений, говорите по существу дела; это поможет человеку исправить свое поведение. В любом случае предоставьте подчиненному возможность высказаться в ответ на ваши критические замечания.

 В ходе беседы обращайтесь с вопросами ко всем ее участникам: коллективный обмен мнениями оживит разговор, активизирует мышление присутствующих и позволит выработать общую точку зрения.

При оценке производственной деятельности работника принимайте за основу объективные результаты его труда, но в интересах развития личности (закрепление  положительной мотивации, отвечающей измененным нормам) не упускайте из виду факторы, оказавшие в прошлом влияние на его производительность и поведение.

В зависимости от имеющихся возможностей роста в сфере управления выясните у собеседника, готов ли он взять на себя большую ответственность (расширение сферы задач, повышение предъявляемых к производственной деятельности требований, переход на руководящую работу и т. д.).

Оценивайте идейно-политическую позицию подчиненного прежде всего на основании того, как она сказывается на практической производственной и общественной деятельности в коллективе и вне его.

Докажите подчиненному своими вопросами, что вас интересуют не только его трудовые показатели, но и его личность вообще. Справьтесь у него о состоянии здоровья, условиях (семейное положение, свободное время, жилищные условия) и целях жизни.

**Собеседование при приеме на работу**

Для успешного проведения собеседования при приеме на работу важно учитывать следующие отличительные черты этой общеупотребительной формы делового общения на производстве.

Претендент впервые вступает в контакт со своим будущим руководителем или соответственно с представителями будущего рабочего коллектива.

Он прежде всего хотел бы получить в нужном объеме информацию по следующим вопросам:

* требования, которые будут предъявляться к нему на новом месте работы (квалификация, производственные задания);
* конкретные условия реализации производственных заданий (качественные и количественные показатели, режим работы, сотрудничество);
* место и роль, которые отводятся его работе в деятельности трудового коллектива на предприятии;
* размер заработной платы и премии, а также социально-бытовые условия на предприятии (отпуск, жилищные условия, медицинское обслуживание, детские дошкольные учреждения, заводские пункты общественного питания, образовательные учреждения, сфера услуг и т. п.);возможности роста.

Претендент с большим интересом следит за ходом беседы, поскольку ее последствия непосредственно скажутся на его жизни, если он, конечно, решит работать на данном предприятии.

Большая личная заинтересованность претендента в содержании и ходе собеседования может привести к тому, что он будет чувствовать себя при известных условиях довольно скованно. Этого можно избежать, предоставив претенденту возможность задать представителям предприятия все волнующие его вопросы, связанные с будущим трудоустройством.

При проведении собеседования с претендентом учитывайте следующие моменты:

В начале собеседования после взаимного представления его участников необходимо подчеркнуть, что послужило поводом для вашей встречи с претендентом и выяснить, действительно ли он заинтересован в устройстве на работу на вашем предприятии.

Кратко обозначьте цель беседы, дайте претенденту почувствовать, что вы готовы ответить на все его вопросы.

Постарайтесь подготовиться к собеседованию должным образом:

до проведения собеседования зафиксируйте в памяти все важнейшие данные его биографии (возраст, образование, производственная и общественная деятельность, обстоятельства жизни) и ссылайтесь на них в ходе беседы.

Для вас, как руководителя, важно, чтобы между вами возник диалог; старайтесь сделать так, чтобы претендент сам изложил мотивы своего решения, рассказал о своих интересах, потребностях, знаниях; получив таким образом необходимую для вас информацию, разъясните партнеру, какие новые требования, условия, преимущества связаны с его трудоустройством на предприятии.

Учитывайте при этом следующее: какая связь существует между предыдущей производственной деятельностью претендента и новым местом работы, подходит ли он для выполнения предусмотренных для него задач?

Как можно оценить мотивы, побудившие претендента сменить место работы, и как увязать это с социально-бытовой ситуацией в будущем трудовом коллективе?

Отвечает ли квалификация претендента предъявляемым требованиям, какие меры здесь можно принять?

какие преимущества (или негативные моменты) вытекают из сопоставления заработной платы и системы премирования на старом и новом месте работы?

насколько возможно удовлетворить социально-бытовые потребности претендента (жилье, сменная работа, отпуск, дошкольные учреждения, ведомственный транспорт) с помощью имеющихся на предприятии или ожидаемых в ближайшем будущем возможностей?

как претендент использовал возможности повышения квалификации, какие выводы вытекают из этого и объективных возможностей повышения квалификации на новом месте работы?

Вам нужно откровенно отвечать на все вопросы претендента (а не стараться убедить его любыми средствами, не подтверждая свои высказывания какими-либо аргументами), это позволит ему принять положительное решение и уяснить себе перспективы роста и свою ответственность за выполнение стоящих перед коллективом задач.

Не отказывайтесь от возможности поведать претенденту о достигнутых вашим коллективом успехах и реальных условиях развития коллектива, включая рассказ об имеющихся трудностях.

Если претендент не знает, какое решение ему надо принять, познакомьте его с членами коллектива и заранее покажите ему его рабочее место.

В заключительной части беседы обобщите все важнейшие соглашения, составляющие содержание трудового договора и являющиеся основой правовых отношений на производстве.

### *Дисциплинарная беседа*

*Дисциплинарная беседа связана с нарушением трудовой дисциплины, небрежным или несвоевременным выполнением задания и т.п.*

*Такие беседы помогают предотвратить административные меры наказания (замечание или выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии, увольнение)*

*Такие же советы дают специалисты руководители.*

*·* Готовясь к встрече, хорошо разберитесь в ситуации, соберите и проанализируйте нужную информацию.

· В начале разговора дайте возможность сотруднику самому объяснить причину своего поступка. Вполне вероятно, что он приведёт какие-то новые факты.

· Помните, что обсуждать надо действия и поступки работников, критиковать их промахи и просчёты, а не их личные качества.

· Создайте доверительную обстановку, чередуйте критические замечания с комплиментами.

· Не говорите с сотрудниками “по горячим следам”, в пылу эмоций, но и не откладывайте беседу не более чем на 48 часов.

· Заканчивайте разговор на дружеской ноте.