

Тема 7
Лекция № 11

Правила деловых отношений.

Дисциплина
«Этика и психология семейных и деловых отношений»

Доцент Юсупова Ф.А.



Правила проведения собеседования



Правила проведения собеседования

Собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров

1. Структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают эффективность собеседований как метода отбора.
2. Если интервьюер хорошо знает работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, он будет более объективен, и отобранные им специалисты будут соответствовать всем требованиям.

Правила проведения собеседования

3. Основной целью отборочного собеседования является получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу? Заинтересован ли в ней? И подходит ли для нее?

При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо в план проведения отборочного собеседования включить перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

Правила проведения собеседования

План должен базироваться на требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие вас вопросы.

А) Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их легко проверить: например, внешний вид, предыдущая работа, квалификация.

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

Выяснив сможет ли претендент выполнять данную работу, следует узнать, будет ли он ее выполнять и наилучшим образом соответствовать предъявляемым к ней требованиям. Для этого необходимо получить сведения о том, что представляет собой претендент, где учился и чем он занимается в свободное время. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том, как они, скажем, проводят свободное время, поможет получить нужное представление о них. Следует выяснить, какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента, с какими типами людей он может ладить и являются ли сотрудники вашей организации именно такими людьми.

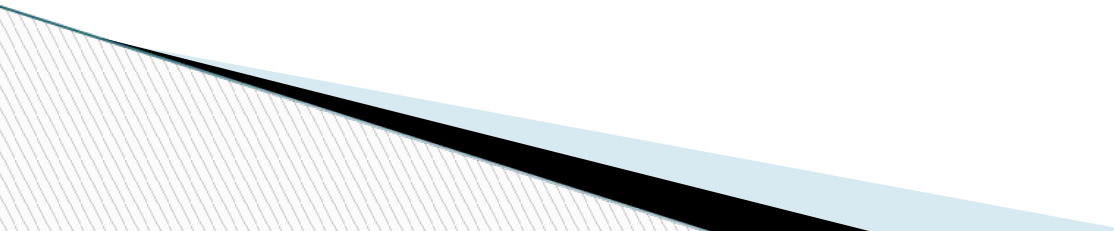
Правила проведения собеседования

4. Если собеседование проводят несколько специалистов, следует распределить роли между ними, потому что каждому должна быть определена конкретная «сфера деятельности» и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии.
5. Ваша цель — получить информацию, «разговорить» претендента.

На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% — вы.

Что для этого необходимо уметь?

Правила проведения собеседования

1. Первое умение - **задавать вопросы.**
 2. Второе умение - **контролировать ход собеседования**, т. е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите.
 3. Третье важное умение — **«умение слушать»** (слушать — значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).
 4. Четвертое умение — умение **составлять суждение** или принимать решение.
- 

Правила проведения собеседования

1. Чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем вы его спрашиваете, то, задавая вопрос или заканчивая свою реплику, смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь; не прерывайте говорящего; не делайте длинных пауз; занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение; высказывайте свое одобрение поощрительными возгласами или выражайте несогласие.

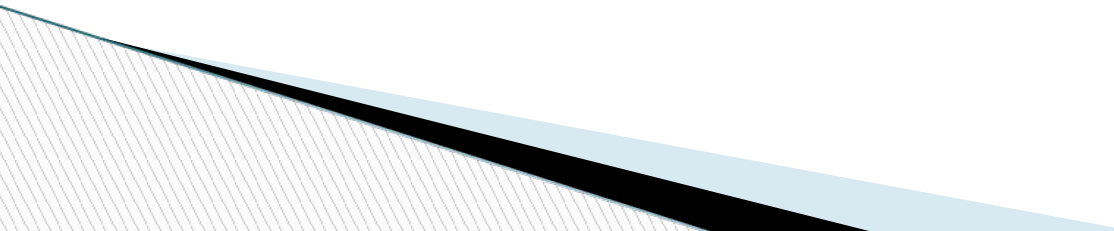
Чтобы остановить интервьюируемого, необходимо: смотреть в сторону, наклониться вперед и положить руки перед собой.

Время от времени нужно менять тему разговора. Сделать это следует незаметно и естественно. Но прежде чем сменить тему разговора, убедитесь, что все сказанное не оставило у вас сомнений и не создало неверных впечатлений.

Умение слушать — это умение не только слышать, но и видеть, воспринимать и анализировать информацию. Следует помнить, что собеседование — это восприятие вашими органами зрения и слуха нужных сведений о кандидате

Правила проведения собеседования

Основные ошибки при проведении отборочного собеседования

1. интервьюеры формируют стереотипное представление о кандидате, которое они пытаются применить к интервьюируемому, забыв про их действительные достоинства;
 2. зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования;
 3. на интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;
 4. резюме претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения;
 5. интервьюеры ищут подтверждения своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.
- 

Правила проведения собеседования

1. Эмоции также могут исказить формирование реального образа претендента. В ходе интервьюер вы можете почувствовать симпатию к кандидату, или, наоборот, неприязнь после каких-то ответов.

2. Интервьюер должен в достаточной степени владеть искусством общения, в частности умением активно слушать и владеть спецификой невербального общения.

Активное слушание помогает понять истинную суть и взгляды говорящего, а также действительный смысл произносимых им слов. Наблюдение за невербальными сигналами претендента поможет понять действительный смысл произносимых им слов, но следует учитывать и свои собственные невербальные сигналы и впечатления, которые вы производите на интервьюируемых.

Правила проведения собеседования

3. Собранная информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений и быстро улетающих из памяти деталей. Поэтому еще до собеседования с другим претендентом необходимо незамедлительно обработать результаты интервью.

На этом этапе сделанные во время собеседования заметки наиболее актуальны. Заметки должны быть краткими, ненавязчивыми, фиксируя ключевые моменты.

Правила проведения собеседования

Принятие окончательного решения

Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента, принадлежность к определенной социальной группе, полу и т. п.

На этапе принятия окончательного решения необходимо пытаться ответить на три вопроса:

Первый вопрос –
сможет ли кандидат
выполнять данную работу



Критерий - сформулированы в виде требований, предъявляемых самой работой.

Правила проведения собеседования

Второй вопрос –
заинтересован ли
претендент в данной работе?



Критерий - мотивация к выполнению работы,
стимулы, усердие, энтузиазм.

Третий вопрос –
подходит ли претендент для работы?



Критерий- внешний вид, одежда,
личностные качества, поведение, манеры,
происхождение.

Данный перечень может быть легко продолжен.

Правила проведения собеседования

После того как собрали всю требуемую информацию, можно предоставить претенденту следующие возможности:

1. предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента). Из-за волнения и скромности в рассказе о себе могли быть пропущены какие-то важные сведения;

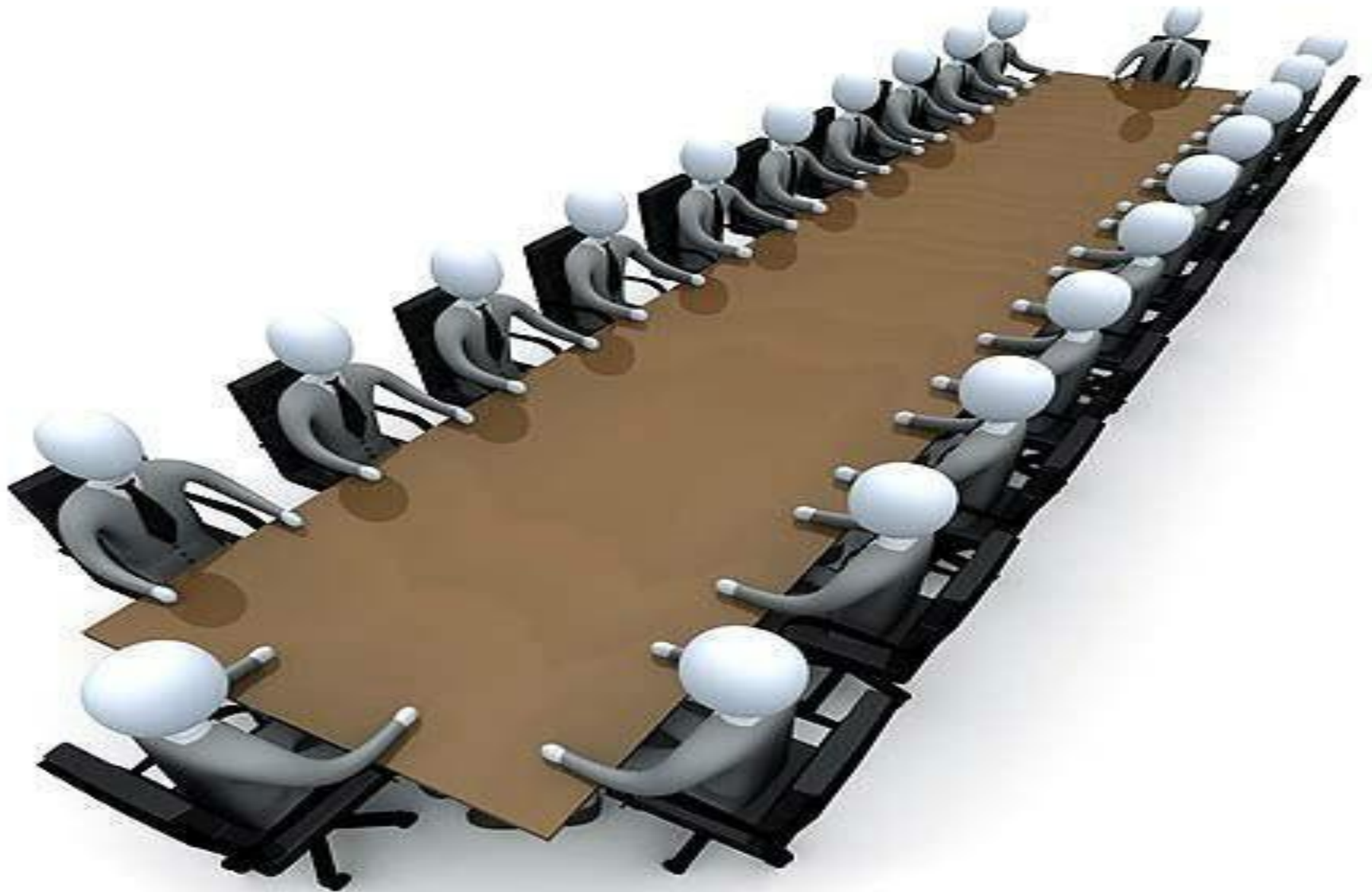
2. необходимо предложить претенденту задать вам вопросы о любых деталях, касающихся предлагаемой работы и условий.

Только после этого можно приступить к процедуре завершения собеседования.

Необходимо подвести итоги, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание.

Четко указать, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний



Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Служебные совещания — один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

1. Проведение служебных совещаний - один из способов управления мотивацией.
2. Пренебрежение совещаниями является характерной ошибкой руководителя.
3. В вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться другой крайности — их чрезмерного количества и длительности.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Организаторы совещания должны:

1. четко определить целевую направленность и предмет совещания;
2. выбрать его оптимальный регламент (причем в данном случае понятие «регламент» можно трактовать достаточно широко, включая тематику, время, состав участников совещания и ответственных за его проведение);
3. не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке».

При этом следует помнить, что служебное совещание — это, как правило, работа коллективного разума. Поэтому на него следует выносить вопросы, требующие совместных интеллектуальных усилий всех участников рассмотрения той или иной проблемы.



Правила подготовки и проведения служебных совещаний

При подготовке совещания нужно прежде всего определить **степень его необходимости** и постараться **сократить по возможности его длительность**.

Для этого можно рекомендовать выполнить несколько **этапов** **подготовительных работ**:

1. подготовку нескольких вариантов проектов решений по вопросам, предполагаемым к рассмотрению на совещании;

2. рассылку проектов решений заинтересованным и компетентным в предлагаемых вопросах подразделениям и специалистам с просьбой дать свое заключение к установленному сроку. Это заключение должно включать или принятие одного из проектов решения, или предложения по корректировке одного из приемлемых его вариантов, или собственную трактовку нового решения;

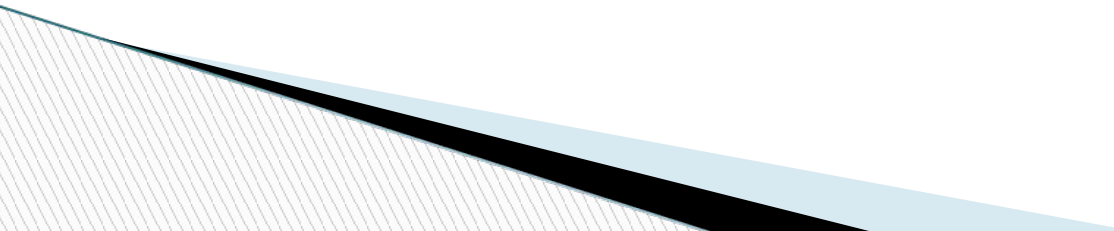
3. обработку полученных от подразделений или отдельных специалистов заключений по проектам решений и проработку вопроса о необходимости проведения совещания.

Совещание при таком подходе следует признать целесообразным, если мнение большинства заинтересованных и компетентных сторон не сводится к одному из предложенных вариантов решения проблемы.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!В любом случае важным общим правилом этики деловых отношений является недопустимость проведения неподготовленного совещания — результатом его будет потеря времени и доверия к организатору.

Кроме того, участники подобного совещания почувствуют ущемленность собственного достоинства и личного статуса.!!



Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Установление цели совещания

При установлении цели совещания следует избегать расплывчатых, неконкретных формулировок. Формулировка цели должна отражать черты предполагаемого результата обсуждения вопросов.

По своей общей целевой направленности совещания могут быть

1. инструктивными,
2. Оперативными,
3. проблемными,

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Инструктивное совещание направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач, например, определение сроков и рамочных условий разработки программы каких-либо мероприятий.

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

Проблемное совещание является наиболее сложным его видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации. Проблемное совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Условия успешного и эффективного совещания:

1. разработка подробной повестки дня и регламента.

1.1 обязательная предварительная рассылка участникам совещания повестки дня с указанием круга намечаемых к обсуждению проблем, ответственных за их подготовку и примерного регламента.

1.2. предварительная рассылка краткой письменной информации по существу рассматриваемых на совещании вопросов.

1.3. Недопустимо, если подобной рассылкой будет заниматься человек, некомпетентный в выносимых на совещание проблемах, — это заведомо снижает ощущение его актуальности.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Условия успешного и эффективного совещания:

2. Оптимальный подбор участников совещания

2.1 Главной задачей является обеспечение участия тех специалистов, которые заинтересованы и компетентны в рассматриваемых на совещании вопросах.

2.2. участие первых лиц подразделений организационной структуры.

2.3. Оптимизации состава участников совещания служит использование принципа «телефонного расстояния» до сотрудника, участие которого диктуется ходом самого совещания и необходимостью получения дополнительной информации от этого сотрудника.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Условия успешного и эффективного совещания:

3. Время проведения служебного совещания

3.1. проведения служебного совещания должно планироваться заранее и, по возможности, не нарушать общего ритма работы организации.

3.2. При разработке регламента совещания следует помнить об организационно-психологических нормах его продолжительности.

Установлено, что инструктивную информацию человек способен нормально воспринимать в течение **20 — 30 минут**, продолжительность проблемного совещания не должна превышать **полтора часов**.

По истечении указанного времени у большинства людей заметно снижается умственная активность, способность восприятия и анализа поступающей информации.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Условия успешного и эффективного совещания:

4. Выполнение определенных требований, предъявляемых к оснащённости помещения для его проведения.

4.1. Помещение должно быть вместительным с хорошей вентиляцией.

4.2. при оснащении специального помещения мебелью следует руководствоваться тем принципом, чтобы взаимное расположение участников во время совещания не подчеркивало различий в их служебно-иерархическом статусе.

«Круглый стол».

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Условия успешного и эффективного совещания:

5. Исходя из требований по нормальной продолжительности совещаний, оно должно иметь перерывы, необходимые для поддержания высокой активности участников.
6. Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений: от низшей должности участника к высшей, чтобы мнение предыдущего оратора не довлело над последующими выступлениями.

Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Условия успешного и эффективного совещания:

7. Залогом активности на совещании является **правило, согласно которому должны высказаться все его участники**. Это способствует повышенному вниманию к ходу обсуждения проблем.

8. Важное значение **имеет четкое выполнение своей роли ведущим (модератором) совещание**. Его роль должна предусматривать недопущение отклонения от цели совещания, обсуждения неподготовленных вопросов.

Ведущий должен обеспечивать соблюдение этических норм поведения участников, оказывать влияние на корректность и деловую направленность выступлений.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами



Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели

Стадии переговоров



Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

А. Стадия подготовки переговоров

1. Выбор средств ведения переговоров.

На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, необходимые для их осуществления; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается подход для обеих сторон.

2. Установление контакта между сторонами:

2.1. устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;

2.2. высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;

2.3. устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, развивается переговорное взаимодействие;

2.4. договариваются об обязательности процедуры переговоров;

2.5. договариваются о включении во взаимодействие всех заинтересованных сторон.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

А. Стадия подготовки переговоров

3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации:

3.1. выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;

3.3. проверяется точность данных;

3.4. минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;

3.5. выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

А. Стадия подготовки переговоров

4. Разработка плана сторон переговоров:

4.1. определяются стратегия и тактика, способные привести стороны к соглашению;

4.2. выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, подлежащих обсуждению.

5. Формирование атмосферы взаимного доверия:

5.1. ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;

5.2. подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;

5.3. формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;

5.4. создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

В. Стадия процесса переговоров

1. Начало переговорного процесса:

1.1. представляются участники переговоров с обеих сторон;

1.2. стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;

1.3. выстраивается генеральная линия поведения;

1.4. выясняются взаимные ожидания от переговоров;

1.5. формируются позиции сторон.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

В. Стадия процесса переговоров

2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня:

2.1. определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;

2.2. выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению;

2.3. стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;

2.3. обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно высокая;

2.4. используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

В. Стадия процесса переговоров

3. Раскрытие глубинных интересов сторон:

3.1. осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;

3.2. участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

В. Стадия процесса переговоров

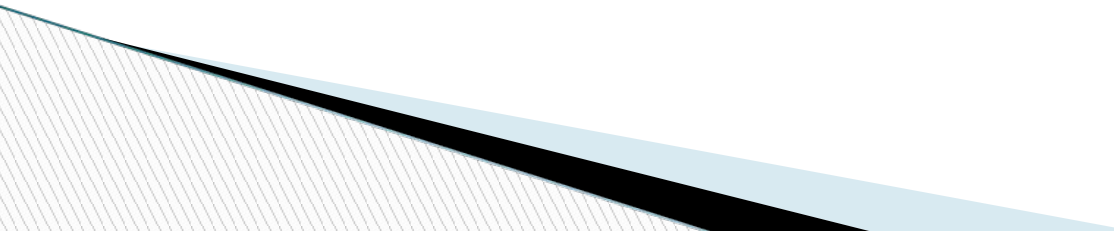
4. Разработка вариантов предложений для договоренности:

- 4.1. участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся либо сформулировать новый вариант;
- 4.2. делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;
- 4.3. разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;
- 4.4. формулируются принципы соглашения;
- 4.5. последовательно решаются спорные вопросы, наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;
- 4.6. варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и их тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

С. Стадия достижения согласия

1. Выявление вариантов для соглашения:

- 1.1. подробно рассматриваются интересы обеих сторон;
 - 1.2. устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы;
 - 1.3. оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.
- 

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

С. Стадия достижения согласия

2. Окончательное обсуждение вариантов решений:

2.1. выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами происходит движение сторон навстречу друг другу;

2.2. создается более совершенный вариант на основе выбранного;

2.3. формулируется окончательное решение;

2.4. стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

С. Стадия достижения согласия

3. Достижение формального согласия:

3.1. достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);

3.2. обговариваются условия выполнения договора (контракта);

3.4. разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий выполнению договора (контракта);

3.5. предусматривается процедура контроля его выполнения;

3.6. договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

При ведении переговоров важно владеть техникой переговоров

Правила техники ведения переговоров.

1. Следует избегать высказываний, унижающих партнера, придерживаясь правил этикета. В крайнем случае — лучше прервать переговоры (но не делать негативных оценок).

2. Не игнорируйте мнение собеседника. Диалог эффективен только при умении слушать.

Значительно снижают результат высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником, то, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают.

3. Не допускайте назойливых выпрашиваний. Если собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, не объясняя свои цели, установите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Правила техники ведения переговоров.

4. Не следует делать замечания в ходе беседы. В ходе разговора собеседник часто пытается направить ход переговоров в нужное ему русло.

5. В ходе переговоров допускаются уточнения. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас.

6. Не допускайте перефразирования, так как перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея.

7. Следует развивать мысль партнера только в заданных рамках.

В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Правила техники ведения переговоров.

8. Не допускайте влияния своего эмоционального состояния на ход переговоров, ибо ваше состояние в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования.

9. По этой же причине не допускайте описания эмоционального состояния партнера.

10. Правильно выбирайте момент подведения промежуточных итогов. Это уместно после особенно длительной реплики партнера



Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Иногда переговоры ведутся нечестно. Для этого используются обман и тактика позиционного нажима.

Обман — наиболее распространенный трюк — заведомо ложные утверждения по поводу достоинств предмета договора.

Если у вас появились сомнения, проверяйте факты, но позаботьтесь, чтобы это не воспринималось как выпад против личности партнера.

В этом состоит важный принцип переговоров по существу дела — ведение переговоров за рамками доверия-недоверия.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Тактика позиционного нажима чаще всего выражается в отказе от переговоров или угрозе их прекратить.

Выходом из ситуации может явиться предложение обсудить причины такого поведения партнера.

Если это уловка, целью которой является принуждение вас к серьезным уступкам, а не действительное расхождение интересов, то конструктивным выходом может стать ваша принципиальная позиция, демонстрирующая несогласие вести переговоры на каких-либо предварительных условиях.

Тем более, что как правило переговоры на таких условиях ставят вас в заведомо невыгодное положение.

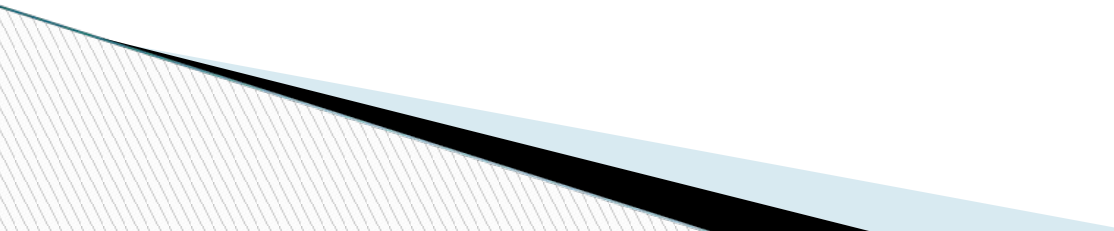
Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Правила, которые помогают убедить партнера по переговорам.

1. **Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность.** Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — самый сильный (козырная карта).
2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.
3. Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».
4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
6. Не принижайте статус партнера.
7. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.

Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Правила, которые помогают убедить партнера по переговорам.

8. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.
 9. Будьте хорошим слушателем.
 10. Проявите эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.
 11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.
 12. Избегайте слов, действия и бездействия, способных привести к конфликту.
 13. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера.
 14. Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.
- 

Правила конструктивной критики



Правила конструктивной критики

Конструктивная критика — указывающие на недостатки в действиях кого-либо высказывания, основанные на соблюдении этических норм.



Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана **с задачей критической оценки деятельности**, поступков, поведения своих подчиненных

Человеческая психика устроена таким образом, что **практически любая критика в наш адрес воспринимается достаточно болезненно.**

В необходимости **критического разбора работы сотрудников** состоит одна из **специфических функций руководителя** любого ранга.

Выполнение руководителем функций критического разбора деятельности и поведения сотрудников является зачастую **источником обид, взаимных упреков, обострения отношений.**

Если он в силу каких-либо причин **отказывается от ее выполнения, то это может стать прямым путем к снижению исполнительности и дисциплины во вверенном ему подразделении**

Иногда одним из критериев отнесения руководителя к разряду так **называемых «трудных»** может быть именно **выполнение критической оценки.**

Правила конструктивной критики

Критика может быть вызвана как объективной, так и субъективной необходимостью.

1. **Объективная** необходимость определяется отклонениями от формальных, организационно регламентированных процессов профессиональной деятельности, несоблюдением со стороны исполнителя каких-либо инструктивных предписаний.
2. Если подобная взаимосвязь действий и регламентов не просматривается, то в этом случае можно говорить о **субъективной необходимости критики**. Другими словами, она определяется личностным восприятием руководителя (или другого критикующего лица) той или иной производственной ситуации.

Субъективная критика может быть вызвана несоблюдением кем-либо этических норм и правил поведения.

Правила конструктивной критики

Зачастую критика становится самоцелью, при этом человек не задумывается над ее результатами и позитивным влиянием на сложившуюся ситуацию.

В данном случае критика служит средством снятия нервного напряжения, причем критикующей стороной не учитывается, каким образом это сказывается на критикуемом.

Правила конструктивной критики

Критика является достаточно сложным, ответственным элементом делового общения, часто приводящим к противоречивым последствиям.

1. Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, следует **проявлять максимальную осторожность и корректность**.

2. На основе опыта человеческого общения выработаны определенные правила, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации.

3. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникает «защитный барьер», обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.

Правила конструктивной критики

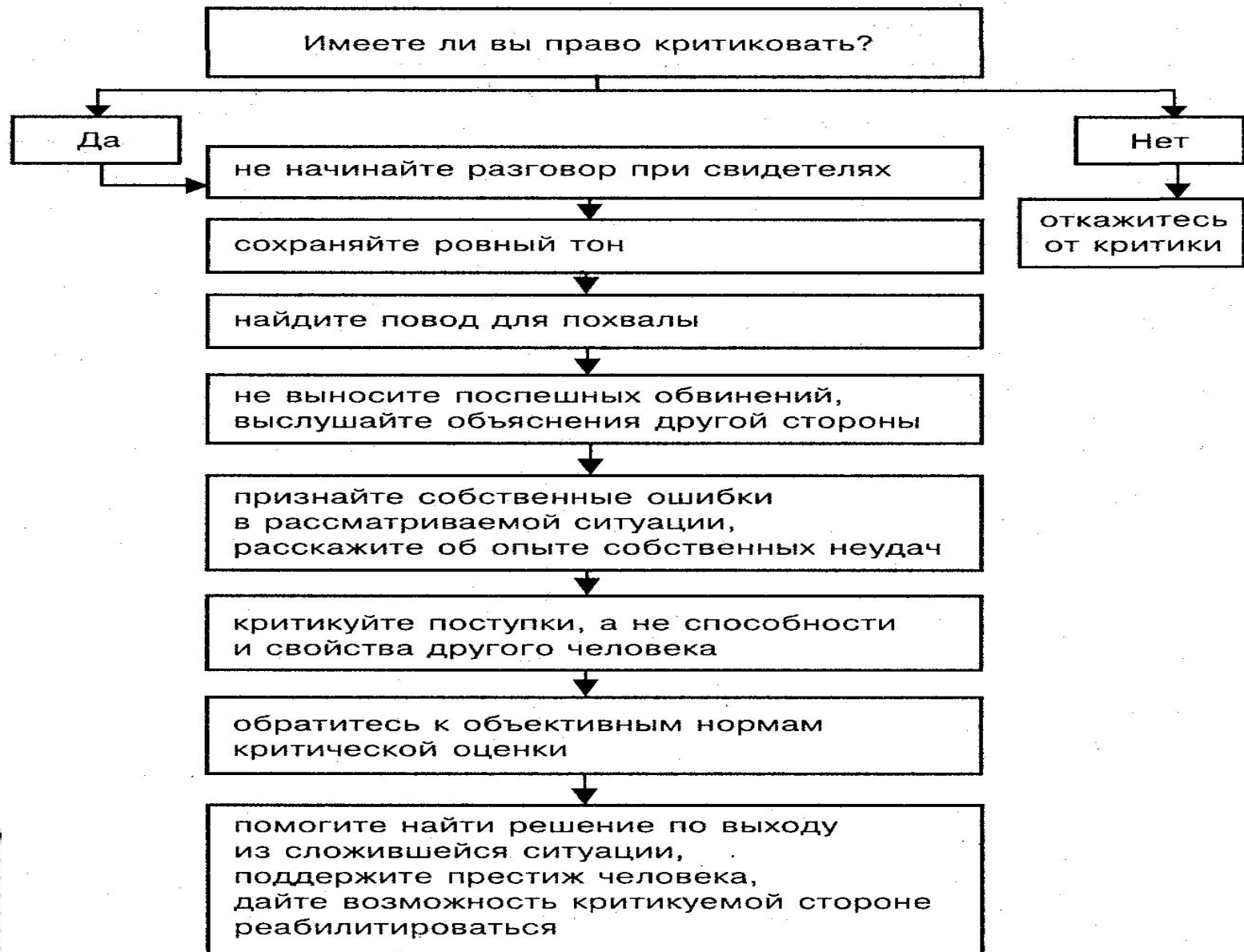
Вероятно, соблюдение этических норм и правил критики вряд ли способно полностью устранить ее негативное воздействие на психическое самочувствие и настроение критикуемой стороны.

Однако выполнение норм и правил может свести к минимуму остроту рассматриваемой проблемы, сохранить нормальные взаимоотношения между сотрудниками.

Правила критики направлены на повышение ее конструктивности и восприимчивости.

Правила конструктивной критики

Основные правила критики и их рекомендуемая последовательность



Правила конструктивной критики

Некоторые принципы восприятия критики, пропуская которые через собственное сознание, можно снизить остроту рассматриваемой проблемы и реагировать на критику достаточно адекватно.

1. Любая критика является формой помощи (пусть даже несколько специфической) в решении возникающих в процессе профессиональной деятельности проблем.
2. Эффективное восприятие критики предполагает абстрагирование от того, кто критикует и в какой форме. В любом случае следует выделить в критических замечаниях их деловую сущность и рациональное «зерно».
3. Центральный принцип конструктивного и делового восприятия критики — отказ от навязчивого психологического стереотипа, заставляющего нас считать все то, что мы делаем, нормальным и не нуждающимся в совершенствовании.

Правила конструктивной критики

4. Следует рассматривать как наиболее ценную критику ту, которая направлена на обозначение несовершенства вещей, казавшихся приемлемыми. Всегда можно делать ту или иную работу лучше — постарайтесь принять эту точку зрения с позиции критикующей стороны.

5. Воспринимайте любую критику с благодарностью (как бы это ни казалось трудным и неестественным), ведь критикующий вас человек тратит свое время и усилия на прояснение ситуации.

При этом он высказывает свое отношение к вашим действиям открыто, а не у вас за спиной.

A pair of human hands is shown from the palm side, held open and facing each other. In the center, between the hands, is a glowing yellow and white silhouette of a family consisting of a man, a woman, and two children. The background is a bright blue sky with white, fluffy clouds. The text 'СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!' is overlaid in red across the center of the image.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!