

Факторы повышения эффективности делового общения

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

Полезно знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний как субъективные, так и объективные.

Создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия коллективного решения. Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, надо обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. При этом могут активно использоваться методы творческого мышления. Говоря об эффективности работы группы, анализу подвергают ее результат по следующим критериям: результат труда группы выше результата труда лучшего члена группы; результат труда группы в целом лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы!

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

Создание атмосферы непринужденности и деловитости. Создание плодотворной рабочей обстановки на совещании главным образом зависит от руководителя. Он должен сразу предотвратить возможность проявления факторов, мешающих деловому сотрудничеству. К таким факторам можно отнести неконструктивную, чрезмерную критику друг друга, жалобы, взаимные упреки и т.д. Руководитель должен создать такую атмосферу, чтобы каждый участник чувствовал себя равным на совещании и ощущал не только значимость рассматриваемых проблем, но и свою значимость в этом процессе. Иногда случается, что непринужденность подавляет деловитость и деловое совещание превращается в дружескую посиделку. Бывает, что деловитость подавляет непринужденность. Тогда у собравшихся заглушаются творческие порывы. Если на повестке дня стоит обсуждение неприятной проблемы, то ее следует рассматривать в конце совещания, возможно не полным составом. Сотрудников, не имеющих прямого отношения к решаемой проблеме, можно отпустить. Такого рода проблемы должны решаться, по возможности, коротко. Желательно вообще решать такие проблемы в индивидуальном порядке.

Обеспечение эффективности ведения записей — очень важный фактор успеха. Менеджер должен знать, что хорошо, грамотно организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, замечания, вносить коррективы или конкретные предложения, а также накапливать важную информацию. Форма записей Должна зависеть от характера обсуждаемого вопроса. Так, если вырабатывается план конкретных действий, то делаются три колонки. В первой колонке записывается фамилия выступающего, во второй - кратко отмечается суть выступления или предложения, в третьей — записываются фамилии тех, кто поддержал выступающего. Такие записи могут стать не только базой для создания плана текущей работы, но и послужить резервом идей и работы на перспективу.

Обеспечение активности всех участников совещания. Задачей ведущего совещания является учет психологического феномена *при* организации порядка выступлений. Заключается это в создании очередности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению. Часто бывает так, что молодые, менее опытные сотрудники не решаются выступать после более старших опытных, особенно если их мнение не совпадает с мнением руководителя, а идеи, высказанные молодыми специалистами, обычно не обсуждаются, а только принимаются к сведению. Другим методом повышения активности на совещании является требование выступления от каждого его участника.

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

причину возникновения ошибочного мнения. В противном случае сотрудник, имеющий ошибочное мнение, с таковым и останется. Вторая ситуация возникает, если большую часть особых мнений составляют суждения, высказанные сотрудниками, которые стремятся сузить или расширить выдвинутое предложение или поставленную проблему. Такие мнения требуют обсуждения, так как имеют ценное зерно и позволяют достигнуть положительных результатов. Ни в коем случае нельзя на совещании прибегать к голосованию, потому что деловое совещание превратится в собрание.

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

В целях повышения эффективности проведения делового совещания любому участнику в заключение можно предложить определенные рекомендации, учет и выполнение которых может повысить результативность совещания.

Участники совещания должны ответить на следующие вопросы:

Уверены ли вы, что ваше участие в данном совещании было крайне необходимым?

В чем состоит лично ваш вклад в успешное проведение совещания?

Совещающиеся должны создавать единую рабочую группу только в том случае, если необходимо провести анализ таких проблем работы предприятия, решение которых не входит в компетентность каждого участника в отдельности.

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