Содержание

Введение

1. Общая характеристика делового (служебного) совещания

1.1 Понятие служебного совещания и принципы его организации

1.2 Виды служебных совещаний

2. Особенности подготовки служебного совещания

3. Процесс проведения служебного совещания

3.1 Особенности процесса проведения служебного совещания

3.2 Стили поведения руководителя на совещании

Заключение

Список использованных источников

# Введение

Одной из важнейших сторон корпоративной культуры является корректное деловое общение. Деловое общение - это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением понимается любое общение, способствующее решению коммерческих задач. К принципам делового общения относятся: признание равенства и неповторимости каждого из партнеров, априорное признание существования того или иного "зерна истины" в каждой точке зрения; взаимное обогащение участников общения.

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.

В мировой практике управления персоналом открытость информационной системы организации и причастность сотрудников к решению ее проблем становятся одними из наиболее важных факторов мотивации трудовой деятельности. Проведение служебных совещаний может рассматриваться как один из способов управления мотивацией. Поэтому пренебрежение совещаниями является характерной ошибкой руководителя. В современных условиях несомненно важное значение имеет правильное проведение служебных совещаний. Всё вышесказанное определяет актуальность данной темы контрольной работы.

Объектом исследования в работе является деловое (служебное) совещание. Предмет исследования: особенности подготовки и проведения служебного совещания.

Цель работы заключается в том, чтобы рассмотреть правила подготовки и проведения служебных совещаний. В соответствии с указанной целью при выполнении контрольной работы поставлены следующие задачи:

1. дать общую характеристику деловых совещаний, понятие, виды и принципы их организации;

2. рассмотреть особенности подготовки к служебному совещанию;

3. проанализировать основные аспекты процесса проведения делового совещания, стили поведения руководителя на совещании.

В контрольной работе были использованы следующие методы:

изучение и анализ учебной, научной литературы;

метод анализа, наблюдения.

Структура контрольной работы следующая: в первой главе представлена общая характеристика аспектов служебного совещания; во второй главе отмечаются особенности подготовки к служебному совещанию; третья глава рассматривает процесс проведения служебного совещания.

В современной литературе проблема подготовки и проведения служебных совещаний разрабатывается очень активно. В зависимости от жанра в большей или меньшей степени прослеживаются стремления и приоритеты авторов. В одних источниках - высокий уровень абстракций и теоретические модели, что, как правило, влечет за собой ограничения для практики. В других - описание житейского опыта, конкретных инструкций, правил и тактических приемов. Эти работы претендуют на широкое практическое применение, развитие возможности добиваться успеха в бизнесе. В этих работах такими авторами как Курбатов В.И., Мокшанцев Р.И., Морозов А.В., Руденский Е.В., Семенов А.К., Шейнов В.П. и др. исследован обширный теоретический и практический материал по вопросам подготовки и эффективного проведения деловых (служебных) совещаний.

# 1. Общая характеристика делового (служебного) совещания

## 

# 1.1 Понятие служебного совещания и принципы его организации

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены деловые (служебные) совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Решения, принимаемые на этих мероприятиях, обычно эффективнее тех, что принимаются узким кругом управленцев. Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений.

Таким образом, деловое (служебное) совещание - это обсуждение вопросов организации производства, управления фирмой, маркетинговой деятельности, проводимое первым лицом или заменяющим его специалистом.

К обязательным требованиям, позволяющим сделать деловые совещания действенным инструментом создания команды единомышленников, относятся [1]:

регулярность проведения;

сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов;

урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ);

руководителю следует помнить, что совещание оказывает огромное влияние на его имидж и стиль деловых отношений.

В вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться крайности - их чрезмерного количества и длительности. Как известно, любую хорошую идею можно дискредитировать формальным отношением к ее реализации.

Действенность совещания должна восприниматься в качестве этической нормы работы в коллективе, существенным актом внимания и уважительного отношения к сотрудникам со стороны организаторов совещания, которые, в свою очередь, должны: - четко определить целевую направленность и предмет совещания; - 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); - 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.

Руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации деловых совещаний [2]:

в организационной деятельности нет мелочей;

техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы, техническое обеспечение) должны быть безупречными;

должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал).

Особенность подготовки внутреннего совещания - общение коллег по общим для всего коллектива проблемам - это часть корпоративной культуры, поэтому, перед началом подготовки даже короткой оперативки (если это не регулярная планерка) стоит ответить на вопросы: нужно ли проводить данное совещание; кто входит в круг лиц, без которых данное мероприятие будет невозможным; какие вопросы внести в повестку дня; нужен ли доклад руководителя, и с какими подразделениями или отдельными специалистами нужно проконсультироваться при его подготовке.

При установлении цели совещания следует избегать расплывчатых, неконкретных формулировок. Это вызывает снижение интереса к предлагаемой проблеме и подсознательно ведет к ощущению необязательности ее предметного решения. Формулировка цели должна отражать черты предполагаемого результата обсуждения вопросов.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой. При этом неизбежны компромиссы.

При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся "протащить" свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений.

Авторитарное ведение совещание допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это возможно в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения - дипломатический и авторитарный - могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше [3].

## 

# 1.2 Виды служебных совещаний

Прежде всего, каждый руководитель до проведения совещания должен определить основные цели, которые он собирается достичь с помощью этого метода работы. Совещания могут проводиться для решения производственных задач, обучения и воспитания подчиненных, видимости интенсивной работы (о чем могут свидетельствовать частые совещания), проявления руководителем собственных качеств (организованности, коммуникабельности, целеустремленности и т.д.). Четкая постановка цели наполовину гарантирует успех совещания. Во-вторых, руководитель должен определить вид совещания, которое он планирует проводить.

По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными и проблемными [4].

Инструктивное (информационное) 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. Если позволяет время, информацию лучше предоставить в письменном виде, так как на ее освоение затрачивается меньше времени. Кроме того, прочитанная информация усваивается лучше, чем воспринятая на слух.

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. Проблемные совещания - это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов. 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.

Таким образом, деловые (служебные) совещания являются одной из важнейших форм управленческой деятельности и занимают огромную часть времени в современном бизнесе. Деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения. Эти моменты будут рассмотрены в следующих главах контрольной работы.

# 2. Особенности подготовки служебного совещания

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Во время обоснования необходимости совещания менеджер должен сформулировать задачи, которые требуют оптимального и своевременного решения.

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, которые укажут на степень предварительной проработанности выносимых на обсуждение проблем. Эти этапы включают [5]:

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

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;

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.

Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения относительно комплексных вопросов. Менеджер должен проанализировать все альтернативы проведения совещания: решение высшего руководителя; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание возможность объединения с другими (плановыми) совещания. И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, ее можно проводить. В противном случае от совещания необходимо отказаться. После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав ее участников.

Во время подготовки повестки дня необходимо определить:

1) тему соответствующего совещания и содержание обсуждаемых проблем;

2) условия, которые должен удовлетворять конечный результат совещания, для определения цели совещания;

3) кто и какую подготовительную работу должен проводить (целесообразно создать рабочую группу для формирования повестки дня, проведение предварительных совещаний в подразделениях).

Залогом успешного совещания является разработка подробной повестки дня и регламента. Правилом организации управления и этики служебных отношений должна стать обязательная предварительная рассылка участникам совещания повестки дня с указанием круга намечаемых к обсуждению проблем, ответственных за их подготовку и примерного регламента. Кроме того, нормой этики деловых отношений следует считать предварительную рассылку краткой письменной информации по существу рассматриваемых на совещании вопросов.

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

Основные ошибки, которые допускаются при формировании повестки дня: отсутствие главной темы совещания (не позволяет обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение); участникам предварительно не разъяснено суть обсуждаемой проблемы; включение в повестку дня вопросов, различных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение или даже на ругань между отдельными ее участниками; увеличивается количество участников, поставленных в позицию пассивных слушателей; отступление от повестки дня, рассмотрение побочных тем, возникшие стихийно, или какой-нибудь "вечной" проблемы (например, вопросы снабжения и т.п.) [6].

Эффективность служебного совещания во многом определяется оптимальным подбором его участников. Главной задачей в этой связи является обеспечение участия тех специалистов, которые заинтересованы и компетентны в рассматриваемых на совещании вопросах. Отчасти решение этой задачи зависит от того, насколько будущие участники готовы к обсуждению проблем повестки дня. Такая готовность закладывается через предварительную рассылку достаточно подробной информации о готовящемся совещании.

Его организаторы требуют, как правило, участия первых лиц подразделений организационной структуры. Однако более компетентным в решении конкретных задач может оказаться кто-либо из неруководящих сотрудников. Поэтому целесообразно предоставить право руководителю определять, кто будет представлять его подразделение на совещании.

Во время решения вопроса о составе участников необходимо особенно внимательно подойти к формированию списка по количественным и качественным составом. К участию в совещании необходимо привлечь должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько человек, сколько стульев в зале заседаний (приглашения для массовости). Оптимальный вариант - соответствие количества участников совещания с количеством тех, кто активно участвует в обсуждении вопроса. Основной критерий отбора участников будущей деловой совещания - это компетентность именно в вопросах повестки дня.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать диспутантов, т.е. достаточно спокойных, выдержанных людей, способных адекватно реагировать на противоположные точки зрения и их авторов. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом решений.

Надо определить день и время проведения. Для совещания рекомендуется отводить определенный день недели, что позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и подготовиться к ней. Лучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и в пятницу. Психологами было замечено, что совещания, проводимые строго по графику с заранее указанной датой и часом, являются более продуктивными. При этом рекомендуется планировать совещания на первую половину рабочего дня.

Внеплановые совещания рекомендуется проводить как можно реже. Они отрывают сотрудников от основной работы, резко снижают культуру служебных отношений, часто ведут к нарушению плановых сроков.

Ошибки, которых чаще всего допускаются при определении продолжительности совещания: не регламентируется продолжительность совещания; не соблюдается установленная продолжительность совещания; совещания планируются слишком длинными; не делаются перерывы; не ограничивается время на доклады и выступления; неумение кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседание лучше созвать в специально оборудованных для этой цели помещениях. В основном приглашенные на совещание садятся за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю, и участникам совещания. Известна другая, более удобная форма стола трапециевидную.

За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председатель и секретарь-стенографист хорошо видит каждого участника делового совещания.

Активному и действенному ходу совещания способствует выполнение определенных требований, предъявляемых к оснащенности помещения для его проведения. Естественно, оно должно быть вместительным с хорошей вентиляцией. Кроме того, при оснащении специального помещения мебелью следует руководствоваться тем принципом, чтобы взаимное расположение участников во время совещания не подчеркивало различий в их служебно-иерархическом статусе. В данном случае понятие "круглый стол" имеет прямой и переносный смысл как средство, обеспечивающее непринужденность взаимных контактов между людьми и их оптимальное пространственное расположение.

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобные для работы мебель, вентиляцию и т.д. Ошибки, которые часто допускаются при определении места проведения совещания: слишком много совещаний проводится в кабинете начальника; в процессе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители; помещения для совещания не оборудованы соответствующим образом и плохо освещена.

Подготовка участников совещания - последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний, когда предусматривается предварительное ознакомление всех участников с повесткой дня, необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания.

Каждый руководитель должен правильно определить процедуру проведения совещания в зависимости от поставленной цели. Но даже когда ее удачно сформулировано, всегда существует скрытый уровень целей, о которых, как правило, не говорят, но с которыми необходимо считаться.

Например: если в совещании принимают участие представители отделов, интересы каждого из них и становятся скрытыми целями. Отдел реализации против всего, что может негативно повлиять на его деятельность по продаже продукции. Производственный отдел стремится не допустить, чтобы у отдела реализации после совещания появилась большая возможность диктовать ему производственные графики и планы и т.д. Таким образом, каждый отдел считает основной задачей сохранение или даже увеличение своих "завоеваний": прав, привилегий и власти [7].

Скрытые мотивы побуждают участников совещания к следующей тактике. Они могут пытаться с самого начала внести путаницу в определение целей совещания. Другой надежный способ заблокировать дискуссию - поднять новые, сложные по своему характеру побочные вопросы, причем делать это постоянно, когда совещание подходит к четкому формулированию целей. Еще одна разрушительная сила - требование подобных объяснений от оратора, который с целью простоты изложения говорит обобщенно. Такая тактика дает проблеме столь сложного и неразрешимыми характера, что сразу поступает предложение о дополнительном обсуждении, а этого достаточно, чтобы отложить ее в долгий ящик.

Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40-45 минут. Через 40-60 минут после начала совещания в его участников ослабляется внимание: начинается шум, лишние движения, разговора. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает усталость. После 30-40-минутного перерыва в присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам исчезают. Данный этап совещания специалисты называют периодом негативной активности. В этот момент человек становится неуправляемой, ко всему относится нервно и недоверчиво. Решения, принятые в такое время, обычно отличаются экстремизмом. Если же совещание продолжается без перерыва 2 часа, то более 90% ее участников согласны на любое решение, лишь бы все быстрее закончилось.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания - не более 1 часа. Если обстоятельства требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10-15-минутный перерыв.

Все знают, что такое регламент, но не все его соблюдают. Если до начала совещания ее регламент не установлен, то возникают предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания. Особая роль в соблюдении регламента принадлежит председателю собрания. Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от должности, которую он занимает. Протокол совещания - это первичный официальный документ, на основании которого руководитель имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им задач. Секретарь собрания фиксирует в протоколе важнейшие моменты: достижение цели совещания; решения; исполнителей и сроки [8].

Таким образом, в общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подведение предварительных итогов, определение последующих действий. 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 личностного статуса, поэтому так важна подготовка к служебному совещанию.

# 3. Процесс проведения служебного совещания

# 3.1 Особенности процесса проведения служебного совещания

Начинать совещание нужно вовремя и сразу согласовывать с его участниками правила совместной работы, например ограничение времени выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений: от низшей должности участника к высшей, чтобы мнение предыдущего оратора не довлело над последующими выступлениями.

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

Важное значение имеет четкое выполнение своей роли ведущим 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.

Если на собрании будет председательствовать руководитель, ему следует начинать заседание с небольшого вступительного слова (3-5 минут). Оно в решающей степени определяет успех или неуспех заседания. В нем надлежит определить: цель собрания и повестку дня; порядок ведения дискуссии; предысторию обсуждаемой проблемы; ее предполагаемые результаты; возможные решения и условия их принятия или отклонения; порядок ведения протокола.

Исходя из требований по нормальной продолжительности совещаний, оно должно иметь перерывы, необходимые для поддержания высокой активности участников.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует [9]:

Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.

Постоянно поддерживать разговор.

Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.

Выслушивать мнения всех оппонентов.

Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.

При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: "Что именно вы имеете в виду?".

Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

Если кто-либо из участников совещания испытывает непреодолимую тягу к спору, руководителю следует, сохранив невозмутимость, позволить группе опровергать утверждения спорщика. Излишне словоохотливых диспутантов необходимо тактично прерывать, не выслушивая их речи до конца, - как правило, пользы от таких выступлений немного. Если приходится иметь дело с негативистом (т.е. с человеком, который любит противоречить), нужно признать и оценить его знания и опыт. Застенчивым участникам рекомендуется ставить несложные вопросы, укрепить их уверенность в своих силах. Если диспутант непрестанно задает вопросы, вместо того чтобы выступать с предложениями, его вопросы следует адресовать группе.

Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Прежде всего, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях диспутантов и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывание оппонентов, резкие выпады в их адрес. Нужно особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личных столкновений. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.

При подготовке к дискуссии следует составить хотя бы самый общий план борьбы за истину, подобрать наиболее весомые аргументы. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

Одним из самых сложных и важных вопросов в подготовке совещания является планирование собственного выступления руководителя. Делая наброски сообщения, необходимо помнить, что при нормальном темпе речи за две минуты можно пересказать не более одной страницы машинописного текста. Очень осторожно необходимо использовать цифровую информацию. Как правило, хорошо воспринимается и анализируется не более 20 цифр за 40 минут выступления. Лучше преподносить цифровую информацию в письменном виде: в таблицах и графиках.

От оратора требуется, чтобы суть дела излагалась по памяти или с частичной опорой на текст, а не читалась. Усвоение при свободном изложении достигает 95%, а при чтении всего 35%. Выступающий должен исключить излишнюю растянутость или чрезмерную поспешность речи, контролируя ее ритм. Приемлемым считается темп 240 слогов в минуту. Особое внимание поэтому необходимо уделять паузам. Они в речи занимают 10-20%. По своему назначению паузы бывают разных видов и продолжительности. Так, существуют эмоциональные паузы, необходимые выступающему, когда он сильно взволнован, для того, чтобы успокоиться, дырявые - если не знает, что сказать, люфтпаузы - для выдоха и вдоха, драматические - подчеркнуть молчанием трагичность положения, грамматические - делаются на знаках препинания, мобилизационные - придают вес сообщению, педагогические - для лучшего усвоения материала [10].

Большое значение при проведении делового совещания играет тон разговора. Психологические исследования показывают, что люди часто ориентируются не на содержание высказывания, а на тон выступающего. Эмоциональное возбуждение оратора передается и слушателям.

Большое значение имеет и правильность самого изложения материала. Грамотность, логичность, эмоциональная окраска - все это обязательное условие любого служебного контакта. Нужно следить за правильным употреблением слов, их произношением, ударением (договор, эксперт, обеспечение, одновременно, созвонимся, валовой, оптовый и др.). Не рекомендуется использовать обороты, содержащие лишние слова: "абсолютно новый" вместо "новый", "предварительное планирование" вместо "планирование", "сотрудничать вместе" вместо "сотрудничать", "каждый в отдельности" вместо "каждый" и т.п. Большую осторожность необходимо соблюдать при употреблении иностранных слов. Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям.

Часто в процессе проведения совещания возникают сложности в постановке вопросов, поддержании в нужном русле разговора. Какие же бывают вопросы?

Закрытыми называются вопросы, ответ на которые "да" или "нет". Они используются при необходимости получения четкой и точной информации, нацелены на принятие решения, установления фактической основы проблемы и реальных возможностей, достижения согласия.

Открытыми вопросами называются вопросы "Кто?", "Что?", "Как?", "Сколько?", "Почему?" и т.д. Они служат для вывода человека из замкнутости, побуждают выдавать новые идеи и предложения, служат для стимуляции монолога со стороны собеседника.

"Могу ли я считать приведенные вами факты случайными или это закономерное явление?". Вопросы такого типа носят название риторических. Они служат для указания нерешенной проблеме и для сосредоточения внимания на нужном аспекте.

Для выявления новых проблем, уязвимых пунктов в позиции собеседника, а также для удержания хода беседы в жестких рамках уже достигнутых результатов переговоров служат переломные вопросы. ("Как вы считаете, не находимся ли мы с вами на ложном пути? Может быть нам более тщательно обдумать вариант использования.?").

Часто используются на совещаниях и аналитические вопросы типа: "Правильно ли я понял ваше предложение?" и т.п. Они эффективны при создании атмосферы взаимопонимания и для достижения промежуточного результата [11].

Завершающий этап организации и проведения совещания - это принятие решения и согласования условий его реализации. Решения на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и комментарии в общее решение, зависит его эффективность. В формулировке решения объясняется: кем и в какие сроки должно быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписки из протокола), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть). Принятие решения складывается из пяти этапов: а) установление контактов; б) определение проблемы; в) определение целей; г) изложение мыслей; д) готовность к действию.

Решения могут приниматься двумя путями:

1 специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

2 председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение. После принятия решения определяется лицо (группа лиц), которая осуществляет его выполнение и контроль за исполнением.

При принятии решений, на совещаниях менеджеру можно предложить использовать такие известные методы, как поток идей, именной групповой прием и собирательное решение [12].

Поток идей:

назовите так много решений, насколько это возможно, и распространите их среди участников совещания; не высказывайте замечаний или критики во время обсуждения решений;

высказывайте идеи, даже если они кажутся вам нереальными;

после того как идеи будут высказаны, оцените их место (категория, влияние, результаты, решение и ценность).

Именной групповой прием:

используется та же основа, что и в приеме "поток идей"; каждый участник записывает свои идеи о возможном решении проблемы;

каждый участник зачитывает все свои решения группе; принимается наиболее часто встречающееся в предложениях участников решение.

Собирательное решение:

используется та же основа, что и в приеме "поток идей"; выбирается один участник совещания ("клиент"), который перечисляет все свои идеи, пока остальные члены группы молчат;

процесс продолжается, пока все не побывают на месте "клиента" и не предложат свои варианты; своеобразное соревнование между "клиентом" и группой обычно обеспечивает поток идей и помогает выбрать лучшую.

Нельзя забывать о возможных проблемах, возникающих после совещания:

нет общего понимания того, что обсуждалось;

не ясны достигнутые решения и планы;

нет согласия по достигнутым решениям;

не каждому была предоставлена возможность высказаться.

В заключение совещания нельзя забывать определить, кто и что будет выполнять. Последняя задача - проследить за тем, чтобы все получили протокол результатов собрания.

Таким образом, недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как "пожирают"

дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы.

## 

# 3.2 Стили поведения руководителя на совещании

Выделяют следующие стили поведения руководителя на совещании [13]:

Диктаторский - когда руководитель ведет совещание и фактически единственный пользуется правом голоса. Примером такого совещания может быть ознакомление с приказом, новым направлением в работе.

Автократический - руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает их ответы. Регулярное использование данного стиля способствует выработке устойчивой неприязни к руководителю.

Псевдодискуссионный - сначала руководитель или кто-либо по его поручению делает сообщение, потом проводятся прения, в которых участвуют несколько работников по выбору руководителя.

Дискуссионный характеризуется свободным обменом мнениями и выработкой общего решения.

При свободном стиле проведения совещания руководитель четко не формулирует повестку дня и решения не принимаются.

Хотелось бы отметить, что систематическое использование какого-либо одного стиля проведения совещания негативно влияет на межличностные взаимоотношения сотрудников, статус руководителя и эффективность работы.

Следующий аспект, без рассмотрения которого невозможно быть хорошим руководителем, - это искусство слушать. Психологи определяют слушание как важнейшее средство общения. В деловых кругах и в организациях часто допускаются ошибки и промахи, причины которых заключаются в неумении слушать рекомендации, предложения, указания.

Существует ряд условий, которые должен соблюдать хороший слушатель. Во-первых, не отвлекаться на посторонние мысли. А так как скорость мышления примерно в четыре раза больше скорости речи, то необходимо очень жестко использовать "свободное время" на критический анализ и выводы из услышанного. Во-вторых, нельзя обдумывать последующий вопрос, а тем более не следует говорить контраргументы. Это одна из наиболее часто встречающихся ошибок, которая нередко очень дорого обходится слушающим. В-третьих, следует сконцентрироваться на сущности предмета, а не на второстепенном. Особенно сложно следить за выступлением, стержнем проблемы неподготовленных ораторов из-за путаницы в терминах и понятиях, бессистемности изложения и большого количества второстепенных и маловажных фактов.

Следует отметить, что многие люди с большим нетерпением ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Каждый из руководителей должен помнить: если не дают участнику совещания высказаться, то у него создается впечатление, что его лишили права голоса. Отговорка о нехватке времени, чтобы до конца выслушать сотрудников, может обернуться против самого руководителя. Сэкономленные на молчании участников совещания 10-15 минут, позднее могут вынудить провести еще 2-3 разговора, беседы по тому же вопросу из-за ошибок, недоверия или несогласия [14].

# Заключение

Таким образом, на основании изложенного материала, сделаем следующие выводы по контрольной работе.

Если проанализировать управленческую деятельность в целом, то можно выделить ряд направлений, способствующих повышению ее эффективности. Одним из них является правильное проведение совещаний, переговоров, деловых бесед. Именно на эту работу руководитель тратит до 50% своего рабочего времени. Деловое совещание - один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор, влияющий на организацию режима работы всего коллектива. Потребность проведения совещаний очевидна. Они необходимы для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, для более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя, но самое главное, для эмоционального воздействия на участников совещания и, как следствие, на весь коллектив [15].

Чаще всего деловые совещания проводятся: при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение, если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы; если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.

Одна из основных задач ведущего делового совещания - привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или упускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. Правильно поставленные вопросы - прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в нужное русло. Время проведения служебного совещания должно планироваться заранее и, по возможности, не нарушать общего ритма работы организации. При разработке регламента совещания следует помнить об организационно-психологических нормах его продолжительности.

Независимо от плановости проведения совещания руководителем должно быть выполнено основное правило по подготовке мероприятий такого типа: ознакомить заранее всех участников с целями, задачами, перечнем рассматриваемых вопросов, списком выступающих. Невыполнение этого правила ведет к снижению эффективности совещания, нарушению взаимоотношений в коллективе.

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы обратить внимание на актуальность распределения рабочего времени каждого руководителя организации, на его умение четко, ясно, быстро доводить информацию до своих подчиненных, получать все необходимые сведения от них, принимать своевременно правильное решение. Анализируя эффективность проведения делового совещания с психологической точки зрения, можно отметить, что чаще всего руководители допускают такие ошибки, как отсутствие системы в подготовке и проведении совещаний, излишняя централизация при принятии решения, превращающая низовые звенья управления в формальных исполнителей и лишающая их инициативы, отсутствие конкретной сущности в принятых решениях, которые проходят часто под рубрикой "разобраться", "просить" и т.п. [15].

В заключение приведем несколько рекомендаций, нарушение которых встречается почти всегда:

совещание лучше проводить не в кабинете руководителя (лучше всего, за круглым столом, чтобы подчеркнуть равенство участников);

ведущим может быть специально подготовленный спикер, а не руководитель;

руководитель должен переключить на секретаря все телефоны, не общаться с лицами, не участвующими в совещании;

совещание лучше проводить в дискуссионном ключе, но если проблема неординарна, возможно применение "мозгового штурма";

нельзя допускать превращения интересного выступления в "литье воды";

неизбежные дискуссии не должны превращаться в столкновение принципов или амбиций и переходить "на личности", при этом, следует уважать право на несогласие и меньшинства, и отдельного человека (кроме весьма небольшого числа случаев, в которых выполнение однозначного решения руководителя действительно необходимо).

Таким образом, совещание - одна из важнейших форм управленческой деятельности, во время которой происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения. Как видим, совещание - процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил подготовки и проведения.

# Список использованных источников

1. Нарушак В.Б. Психология внутрифирменного менеджмента: Практическое руководство для менеджеров по персоналу / В.Б. Нарушак, Л.А. Степанова. - М.: Экзамен, 2008. - 196 с.
2. Психология и этика делового общения / под ред.В.Н. Лавриненко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 327с.
3. Психология делового преуспевания / под ред. А.Н. Колесникова. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. - 304 с.
4. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. - М.: Маркетинг, 2009. - 200 с.
5. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. - Мн.: Экоперспектива, 2007. - 183 с.
6. Мокшанцев Р.И. Психология коммуникации на переговорах / Р.И. Мокшанцев. - М.: ИНФРА-М., 2008 - 360 с.
7. Морозов А.В. Управленческая психология / А.В. Морозов. - М.: Академический проект, 2009. - 288 с.
8. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры / В.И. Курбатов. - Р-на/Д.: Феникс, 2010. - 318 с.
9. Психология делового преуспевания / под ред.А.Н. Колесникова. - М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2009. - 304 с.
10. Кукушин В.С. Психология делового общения / В.С. Кукушин. - М.: ИКЦ "МарТ", Р - на/Д., 2009. - 368 с.
11. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера / Е.В. Руденский. - М.: МПСИ, 2007. - 93 с.
12. Коробко В.И. Теория управления / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 383 с.
13. Ковров А.В. Психологические аспекты ведения переговоров / А.В. Ковров. - М.: Бератор-Пресс, 2010. - 200 с.
14. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. - М.: Дело, 2009. - 280 с.
15. Прокофьева Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров / Н.И. Прокофьева. - М.: ГроссМедиа, 2007. - 128 с.