**Содержание**

Введение

1. Этапы и цели подготовки руководителя к деловому совещанию

1.1 Понятие, сущность и типы деловых совещаний

1.2 Подготовка совещания

1.2.1 Формирование повестки дня

1.2.2 Определение состава участников совещания

1.2.3 Подготовка документов для проведения совещания

1.2.4 Выбор и подготовка помещения для совещания

2. Подготовка руководителя в риэлтерской компании «Центр недвижимости» к деловому совещанию

2.1 Характеристика риэлтерской компании «Центр недвижимости»

2.2 Подготовка и планирование совещаний руководителем риэлтерской компании «Центр недвижимости»

3. Мероприятия по совершенствованию процесса по подготовке руководителя к деловому совещанию в риэлтерской компании «Центр недвижимости»

Заключение

Библиографический список

**Введение**

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. 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.

Во многих организациях одной из наиболее обсуждаемых проблем является проблема подготовки и проведения совещаний. Отсутствие должной подготовки руководителя к совещанию приводит к бесполезной трате ресурсов и может стать причиной демотивации сотрудников, что, в свою очередь, отрицательно скажется на эффективности их труда[[1]](#footnote-1), поэтому эта темя очень актуальна.

Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как на них затрачивается дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы.

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[[2]](#footnote-2).

Целью данной курсовой работы является анализ подготовки руководителя к деловому совещанию в риэлтерской компании «Центр недвижимости» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения данной цели были поставлены задачи:

* Рассмотреть понятие, сущность и типы деловых совещаний;
* Разобрать процесс подготовки совещания: формирования повести дня, определения состава участников совещания, подготовки необходимых документов, выбора помещения для совещания;
* Дать характеристику компании «Центр недвижимости»;
* Оценить подготовку и планирование совещаний руководителем риэлтерской компании «Центр недвижимости»;
* Разработать мероприятия по совершенствованию процесса по подготовке руководителя к деловому совещанию в компании «Центр недвижимости».

Объектом исследования выступает риэлтерская компании «Центр недвижимости».

Предметом исследования данной курсовой работы является подготовка руководителя компании «Центр недвижимости» к деловым совещаниям.

**1. Этапы и цели подготовки руководителя к деловому совещанию**

**1.1 Понятие, сущность и типы деловых совещаний**

Деловые встречи (совещания) — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

* сбор и переработка информации;
* координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
* принятие решения[[3]](#footnote-3).

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, Достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п.

Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия руководителя дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы[[4]](#footnote-4).

Разновидностями совещания являются:

* симпозиум — расширенное совещание по специальному научному вопросу;
* конференция — расширенное совещание, например, в среде ученых, политических деятелей;
* конгресс, съезд — совещание широкого состава, как правило, регионального, общероссийского или международного масштаба.

В рамках конкретного предприятия в зависимости от основной задачи выделяют следующие виды совещаний:

* оперативное;
* инструктивное;
* проблемное.

В основу классификации совещаний могут быть положены и другие критерии, например, периодичность: плановые, внеплановые.

Кроме того, по характеру проведения совещания разделяются на следующие типы:

* диктаторское — свойственно авторитарному типу управления, когда совещание ведет и обладает фактическим правом голоса только руководитель, остальным участникам предоставляется лишь возможность задавать вопросы, но никак не высказывать собственное мнение;
* автократическое — основывается на вопросах руководителя к участникам и их ответах на них, как правило, отсутствуют дискуссии, возможен лишь диалог;
* сегрегативное — доклад обсуждают лишь выбранные руководителем участники, остальные слушают и принимают к сведению представленную информацию;
* дискуссионное — свободный обмен мнениями и выработка общего решения; право принимать решение в окончательной формулировке остается за руководителем;
* свободное — на нем не принимается четкая повестка дня, иногда отсутствует и председатель, иногда заканчивается принятием решения, но в основном сводится к обмену мнениями[[5]](#footnote-5).

Собираясь вместе, участники совещания имеют возможность высказать свою точку зрения по обсуждаемым темам, довести информацию, которой они владеют, до всех участников совещания, обсудить спорные вопросы, рассмотреть альтернативные варианты решений. Ведь не зря говорят, что в споре рождается истина.

Но совещание является дорогостоящим мероприятием. Следует помнить, что если в организации ежедневно проходит часовое совещание с восемью участниками, это означает, что один сотрудник получает зарплату только за участие в совещаниях. Совещание нельзя рассматривать как способ информирования сотрудников, оно является оптимальным средством оценки и принятия решений. Коллективно принятое решение имеет больший вес, чем единоличное. Поэтому совещание идеально там, где необходимо участие команды в обсуждении проблемы и поиске решений, где необходимо рассмотрение разных точек зрения[[6]](#footnote-6).

**1.2 Подготовка совещания**

Успех совещания на 90% зависит от качества его подготовки. Любое, даже самое короткое совещание, от предварительной проработки только выиграет.

Руководитель, ответственный за подготовку мероприятия, прежде всего, должен определить:

* цель совещания;
* основные вопросы для обсуждения;
* состав участников;
* место, время и форму проведения.

Отметим, что в ряде организаций существует определенный порядок проведения совещаний, который может быть закреплен в специальном Регламенте. В этом случае задача значительно упрощается.

Если в подготовке совещания участвует несколько человек, то, как правило, на предприятии издается приказ о проведении совещания, в котором определяется состав рабочей группы и план его подготовки[[7]](#footnote-7).

**1.2.1 Формирование повестки дня**

Составление повестки дня является задачей руководителя, но ее документальное оформление ложится на плечи секретаря.

Повестка дня составляется только после определения цели совещания. При этом цель должна быть четко сформулирована, иметь логическую завершенность и однозначное толкование. В повестку дня следует включать небольшое количество вопросов, чтобы можно было обстоятельно обсудить их на совещании. Но, к сожалению, это требование не всегда выполняется и повестку дня перегружают, что лишает возможности подготовить и обсудить все вопросы досконально. Здесь действует принцип «лучше меньше, да лучше». Поэтому всегда необходимо стараться избавиться от второстепенных вопросов, которые можно решить вне совещания.

Повестка дня обычно составляется в письменной (печатной) форме. Конечно, совещания могут проводиться и без заранее заготовленного списка вопросов, но в этом случае они должны хотя бы в устной форме доводиться до сведения участников встречи. Думаю, никто не станет спорить с тем, что написанная повестка дня является более эффективной формой и позволяет каждому сосредоточиться на том, что необходимо сделать: до совещания, во время совещания и после него. Она является планом проведения мероприятия. Совещания без нее очень часто превращаются в обсуждения общего характера, участники которых не сосредотачиваются на ключевых вопросах. Многим свидетелям неподготовленных совещаний не раз приходилось сталкиваться с такой ситуацией, когда кто-либо срочно запрашивал информацию у своих подчиненных, а остальные были вынуждены терять время на ожидание. Такие недочеты отрицательно влияют на ритм проведения обсуждения, а следовательно, и на его эффективность.

По поводу того, как следует располагать вопросы в повестке дня, существуют два диаметрально противоположных мнения.

В соответствии с первой точкой зрения вопросы следует располагать в порядке их важности и сложности. Аргументы здесь следующие: в начале совещания сотрудники являются более активными, они еще не устали и, следовательно, самые важные и сложные вопросы лучше обсуждать в начале.

Приверженцы второй точки зрения считают, что вопросы, которые требуют расширенного обсуждения и проработки, лучше всего рассматривать во второй трети собрания, когда физическая и умственная работоспособность участников достигает пика. Текущие вопросы, не требующие много времени, можно решить в первую очередь, а на конец оставить наиболее легкие вопросы, интересные и приятные дела.

Когда основная работа выполнена и внимание аудитории ослабевает, можно перейти к обсуждению более интересных вопросов, не требующих напряжения (в последней трети совещания), например, об организации корпоративного мероприятия в честь юбилея фирмы или о результатах участия в выставке.

За время подготовки совещания в результате получения более достоверной и оперативной информации приоритеты могут меняться неоднократно. То, что было актуально всего несколько часов назад, может стать совершенно неинтересным. Поэтому никогда не следует рассматривать утвержденную повестку дня рабочего совещания как нечто незыблемое. На этот случай можно рекомендовать разработать процедуру корректировки повестки после ее утверждения, что должно найти свое отражение в Регламенте по проведению совещаний.

Составленная повестка дня утверждается руководителем. Но на практике довольно часто используется и упрощенная форма. Она не имеет грифа утверждения (встречаются даже варианты оформления без подписи ответственного исполнителя), но именно такие формы повесток являются самыми распространенными. Первая форма более информативна, содержит сведения о месте, дате проведения и участниках совещания, имеет гриф утверждения. Поэтому можно рекомендовать использовать ее для наиболее важных совещаний, а для проведения рабочих и оперативных повестку дня может подписать и секретарь после предварительного устного обсуждения с председателем. Порядок оформления повестки дня закрепляется в Регламенте по проведению совещаний, если таковой на предприятии имеется[[8]](#footnote-8).

**1.2.2 Определение состава участников совещания**

После определения цели совещания и круга вопросов, которые будут на нем обсуждаться, можно перейти к выбору кандидатур участников. На совещание следует приглашать сотрудников:

* которые принимают ключевые решения по вопросам, вынесенным на обсуждение (их мнение может быть решающим);
* которые в соответствии со своими служебными обязанностями обладают определенной информацией по рассматриваемым вопросам;
* которые по роду своей деятельности должны быть ознакомлены с информацией, представленной на совещании;
* которые будут организовывать выполнение решений совещания[[9]](#footnote-9).

Следует приглашать людей, способных озвучить разные точки зрения и одновременно готовых к плодотворному взаимодействию.

Полезность собрания обратно пропорциональна числу его участников. Рекомендованное психологами количество для внутреннего делового совещания — от 6 до 9 человек, это обеспечивает высокую продуктивность, люди не теряются в массе, и такую группу легче контролировать. На практике совещания проводятся и в меньших, и в больших группах, каждая их них имеет свои преимущества и недостатки.

К повестке дня может быть приложен список приглашенных с указанием их должностей. Так поступают при организации крупных совещаний, на которых присутствует большое количество участников. Это активно практикуется в федеральных органах исполнительной власти. В коммерческих же организациях участников совещания и приглашенных лучше вносить в повестку дня совещания.

В крупных учреждениях к совещаниям по наиболее важным вопросам составляется справка по их существу, в которой указывается причина и цель постановки вопроса на обсуждение. Вместе со справкой может быть предложен проект решения[[10]](#footnote-10).

Если в совещании участвует большое количество людей, руководителей филиалов, дочерних компаний или представителей сторонних организаций, то рассылаются приглашения (извещения) на совещание. Как правило, такой документ состоит из:

* обращения;
* информации о дате, месте и времени проведения;
* повестки дня;
* предложения принять участие;
* просьбы о подтверждении участия в совещании.

Приглашения (извещения) подписывают лица, отвечающие за подготовку мероприятия.

От вида совещания зависит и вид документа, который должен быть разослан участникам. Как правило, это:

* приглашение (извещение) о проведении совещания, оформленное на фирменном бланке организации, либо
* повестка дня в той форме, которая принята на предприятии.

Повестка дня должна рассылаться за несколько дней до начала мероприятия (обычно за 3-5 дней), чтобы у его участников была возможность подготовиться. К ней прикладываются материалы, подлежащие обсуждению (проекты докладов по каждому вопросу, информационные материалы, представленные ответственными исполнителями). Такая сопроводительная документация может быть разослана позже — за 1-2 дня до встречи. В этом случае следует учитывать реальное соотношение объема информации, с которым необходимо ознакомиться, и оставшегося времени.

Организаторам совещания нужно не только разослать приглашения (или повестки дня) участникам, но и поддерживать обратную связь. Следует уточнить, смогут ли они присутствовать, необходимо ли им наличие технических средств[[11]](#footnote-11).

**1.2.3 Подготовка документов для проведения совещания**

Перед рассылкой участникам материалов, которые будут обсуждаться на совещании, следует обратить внимание на их оформление.

Так, 10-15 страниц сплошного текста, набранного мелким шрифтом, никто читать не будет. Поэтому не стоит экономить на своих сотрудниках и использовать оптимальный размер шрифта — 12. Более мелкий текст можно использовать, например, для постраничных сносок. Выделять фрагменты текста лучше разными начертаниями (курсивом, жирным) или подчеркиванием.

Главное, чтобы выбранная логика форматирования материала не нарушалась в пределах одного документа, и желательно, чтобы она соблюдалась (пусть даже с небольшими отступлениями) в пределах всего комплекта материалов[[12]](#footnote-12).

Выступления участников могут подкрепляться письменными докладами. Отметим, что доклад является одним из самых длинных деловых документов. Его написание относится к навыкам, необходимым для успешной карьеры. Поэтому можно дать несколько основополагающих рекомендаций по составлению текста доклада. Он должен быть:

* кратким, насколько позволяет содержание и цель;
* понятным (простым, а не запутанным);
* логичным;
* структурированным.

Очень часто цели написания доклада состоят в том, чтобы оказать на читателей определенное влияние: убедить их принять определенную точку зрения, изменить собственное мнение или предпринять конкретные действия. Доклад должен быть адресован заранее очерченной группе, содержать убедительные аргументы и предвосхищать возможные возражения.

Помимо докладов, к совещанию готовятся информационные материалы, которые используют выступающие. Существует большое количество наглядных средств. Например, два простых графика могут быть эффективнее одного сложного, причем их легче и быстрее построить. Современная компьютерная техника позволяет включать в доклад множество графических изображений вплоть до цветных иллюстраций.

**1.2.4 Выбор и подготовка помещения для совещания**

Помещение, предназначенное для проведения совещания, должно быть заранее подготовлено.

Его нужно проветрить или за несколько часов включить систему кондиционирования.

Стулья следует аккуратно расставить, а их количество должно быть на 1-2 больше, чем запланированное число участников и приглашенных. Ведь во время обсуждения может срочно понадобиться пригласить кого-либо из сотрудников. Тогда им будет куда сесть.

На столах должны быть письменные принадлежности (ручки, карандаши и листы бумаги формата А4 или удобные блокноты А5 либо большего формата). Приветствуется использование канцтоваров с фирменной символикой.

На столах размещается минеральная вода и стаканы, которые ставятся вверх дном на салфетки, а их количество должно быть на 1–2 больше, чем присутствующих.

Если для наглядности используются маркерные доски, необходимо предусмотреть наличие нескольких разноцветных маркеров, а также заранее пропитать так называемую «стерку» специальной жидкостью.

В случае использования технических средств их необходимо установить заранее, ознакомиться с правилами эксплуатации и проверить работоспособность, обязательно следует предусмотреть возможность подключения ноутбуков. При использовании слайдов необходимо обеспечить их наличие на совещании, разместить проекционный экран таким образом, чтобы его было видно всем присутствующим.

Может потребоваться и более экзотическое оборудование. Например, на пищевых предприятиях возможно проведение дегустации какого-либо продукта и сравнение его с продуктами конкурентов. В этом случае необходимо предусмотреть наличие одноразовой посуды для каждого участника.

В некоторых компаниях в целях безопасности не разрешается приносить на совещания мобильные телефоны. В этом случае следует предусмотреть возможность их хранения у секретаря руководителя[[13]](#footnote-13).

**2. Подготовка руководителя в риэлтерской компании «Центр недвижимости» к деловому совещанию**

**2.1 Характеристика риэлтерской компании «Центр недвижимости»**

Компания «Центр недвижимости» работает на самарском рынке недвижимости более 7 лет. За это время компания прочно завоевала одну из лидирующих позиций. Коллектив компании «Центр недвижимости» - это высококвалифицированные сотрудники, опыт и профессионализм которых гарантирует высокое качество услуг. В настоящее время в городе работает шесть представительств компании. Стратегический план развития компании предусматривает открытие новых представительств. Система управления компании выстроена таким образом, что происходит постоянное взаимодействие всех структурных подразделений осуществляется полный контроль за действиями сотрудников в каждом офисе.

Компания «Центр недвижимости» входит в состав Российской гильдии риэлторов и Поволжской гильдии риэлторов, строго соблюдает кодекс профессиональной этики. Качество услуг компании «Центр недвижимости» подтверждено Сертификатом соответствия, выдаваемым Российской гильдией риэлторов. Обладателем такого документа являются только 7 компаний в Самаре и 3 - в Тольятти. Профессиональная ответственность компании «Центр недвижимости» застрахована. Если клиент ценит четкость и ясность в вопросах, касающихся покупки или продажи недвижимости, если набор требований к качеству услуг и чистоте сделки высоки, то «Центр недвижимости» - самая достойная компания. Каждый объект недвижимости, находящийся в управлении компании «Центр недвижимости», проходит проверку юридической чистоты.

Один из важнейших принципов работы компании «Центр недвижимости» - это забота об интересах клиентов. Именно поэтому больше половины клиентов - это те, кто обращается по рекомендациям друзей и знакомых или те, кто обращался ранее. "Оперативность, умение решать самые сложные задачи, уважение к клиентам" - это отзывы большинства людей, воспользовавшихся услугами специалистов компании.

**2.2 Подготовка и планирование совещаний руководителем риэлтерской компании «Центр недвижимости»**

В процессе управления компании «Центр недвижимости» часто приходится сталкиваться с такими задачами, решение которых невозможно без привлечения многих специалистов, обмена мнениями и информацией по возникающим проблемам. Обсуждение таких вопросов проводится на совещаниях.

Так как в принятии решений задействовано много работников, такой вид управленческой деятельности является наиболее дорогостоящим. Стоимость совещания складывается из заработка всех его участников, заработка готовящих и обслуживающих его работников, командировочных расходов, затрат на аренду помещения, аппаратуру и других накладных расходов.

Причины пустой траты времени и средств чаще всего заключаются «просто-напросто в том, что многие совещания бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены».

Поэтому совещание должно быть подготовлено руководителем компании «Центр недвижимости» особенно тщательно с детальной проработкой всех организационно-технических мероприятий, как по организации, так и его проведению.

В риэлтерской компании «Центр недвижимости» совещании проходят не чаще, чем 2 раза в месяц, в главном офисе, в компании существует регламент проведения заседаний, где определены периодичность заседаний и все процедуры подготовки и проведения с указанием должностных лиц, отвечающих за каждую процедуру.

Начинается работа по подготовке совещания с указания руководителя о необходимости его проведения, выносимых на него вопросах и предполагаемых участниках, времени и месте проведения.

Назначается обычно совещание руководителем компании «Центр недвижимости» на начало рабочего дня, чтобы не разбивать рабочий день, ритм работы, не заставлять людей переключаться с одного вида деятельности на другой. Кроме того, руководитель должен сразу обдумать место проведения совещания. Оперативные совещания с небольшим количеством участников часто проводятся в кабинете у руководителя. Если совещание очень важное и с большим числом участником, то оно проводится в специальном приемном зале главного корпуса компании «Центр недвижимости».

Руководителя определяет повестку дня. Повестка дня — это первый документ, который составляется при подготовке совещания.

В повестке дня руководитель указывает вопросы, выносимые на обсуждение, фамилии, инициалы и должность лиц, докладывающих каждый вопрос.

Список участников - это второй документ, который готовится к совещанию.

В компании «Центр недвижимости» на совещания приглашаются только те, без кого нельзя обойтись. Это работники, которых непосредственно касаются рассматриваемые вопросы, и исполнители решений или сотрудники, располагающие специальными знаниями или имеющими опыт в решении аналогичных проблем.

Четкой организации работы в компании «Центр недвижимости» способствует составление руководителем списка по определенной форме, в которой заранее можно предусмотреть все сведения, необходимые впоследствии для контроля за ходом подготовки и проведения совещания.

При необходимости список можно дополнять другими вопросами. Когда руководителем определены повестка дня, список участников, время и место проведения совещания, все эти данные передаются секретарю, который должен будет оповестить всех участников. Оповещение участников совещания проводится заблаговременно, чтобы они могли спланировать свой рабочий день, перенести при необходимости дела, подготовиться к совещанию. В процессе оповещения одновременно уточняется и список участников совещания. В компании «Центр недвижимости» оповещение всех участников проходит по телефону.

Для успешного проведения совещания в компании «Центр недвижимости» большое значение имеет своевременная подготовка, размножение и рассылка участникам документов, намечаемых для обсуждения. К таким документам, прежде всего, относятся доклады или сообщения основного руководителя или иного докладчика.

В компании «Центр недвижимости» большие доклады практически не зачитываются. Участникам совещания раздают их текст и, поэтому руководитель в ограниченные временные рамки подчеркивает лишь самые основные положения своего выступления. Кроме того, заранее готовятся и размножаются информационно-справочные документы, позволяющие глубже вникнуть в рассматриваемый вопрос - отчеты, таблицы, графики, справки, экономические расчеты, планы, обзоры и т.д.

Руководителю компании «Центр недвижимости» помимо подготовки совещания необходимо собрать и проанализировать необходимую информацию для выступления, которое он предполагает сделать.

Важнейшее место в подготовке совещания в компании «Центр недвижимости» занимает составление проекта решения по обсуждаемому вопросу или проектов итоговых документов. Именно для принятия этих решений и утверждения итоговых документов и собирается совещание. Наличие проектов позволяет глубже вникнуть в документы, внести правки, оперативно их обсудить. Руководитель обязан востребовать проекты решений от сотрудников, готовящих вопрос, и организовать их оформление.

Готовя совещание, руководитель компании «Центр недвижимости» выясняет финансовые затраты, необходимые для его проведения: аренда помещения и демонстрационных средств, покупка канцелярских принадлежностей, цветов, воды, организация кофе-паузы и т.д. Размножение информационных материалов для участников совещания также может быть существенной статьей расхода.

На подготовительном этапе руководитель определяет общий объем работ во время обслуживания совещания и в случае необходимости вносит предложение о создании рабочей группы по подготовке совещания. Тщательно продумывается состав группы, кто из сотрудников какую работу должен выполнить, в какое время каждый из них будет задействован в обслуживании совещания: встреча, регистрация, организация кофе-паузы, покупка канцелярских принадлежностей, воды и цветов, техническое обслуживание совещания и т.д.

Для больших совещаний, особенно с участием иногородних может быть продумана культурная программа: посещение театров, выставок, музеев, экскурсии по городу, памятным местам и т.п. Программа расписывается по дням совещания, а количество участников каждого предлагаемого мероприятия будет уточняться в день регистрации. Обычно за культурную программу отвечает специально выделенный сотрудник. Можно культурную программу предложить путем приглашения в день регистрации выездных театральных кассиров и развешиванием музейно-выставочных плакатов-реклам, что также надо спланировать заранее.

Таким образом, при подготовке руководителя к совещания в компании «Центр недвижимости» можно выделить вопросы:

1 Выработка повестки дня, определение круга участников и времени совещания;

2 Определение места совещания (выбор помещения);

3 Оповещение участников совещания:

А) составление приглашения;

Б) передача приглашения.

4 Уточнение списка участников;

5 Подготовка материалов для рассмотрения на совещании:

А) основного сообщения;

Б) справочно-информационных материалов;

В) проекта решения.

6 Организация рабочей группы совещания и распределение обязанностей;

7 Определение финансовых расходов;

8 Проведение организационных мероприятий;

9 Проверка готовности помещения (количество мест и техническая оснащенность).

Приступая к подготовке совещания, руководитель имеет такой перечень под рукой, чтобы не упустить какую-либо деталь.

**3. Мероприятия по совершенствованию процесса по подготовке руководителя к деловому совещанию в риэлтерской компании «Центр недвижимости»**

Совещание – это ответственное коммуникативное направление, от умения организовать которое зависит результат командной работы, совещания являются важнейшим инструментом управления компанией. Если руководитель хотя бы раз проводил совещание, то он знает, насколько сложно не просто донести до собеседников свои идеи, но и добиться того, чтобы по окончании совещания достигнутые договоренности и поставленные задачи не были убраны в долгий ящик. Даже опытные руководители иногда встречаются с необходимостью совершенствования своих навыков, чтобы добиваться большей результативности от работы подчиненных. И чем глобальнее задачи, поставленные перед компанией, тем актуальнее становится вопрос о повышении эффективности подготовки совещаний.

О подготовке к проведению совещаний и участию в них написано немало. Но всегда есть нюансы, которые практически невозможно учесть заранее. Конечно, подготовить все необходимые документы, подобрать необходимые аргументы для обоснования своей позиции, постараться предварительно пообщаться с участниками совещания, выяснить их мнение по вопросам повестки дня, понять степень привлекательности позиции для них, убедительно донести до их сознания свою точку зрения — все это нужно проделать как можно более тщательно. Но есть еще и приемы работы с иррациональным знанием, которые можно использовать для индивидуальной подготовки. Названия приемов не являются чем-то абсолютным, и вполне возможно, что позднее будет придумано что-то получше в этом смысле.

Накануне важного совещания или за несколько часов до него руководителю компании «Центр недвижимости» желательно выбрать время, несколько минут, чтобы никто не беспокоил, и провести предстоящее совещание мысленно. Представить в своем воображении дискуссии, которые могут развернуться по ходу совещания, и поучаствовать в мысленных диалогах, играя одновременно роли всех участников. Это поможет почувствовать слабые места своей позиции, отшлифовать собственную аргументацию, в какой-то степени прочувствовать возможные повороты дискуссий и подготовиться к ним. Самое любопытное заключается в том, что в подобном "бою с тенями" в сознании нередко всплывает информация о возможных аргументах как своих, так и даже об аргументах других участников совещания, которая раньше даже не осознавалась и поэтому не принималась во внимание. Прием очень напоминает мозговой штурм в индивидуальном исполнении. Но в данном случае полезные результаты можно получить не только в процессе штурма, но и после него, спустя некоторое время.

Этот прием не раз помогал своевременно обнаружить собственные упущения и более эффективно подготовиться к предстоящему общению.

В ряде систем знаний считается, что в процессе интеллектуальной работы ум трудится путем перебора ранее известных вариантов и их комбинаций. Если ум (интеллект) перестает по какой-либо причине работать, то появляется возможность непосредственного восприятия знаний по конкретной проблеме в виде осознания некоего интегрального ответа с более глобального информационного уровня.

Поэтому считается, что мозговой штурм полезен не столько генерацией вариантов решения и их комбинаций, сколько возможностью "утомить" ум и хоть на мгновение отключить его, чтобы непосредственное иррациональное знание с более глобальных уровней восприятия проникло в сознание человека. Т.е., получить состояние кратковременной медитации. В результате чего приходит сразу или со временем "более системное", часто нестандартное решение проблемы или идея, где получить дополнительную информацию.

Поэтому еще один прием заключается в том, чтобы точно так же выбрать спокойное время, сесть и постараться эти несколько минут не думать вообще. Мысли, которые, будут приходить на ум, надо рассматривать как внешние, посторонние. Надо стараться не фиксироваться на этих приходящих мыслях, не удерживать их сознанием, а просто "краешком" своего сознания пассивно наблюдать за ними. Таким образом, постепенно ум становится более спокойным, и появляется возможность для осознания новых мыслей, которые раньше не могли пробиться в сознание человека через постоянный "шум" привычного потока рутинных размышлений по поводу массы текущих дел.

Надо отметить, что получаемая таким иррациональным путем новая и нетривиальная информация может прийти в голову руководителя даже после завершения этого небольшого упражнения, например через час или два, или даже через несколько дней.

Естественно, что постепенно приобретаемые навыки такого рода приносят пользу не только для проведения совещаний, но и в других сферах повседневной жизни[[14]](#footnote-14).

Рекомендации руководителю компании «Центр недвижимости» по организации совещания:

* Сформулировать повестку дня необходимо ясно и четко. Определить специфические вопросы, которые должны обсуждаться на совещании. Желательно при этом избегать вопросов, допускающих изменения или поправки.
* Определить регламент времени для каждого пункта повестки дня и стараться строго его придерживаться.
* Ограничить число присутствующих теми, кто может внести свой вклад в обсуждаемые вопросы, и теми, кто имеет полномочия на воплощение в жизнь принятых на совещании решений. Проще говоря, чем больше людей присутствует на совещании, тем дольше оно будет длиться.
* Перенести проведение совещания немедленно после обеда или в конце дня. Желание присутствующих поскорее уйти домой пересилит их стремление к многословию.
* Постараться избегать планирования проведения совещаний в своем собственном офисе, это может привести к возникновению оправдании по поводу отвлечения внимания самого руководителя. Кроме того, будет тяжелее справиться с теми, кто попытается после совещания продолжить обсуждение с руководителем вопросов повестки дня или каких-либо других вопросов.
* Начинать совещание в назначенное в повестке дня время. Ожидание опоздавших может привести к тому, что они будут продолжать опаздывать и в будущем, кроме того, это будет раздражать людей, пришедших вовремя.
* Не допускать ухода обсуждений в сторону от вопросов, стоящих на повестке дня. Если они (вопросы, которые присутствующие пытаются обсудить) действительно важны, их можно будет обсудить на следующем совещании.
* Не нужно тратить время на обсуждение вопросов, для которых не хватает информации для принятия по ним решения. Руководитель должен взять на себя ответственность за получение и доведение недостающей информации до присутствующих и перенести решение по таким вопросам на будущее.
* По возможности избегать обсуждения каких-либо вопросов, не относящихся к повестке дня, в конце совещания. Такая техника очень часто используется людьми настолько ленивыми, что они не способны должным образом подготовиться к обсуждению вопросов, стоящих на повестке дня. Она может привести к принятию неправильных решений, основанных на неадекватном рассмотрении той или иной ситуации. Кроме того, она может привести к тому, что все усилия, предпринятые с целью соблюдения регламента, будут сведены на нет.

**Заключение**

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы еще раз 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 подготовки к деловому совещанию с психологической точки зрения, Е.Г. Молл считает, 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]](#footnote-15)

Как видно из курсовой работы, совещание - процесс сложный и при его подготовки необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил. Объективная же реальность в настоящее время заставляет всех руководителей организаций поворачиваться лицом к проблеме повышения эффективности своей работы, продуктивного использования каждой минуты рабочего времени.[[16]](#footnote-16)

В ходе курсовой работы были решены следующие задачи:

* Рассмотрены понятие, сущность и типы деловых совещаний;
* Разобран процесс подготовки совещания: формирования повести дня, определения состава участников совещания, подготовки необходимых документов, выбора помещения для совещания;
* Дана характеристика компании «Центр недвижимости»;
* Дана оценка подготовки и планирования совещаний руководителем риэлтерской компании «Центр недвижимости»;
* Разработаны мероприятия по совершенствованию процесса по подготовке руководителя к деловому совещанию в компании «Центр недвижимости».

Успех совещания на 90% зависит от качества его подготовки. Любое, даже самое короткое совещание, от предварительной проработки только выиграет.

**Библиографический список**

1. Абакумов В.В., Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента. М.: Бизнес-пресса, 2007
2. Адаир Д. Эффективная коммуникация. М.: Эксмо, 2003;
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 1998
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: «Триада.Лтд», 1996
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гадарики, 2003
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1997
7. Грошев И.В., Поздняков А.А. Служебное совещании. – СПб.: Питер, 2005
8. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Академия, 2006
9. Кузнецова Т.В. Секретарское дело: Изд. 3-е исправленное. – М.: Интел-Синтез, 1999
10. Менеджмент: теория и практика в России. Учебники / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003
11. Огарков А.А. Управление организацией: учебник - М.: Эксмо, 2006
12. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Знание, 1999
13. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989
14. Ребник С.Б. Деловое общение: Психологические аспекты. – М., 2000
15. Скаженик Е.Н. Деловое общение: Учебное пособие. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2006
16. Чернышова Л.И. Деловое общение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008

1. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Знание, 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кузнецова Т.В. Секретарское дело: Изд. 3-е исправленное. – М.: Интел-Синтез, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1989 [↑](#footnote-ref-3)
4. Скаженик Е.Н. Деловое общение: Учебное пособие. – Таганрог: Издательство ТРТУ, 2006 [↑](#footnote-ref-4)
5. Грошев И.В., Поздняков А.А. Служебное совещании. – СПб.: Питер, 2005 [↑](#footnote-ref-5)
6. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Знание, 1999 [↑](#footnote-ref-6)
7. Грошев И.В., Поздняков А.А. Служебное совещании. – СПб.: Питер, 2005 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кузнецова Т.В. Секретарское дело: Изд. 3-е исправленное. – М.: Интел-Синтез, 1999. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ребник С.Б. Деловое общение: Психологические аспекты. – М., 2000. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кузнецова Т.В. Секретарское дело: Изд. 3-е исправленное. – М.: Интел-Синтез, 1999. [↑](#footnote-ref-10)
11. Грошев И.В., Поздняков А.А. Служебное совещании. – СПб.: Питер, 2005. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кузнецова Т.В. Секретарское дело: Изд. 3-е исправленное. – М.: Интел-Синтез, 1999 [↑](#footnote-ref-12)
13. Грошев И.В., Поздняков А.А. Служебное совещании. – СПб.: Питер, 2005. [↑](#footnote-ref-13)
14. Ребник С.Б. Деловое общение: Психологические аспекты. – М., 2000. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ребник С.Б. Деловое общение: Психологические аспекты. – М., 2000. [↑](#footnote-ref-15)
16. Чернышова Л.И. Деловое общение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. [↑](#footnote-ref-16)