**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ФГОУ ВПО «УРАЛЬСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Челябинский институт (филиал)**

**Кафедра …**

**Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Подпись преподавателя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 г.

**Современные подходы к мотивации**

Курсовая работа по теории управления

**Ореховой Марии**

Студента 2 курса, группы МО-52

Специальность 080504.65

 «Государственное и муниципальное управление»

Научный руководитель:

**Гарбузов Илья Олегович**

Старший преподаватель

**Челябинск**

**2009г.**

**Оглавление**

Введение…………………………………………………………………………...3

1. Теоретическая часть……………
	1. Основные определения…………
	2. Ключевые функции деловых совещаний………
	3. Положительные и отрицательные стороны совещаний……….
	4. Виды совещания……….
	5. Техника проведения совещания…………….
	6. Роли на совещание……………
	7. Этапы конструктивного совещания……………..
	8. Типичные ошибки при проведение совещания и способы решений...
	9. Правило эффективного совещания………..
2. Практическая часть……………………
	1. Описание совещания…………….
	2. Классификация совещания……………….
	3. Указание на ошибки и успехи в проведение данного совещания……….

Заключение……………………………………………………………………

# Список использованных источников и литературы ………………

Приложение…………………………………………………………………

# Введение

Для большинства руководителей проводить совещания – обычное дело. Вряд ли кто-­то из них задумывается над тем, из чего оно состоит и как именно реализовать ту или иную его стадию. Однако, если оптимизировать навыки проведения совещаний, этот привычный инструмент поможет значительно повысить эффективность работы вашей команды.

1. **Теоретическая часть**
	1. **Основные определения**

Для понимания данной темы желательно свободно владеть терминологией:

*Совещание* - это форма делового общения коллектива (группы) с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным для данного коллектива проблемам, по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

*Деловое совещание* — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии.

*Дискуссия* - обсуждение проблем, касающихся каждого участника. Обычно после дискуссии выявляются две противоположные точки зрения. Их формируют два эксперта, ведущие между собой спор, а остальные присутствующие высказывают свою точку зрения, поддерживая ту или иную сторону.

*Деловая беседа* представляет собой форму устного обмена информацией между несколькими людьми, но уже в узком кругу. От собраний и совещаний она отличается не только числом участников, но и более свободным характером проблем, хода и результатов. Официальные решения по итогам бесед принимаются далеко не всегда, однако участники получают информацию для размышлений и последующих действий.

В отличие от других форм обмена информацией беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она создает развития неформальных отношений, без которых в большинстве случаев на практике управленческий процесс оказывается затруднительным.

* 1. **Ключевые функции деловых совещаний ?**

Обзор основных задач таков. Совещание, как форма делового разговора имеет много положительных сторон:

Во-первых, оно повышает эффективность мышления, интеллектуальные результаты не складываются, а умножаются,

во-вторых, в процессе совещания укрепляется состав работников, происходит включение интересов отдельных работников, способствует решению коллективных задач, а также повышается квалификация его состава,

в-третьих, в совместной мыслительной работе раскрывается талант каждого из них.

* 1. сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;
	2. добиться согласованного решения принципиальной проблемы: получить одобрение тех или иных действий:
	3. проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы:
	4. публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию или слух.
	5. **Положительные и отрицательные стороны совещаний**

Совещание как форма принятия коллективного решения имеет положительные стороны и недостатки.

***Преимущества совещания:***

* Коллективное решение учитывает различные точки зрения и позиции, имеющиеся в среде сотрудников.
* Устраняются индивидуальные решения, и у многих появляется чувство, что принято справедливое решение.
* Принятие коллективного решения значительно уменьшает риск формулирования неправильного или ошибочного решения.
* Коллективное решение — это решение публичное; а значит, ориентированное на принятые юридические нормы и имеющиеся инструкции.
* Коллективное решение, как правило, это решение рациональное, аргументированное.

***Недостатки совещания:***

* При коллективном решении тратится больше времени, нежели этого требует принятие индивидуального решения «сверху».
* Если на совещании присутствует большое количество людей, решение вообще может быть не принято.
* На совещании появляется реальная опасность «заговорить» решение.
* При коллективном решении отсутствует авторство и ослабевает ответственность за возможные последствия.
* Коллективное решение может быть излишне компромиссным.
* Решение, принятое на совещании, часто ориентировано на поддержание функционирования фирмы и редко направлено на принципиальное изменение ее деятельности и развитие.
	1. **Виды совещания**

Можно различать виды совещаний в зависимости от управленче­ских функций. Рассмотрим следующие виды совещаний.

1.Совещания по планированию. На таких совещаниях обсуж­даются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности фир­мы (организации), ресурсы, необходимые для реализации планов.

1. Совещания по мотивации труда. Обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива, отдельных работ­ников. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании становятся вопросы дисциплины, повышения включенности людей в дело, развития у них приверженности фирме, корпоративной культуре.
2. Совещания по внутрифирменной организации. Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структуриро­вания организации, координации действий структурных подразде­лений; проблемы делегирования полномочий, внесение корректив в структуру или направление деятельности фирмы (предприятия) из-за изменений во внешней среде; вопросы ответственности и др.
3. Совещания по контролю за деятельностью работников. Посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, достижению поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности, причинам этих явлений. Обсуждаются вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившими­ся обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и пр.
4. Совещания, специфические для фирмы (предприятия). Об­суждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выжи­ваемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.
5. Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче. Последние подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские) проблемные.

Так же вид совещания может основываться на типе задач: командная работа, переговоры, собрание (табл. 1)

**Таблица 1**. Типы совещаний

| **Тип совещания** | **Задачи, которые необходимо решить** | **Состав участников** |
| --- | --- | --- |
| **«Командная работа»** | * Выработка вариантов решения проблемы
* Обмен информацией
 | Небольшая группа (3-5 человек), члены которой являются единомышленниками и нацелены на решение проблемы |
| **«Переговоры»** | * Обсуждение и принятие приемлемых вариантов решения проблемы
* Организация процесса выполнения принятых решений
 | Небольшая группа (3-5 человек) участники которой имеют равный статус, но могут иметь различные интересы в рамках обсуждаемого круга вопросов |
| **«Собрание»** | * Обмен информацией
* Утверждение решений
* Организация процесса выполнения принятых решений
 | Обычно большая группа (5 человек и более), неоднородный состав участников по статусу и интересам |

Совещания, в зависимости от наличия или отсутствия среди их участников представителей организации клиента, можно (условно) разделить на внешние и внутренние (соответственно).

Выбор подходящего вида совещания крайне важен, поскольку от него в значительной степени зависит успех достижения целей, поставленных организатором.

* 1. **Техника проведения совещания ?**

Этап развития выставок, конференций, совещаний стартовал в начале 1990-х годов и в период 1995-1997гг. достиг своего апогея. Особенно бурное развитие шло в регионах, все это оказывало благотворное влияние на различные сегменты рынка: предприятия налаживали системы сбыта, расширяли дилерские сети и завязывали новые контакты, а потребители получали уникальную возможность познакомиться с широким спектром новой продукции. Августовский кризис 1998г на несколько лет затормозил развитие выставочного бизнеса. В настоящее время, по свидетельству экспертов, деятельность делового общения, конференций и ярмарок вышла на качественный уровень. Годовой оборот этого бизнеса и доход от реализации сопутствующих услуг, напрямую связанных с организацией выставочных мероприятий, оценивается в несколько миллиардов долларов. Более половины этой суммы приходится на Москву. Доля поступлений от мероприятий, проведенных в столице в последние годы, в бюджете города превышает 5%.(Журнал «Турбизнес» №12 2005г.)

Цель совещания это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Тема совещания это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть актуальной, конкретно сфор­мулированной и представляющей интерес для участников совеща­ния. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удается решить отдельным специалистам в рабочем порядке и тре­буется коллективное осмысление.

Повестка дня. Повестка совещания — это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;

- цель совещания;

- перечень обсуждаемых вопросов;

- время начала и окончания совещания;

- место, где оно будет проходить;

- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной

информации людей и ответственных за подготовку вопросов;

- время, отведенное на каждый вопрос;

- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по ре­шению проблем. В тех случаях, когда люди превентивно не информи­рованы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что прово­цирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

 Время проведения.

Целесообразно проводить деловые со­вещания в определенный день недели (за исключением внеплано­вых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумя­тицу в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэто­му злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует. Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участни­ков по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

Число участников. Оптимальное число участников совме­стных обсуждений 6-7 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутст­вующих, одновременно удлиняя совещания.

Очень важно избавиться от стереотипа прошлых лет и пригла­шать на совещание по любому вопросу не весь административно-управленческий персонал, а лишь тех руководителей среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Кроме того, следует раз­решить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а согласно регла­менту, на момент обсуждения их проблемы.

Важным условием эффективности совещания является способ­ность его участников играть разнообразные роли: "эксперта", «адвоката дьявола", "оппонента: черного, белого", "генератора идей", "аналитика", "критика", "регистратора ценных мыслей" и пр.

Зарубежные менеджеры широко практикуют опыт делегирования полномочий по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен по обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способству­ет повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по гене­рированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в привычном авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются "не высовываться", думают не столько о проблеме, сколько о самосо­хранении и зачастую "одобряют" решение, предлагаемое руководи­телем, не считая его эффективным из-за отсутствия выбора.

Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать - какие еще имеются. А чтобы из нескольких предложений выбрать лучшее, нужно осуществлять или экспертизу каждого (плюсы и минусы, возможность снятия проблемы, наличие потенци­альных проблем при внедрении и пр.), или критику.

Организация пространственной среды - рекомен­дуется во время совещания рассаживать его участников таким обра­зом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Однако когда речь идет о внутрифирменных совещаниях, рекомендуют позабо­титься о совместимости персонала.

Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще на­чинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже — те, которые сидят рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая вни­мания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

Специально остановимся на правилах проведения деловых совещаний. Деловое 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:

- 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.

Пиар-менам, руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общим принципами организации такого рода мероприятий (конференций, приемов, встреч):

- 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. Несколько почти очевидных 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, тем паче, переходить "на личности", при этом, следует уважать право на несогласие и меньшинства, и отдельного человека.

Решения, принятые на совещании, обязательно должны выполняться. С этой целью: - проанализировать ход и результаты совещания;

- внимательно просмотреть протокол результатов;

- контролировать ход и выполнение решений;

- создать условия для реализации намеченных мероприятий.

Хочется отметить также какие существуют приемы для оценки и контроля за хо­дом делового совещания:

 1. Сохранение единства участников совещания:

- в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;

 -не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
-не высказывать первым (если ты руководишь совещанием) свою точку зрения;

2.Для активизации участников делового совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;

- создать условия для творческой работы;

-не использовать самому и не позволять другим оперировать дест­руктивной критикой;

-не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;

-не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

-умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в
процессе принятия решений.

 3.Для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме: актах и веских доказательствах;

-записывать все вносимые предложения;

-прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов: наличие времени, ресурсов, материально-технического обеспечения, финансовых затрат и пр.

 4.Для активизации обсуждения предложений:

-задавать основные вопросы и дополнительные по ходу ответов на них;\_

 -высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит

конструктивные предложения;

-побуждать возникновение альтернативных точек зрения;

- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;

 -оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
-будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;

-если не выработать консенсусное решение, тогда идите на компромисс; не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

В начале совещания необходимо ознакомить собравшихся с его целями, предметом, основными вопросами, предложить порядок проведения, оговорить условия работы. Собрание или совещание назначаются в срок, удобный для большинства участников, как правило, во второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: с утра люди обычно занимаются важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду, а после завершения мероприятия они из-за возбуждения вряд ли смогут продолжать нормальную работу, и их лучше отпустить домой. С утра проводятся лишь оперативки.

При проведении собраний и совещаний необходимо строго придерживаться регламента, который должен быть известен заранее, и сообщать об имеющемся резерве времени. Мероприятие должно начинаться точно в назначенный срок, без ожидания опаздывающих, и, если не случается непредвиденных событий, закончится в предусмотренное время. Такой подход желателен и к производственным оперативкам, где происходит заслушивание кратких сообщений о текущих делах, информирование о принятых руководством решениях, коллективное инструктирование и прочие.

Оптимальная длительность оперативки 20 - 40 мин (ее целесообразно проводить 2 - 3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5 – 2ч, а обсуждения сложного вопроса в его рамках – 40 – 45 мин. Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что уже через 30 – 40мин работы у их участников начинает ослабевать внимание; через 70 – 80 мин появляется физическая усталость; через 80 – 90 мин развивается “отрицательная активность” – начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через 2 ч непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись. В то же время через 30 – 40 мин отвлечения внимание вновь автоматически включается.

На практике лучше решить за одно совещание больше вопросов, так как в совокупности на это уйдет меньше времени, обеспечивается четкий ритм работы, люди меньше отвлекаются от темы.

Успех таких мероприятий во многом зависит от их руководителя. На собрании коллектива он не обязательно должен быть представителем администрации, но должен пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать многих со всеми их достоинствами и недостатками.

Первой обязанностью руководителя является психологическая разгрузка участников, включение их в активную работу. Это достигается созданием доброжелательной обстановки, установлением неформальных отношений, что позволяет наладить свободный обмен информацией, максимально использовать опыт, знания и компетентность людей.

Комфортная обстановка во многом обеспечивается тем, что желающим дают возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно обдумывать ситуацию, готовится к выступлениям и ответам на поставленные вопросы, менять свою точку зрения с появлением принципиально новой информации.

Другой обязанностью руководителя собрания или совещания является решение организационных проблем: следование регламенту, обеспечение порядка и дисциплины (не следует допускать хождения, разговоров), ведение протокола.

Наконец, третья обязанность состоит в управлении процессом обсуждения проблемы и активизации аудитории. Для этого руководитель слушает выступающих, наблюдает за ними, гасит конфликты, напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустопорожние дебаты, ведет борьбу с единомыслием. Здесь главная задача председателя – поддерживать рабочий настрой и равновесие, резюмировать выступления, занимая нейтральную позицию.

Специалисты выделяют следующие наиболее часто встречающиеся типы участников собраний и совещаний, которым руководитель должен уделять внимание.

Вздорный. Он нетерпелив, несдержан, возбужденно требует признания своей позиции, поэтому его приходится все время останавливать и требовать хладнокровия и обоснования спорных моментов, если они известны до начала беседы. Таких людей безопаснее делать своими союзниками, для чего следует побеседовать с глазу на глаз в перерыве, чтобы узнать истинную причину негативной позиции и предложить участвовать в выработке решения. Опровергать их с помощью других, а в экстремальных случаях надо временно прервать заседание или предложить такому выступающему расположиться в углу помещения или глубоком кресле, что психологически расслабляет.

Позитивист. Добродушен, активно участвует в дискуссии и в совместном подведении ее итогов, оказывает поддержку в трудных и спорных вопросах. На заседании его можно посадить на любое свободное место.

Всезнайка. Думает, что лучше других осведомлен обо всем, поэтому встревает в обсуждение любой проблемы. Предпочтительно посадить его рядом с председателем и все время напоминать о желании других высказаться (которые могут его опровергнуть), но дать возможность сформулировать промежуточные заключения.

Болтун. Много говорит без необходимости, не обращая внимания на время. Также рекомендуется расположить рядом с председателем или авторитетной личностью, чтобы его могли тактично останавливать и при “уходе в сторону” требовать конкретности.

Трус. Не уверен в себе, молчит, боясь ошибиться, поэтому ему нужно деликатно задавать легкие вопросы, ободрять, помогать формулировать мысли, благодарить.

Незаинтересованный. Всегда неприступен, нужно любым способом выяснить причины такого поведения, задавая вопросы информационного характера, заинтересовать в работе, стимулировать активность.

Важная птица. Следует заставить его быть наравне со всеми, используя метод “да, но…”, состоящий в формальном признании и одновременном фактическом опровержении его слов.

Почемучка. Нужно просить его высказать собственное мнение по всем задаваемым им вопросам или переадресовывать их собравшимся.

Стержнем собрания или совещания является основное выступление (доклад). Оно должно быть полезным для слушателей, заинтересовать их, приковать внимание, соответствовать интересам аудитории. Управление последней является самым трудным делом, поэтому остановимся на нем подробнее.

При подготовке выступления необходимо поставить перед собой следующие вопросы: каковы причины выступления, его цели, каков круг слушателей и как сформулировать свои мысли, ибо всегда нужно учитывать уровень аудитории и ее готовность к восприятию материала.

В ходе выступления нельзя ограничиваться абстрактной логикой и общими вопросами; следует познакомить аудиторию со всеми “за” и “против”, имеющимися научными данными, фактами, опытом, мнениями авторитетов, дать прогноз ситуации, гиперболизируя ее с целью заострить внимание на предмете выступления, но не навязывать собственные мысли, не быть категоричным, не демонстрировать своего превосходства; в заключение необходимо предложить вариант решения.

Выступлению должна быть присуща яркость и наглядность; четкость и ясность формулировок; направленность на главное; ритмичность и постоянное повторение в разной форме основных положений; присутствие элемента внезапности (неизвестная информация, оригинальные формулировки); различная насыщенность отдельных частей.

Чтобы материал лучше усваивался, говорить нужно на привычном аудитории языке, приводить сравнения со знакомыми вещами, подавать информацию не сплошным потоком, а смысловыми блоками, поскольку восприятие ограничено. Потому речь должна состоять из коротких фраз (семь плюс – минус два слова), а в выступлении содержаться не более 10 серьезных мыслей, сопровождаемых 3 – 4 аргументами каждая. При этом необходимо учитывать, что лучше запоминаются первые и последние высказывания, слишком быстрая или слишком медленная речь утомляет и отвлекает, а монотонная усыпляет.

Во время выступления нужно демонстрировать убежденность, смотреть на слушателей, избегать смотреть в одну точку, говорить после установления тишины, наблюдать за реакцией аудитории, при поддержке аудитории развивать понравившуюся ей тему, не вступать в дискуссию во время выступления, не обращать внимания на провокационные выкрики, поблагодарить присутствующих за внимание.

Для успешного выступления необходимо держать психологическую паузу, чтобы сосредоточить внимание аудитории на какой-то мысли, провоцировать слушателей, вызывая на короткое время несогласие с информацией; задавать аудитории вопросы, воздерживаясь от ответов; на волнующие темы говорить увлеченно, эмоционально, с подробностями и элементами драматизации; делиться собственным опытом и переживаниями; ни в чем никого не упрекать, но и не льстить и не угрожать; соединять слово с жестами, ибо они несут до 40% информации; менять темп речи в зависимости от содержания; поменьше использовать слова “должны” и “обязаны”; иметь в запасе веселые истории; не говорить об одном и том же более 15 минут; осторожно обращаться с цифрами. Ошибками выступающих считаются многословие в начале речи, отсутствие внутренней логики изложения, затягивание завершающей части или внезапное окончание.

Итоги совещания или собрания оцениваются по количеству и качеству выбранных и принятых на

на них управленческих решений, в которые превращаются “домашние заготовки”, сделанные перед их началом: справки, диаграммы, графики и т.п. Если решения не были приняты, мероприятие считается бесполезным, а время на него потрачено впустую.

При реализации предложений, высказанных участниками совещания, целесообразно:

1. выбрать более рациональный способ доведения до исполнителей его решения (передача протокола, распределение заданий);
2. установить, кого информировать о результатах;
3. организовать контроль за выполнением решений и назначить ответственных.

***Проведение совещания***

*Начинать совещание нужно вовремя. Провести небольшую вводную дискуссию, чтобы убедиться, что группе ясна повестка дня, цели и желаемые результаты - внести необходимые поправки. Если повестка дня не подготовлена, составить ее на ходу.*

***Как составить повестку дня, если она не подготовлена заранее****. Попросить участников предложить вопросы, которые требуют обсуждения. Каковы желаемые результаты обсуждения и сколько времени на него уйдет? Составить повестку дня из предложенных вопросов. Если нужно сократить повестку дня, спросить, какие вопросы могут подождать до следующей встречи. Пересмотреть основные правила, принципы проведения конструктивного совещания, с которыми будут согласны все участники.*

*Что должны включать основные правила?*

* *Соблюдение определенного времени.*
* *Соглашение о том, кто может дополнять повестку дня.*
* *Соглашение о том, как будут приниматься решения.*
* *Лимит времени для принятия решения. Если есть желание увеличить этот лимит в процессе обсуждения, то необходимо спросить согласия группы.*
* *Четкое определение ограничений, которые существуют по каждому вопросу. Например, решения менеджеров высшего звена или ограничения накладываемые политикой или бюджетом фирмы, которые могут сузить выбор альтернативы.*
* *Определение человека для каждого вопроса, который будет принимать решение.*
* *Просьба быть более открытым для идей. Для того чтобы убедится, что все точки зрения рассмотрены, попросить кого-нибудь изложить и защитить свою точку зрения. Спросить: «Что может быть упущено? Кто не высказался?» Если группа большая, разбить ее по два-три человека и попросить отчитаться. Не торопиться голосовать и принимать решение. Поинтересоваться мнением каждого. Все точки зрения важны, но не одинаково. Сколько времени нужно отвести для выступления участнику старшему по должности? Это зависит от цели совещания. Возможно, он должен выступить первым и определить цели и направление. Или, если те, чье мнение необходимо уже высказались, а младшие члены команды молчат, можно попросить его высказаться. Даже если интересно мнение каждого участника, обсуждение не должно уйти в сторону. Для этого нужно часто подводить промежуточные итоги, используя повестку дня и идеи, выписанные на доске, а также объявлять переход от одного пункта повестки дня к другому.*
* *Соглашение о том, как улаживать конфликты.*
* *Соглашение о том, как подводить итоги.*

*Согласованные основные правила позволяют стимулировать участие в дискуссии. Действовать как лидер и как посредник, который предоставляет людям возможность высказаться. Дать возможность высказаться нерешительным и робким. Следить, чтобы никто не прерывал выступающего и не доминировал в обсуждении. Сохранять положительное отношение к высказываемым точкам зрения. Вмешиваться, если один участник начинает критиковать точку зрения другого. Подчеркнуть то, что уже согласовано, не позволять возвращаться к вопросам, которые уже решены.*

*Делать записи на доске, записывать сделанные предложения. Это поможет придерживаться ключевых вопросов. Сохранить сделанные записи для внутреннего совещания. Во время «мозговой атаки» принимать любые идеи. Затем отметить те из них, которые группа одобрила, приняла как приоритетные, и обсуждать решения. Выписывать отдельно вопросы, которые будут рассмотрены после совещания.*

*Если чувствуется напряженный интерес к какому-то вопросу, внимательно выслушать все мнения.*

***Обсуждение проблемы****. Если участники сталкиваются с проблемой, необходимо последовательно задать им следующие вопросы: Каково их восприятие проблемы? Как долго это продолжается? Что происходит сейчас? Дать определение проблемы. Каковы ее причины? Какие пути решения существуют? Какие преимущества можно извлечь? Если проблема не будет решена, каковы будут последствия? Какую альтернативу следует выбрать? Каковы ключевые факторы: время, финансы и так далее? Согласовать альтернативу со всеми.*

*Несколько советов*

*1.****При подготовке к совещанию****. Нужно приглашать только тех участников, которые могут помочь в достижении цели. Необходимо выбрать подходящее место для совещания и обеспечить нужное оборудование. Подготовить повестку дня. Совещание без повестки дня может сравниться с поисковой экспедицией без карты. Планировать длительность совещания в промежутке от тридцати минут до двух часов и всегда планировать меньшее количество заданий, чем может выполнить группа. Нужно стараться, чтобы совещание было как можно короче, насколько это позволяют цели, которых нужно достигнуть. Собрать всю необходимую для совещания информацию.*

*2.****При проведении совещания****. Начинать всегда вовремя. Начинать с простого. Быстрый успех часто стимулирует успех всего совещания. Оставлять трудные вопросы на конец совещания, но так чтобы на них хватило время. Протоколы - все записывать. Ценить вклад каждого. Стараться, чтобы все высказались и быть благодарным людям, которые изъявляют желание высказаться по трудному вопросу.*

*4. Как вмешаться в критической ситуации. Задать этот же вопрос человеку, который его вам адресовал, дать понять, что лидер не обязан отвечать на все вопросы. Если что-то не работает, спросить, что происходит, не замалчивать это. Не давать ситуации выйти из-под контроля, напоминая об основных правилах и принятых соглашениях. Убедиться, что все работают в одном ритме. Создать благоприятную обстановку, для сотрудничества и творческих идей, нейтрально отвечая участнику, идеи которого не имеют отношения к обсуждению. Использовать юмор, чтобы разрядить обстановку, но не допускать шуток, которые могут задеть других участников.*

***Как закончить совещание***

*Зная когда и как закончить совещание, можно помочь членам команды выполнить поставленные задачи.*

***Когда заканчивать****. Предупреждающие знаки: при обсуждении последнего вопроса у участников возникают затруднения либо участники начинают покидать совещание.*

*Эти два знака показывают, что превышен лимит времени. Эти рекомендации помогут избежать такой опасности и заслужить благодарность коллег: дать себе обещание закончить вовремя. Следить за временем или попросить об этом одного из участников. Напоминать группе, сколько времени осталось и сколько вопросов еще не решено. Если время кончается, выбрать приоритетные задания, остальные отложить. Если какой-то пункт требует более тщательного рассмотрения, спросить, согласна ли группа на превышение лимита времени или назначить еще одно совещание.*

*Если нет очевидных предупреждающих знаков, ориентиром для завершения совещания может служить момент, когда все цели достигнуты, либо попытки их достижения исчерпали себя, либо вышло время.*

***Что делать, чтобы закончить совещание****. Суммировать достижения, ключевые моменты, решения, и объяснять, как они будут представлены акционерам. Уточнить дальнейшие действия и подчеркнуть их важность. Подчеркнуть важность всех высказанных точек зрения. Если необходимо, назначить другое совещание. Попросить группу оценить проведенное совещание и высказать идеи, что может быть исправлено. Поблагодарить за участие.*

***Подведение итогов после совещания****. Мнение, что подведение итогов после совещания можно отложить – самая распространенная ошибка. Это особенно неудобно для акционеров, которые отсутствуют на совещании. Совещания, лишенные последней стадии, составления плана действий и обмена информацией, не имеют смысла.*

*План действий и обмена информацией создает чувство завершенности. Он также представляет акционерам ключевые решения, помогает убедиться, что все восприняли информацию одинаково. План должен состоять из трех ключевых элементов: какие, кто и когда.*

* *Какие решения были результатом совещания, и какие задания должны быть выполнены по результатам совещания?*
* *Кто несет ответственность за эти задания? Если участники добровольно вызвались их выполнять, то они вероятнее всего выполнят это задание.*
* *Когда должны быть завершены задания? Дать понять, что участники должны серьезно отнестись к расписанию и выполнить задания в срок.*

*После совещания, оформив соответствующим образом, план действий и обмена информацией, разослать его участникам совещания. Затем распространить его среди сотрудников, которые не присутствовали на совещании, но должны быть проинформированы. План действий и обмена информацией будет выполняться более эффективно, если все будут иметь четкое представление о своих обязанностях.*

* 1. **Роли на совещание**
1. Распределение ролей между участниками совещания способствует более успешному его проведению:
* распределение задач в процессе подготовки совещания позволяет более тщательно подготовиться в меньшие сроки;
* распределение отдельных функций во время проведения совещания позволяет лучше организовать обсуждение вопросов и фиксацию идей/результатов.

В процессе организации и проведения совещаний можно выделить следующие основные роли его участников:

*Организатор* — лицо, инициирующее проведение совещания, определяющее состав участников и круг вопросов, которые предстоит обсудить.

*Лидер (руководитель)* **—** должностное лицо, уполномоченное созывать совещание, принимать и контролировать исполнение решений совещания.Помимо собственной роли у лидера есть еще и дополнительные функции. ***Наблюдать*** - он должен следить, чтобы соблюдалась повестка дня, чтобы не было доминирования, и все желающие получали возможность высказаться. ***Защищать свою точку зрения*** – он должен предотвратить консенсус, если считает, что решение преждевременно***. Строить консенсус*** - обозначать уже согласованные точки. ***Оказывать поддержку*** - искренне хвалить, заслуживающих этого участников. ***Разрядить ситуацию*** - ослабить напряжение и напомнить о поставленных целях.

*Ведущий* — лицо, осуществляющее ведение дискуссии по вопросам повестки дня и контроль регламента совещания.

*Секретарь* — лицо, ответственное за фиксацию в протоколе основных идей и решений совещания.

*Эксперт(ы)* — лицо(а), являющееся(иеся) специалистом(ами) в вопросах, рассматриваемых на совещании.

*Докладчик(и)* — приглашенный(е) специалист(ы), ответственный(е) за подготовку сообщения(й) по теме совещания.

*Ключевые участники* — лица, приглашенные на совещание и участвующие в принятии решений.

*Исполнитель(и)* — лицо(а), который(е) будет(ут) выполнять принятые на совещании решения.

В процессе подготовки и проведения совещания, одно и тоже лицо может выполнять одновременно несколько ролей.

* 1. **Этапы конструктивного совещания ?**

Процесс проведения совещания делится на три этапа, в рамках каждого из них решаются свои основные задачи (см. Таблица 3).

**Таблица 3.** Основные задачи на разных этапах проведения совещания

| **Этап** | **Основные задачи** |
| --- | --- |
| Вступление | * объявление целей совещания и повестки дня;
* согласование регламента и правил командной работы;
* назначение ведущего и секретаря.
 |
| Основная часть | * обсуждение вопросов из повестки дня;
* фиксация основных идей/мнений по каждому из вопросов;
* подведение промежуточных итогов обсуждения по каждому из вопросов.
 |
| Окончание | * подведение итогов, обобщение ключевых решений;
* разработка плана действий по реализации утвержденных решений;
* определение сроков и ответственных за выполнение отдельных мероприятий.
 |

* 1. **Типичные ошибки при проведение совещания и способы решений**

Даже если следовать вышеуказанным рекомендациям, проблемы неизбежно возникнут. В критических точках группа «застрянет» и замолчит. К сожалению, иногда случаются открытые конфликты. Не нужно терять хладнокровия. Но даже если вмешаться в конфликт, нужно определить его причину, для этого нужно внимательно слушать. В зависимости от результатов наблюдений конфликт нужно улаживать при помощи специальных техник.

**Если группа в замешательстве.** Спросить, что происходит. Напомнить, какой пункт повестки дня рассматривается и с какими целями. Устранить препятствие, если возможно. Если группа в затруднении из-за отсутствия информации или неясности задания, помочь ей. Спросить группу, нужно ли двигаться дальше или какой-то аспект остался незатронутым. Сделать небольшой перерыв, переставить этот вопрос ниже в повестке дня или обсудить на другом совещании.

**Если группа молчит.** Позволить помолчать минуту. Постараться понять, что происходит, о чем думают люди. Спросить, нужно ли что-нибудь прояснить. Возможно, неясен какой-то ключевой вопрос и это привело к замешательству. Не спешить заполнить паузу. Убедиться, что проблема не в вашем поведении. Разбиться на небольшие группы.

**Если группа не обращается к вопросу прямо или обсуждает один в ущерб другим**, возможно, участники избегают какого-то вопроса. Тем не менее, следует попросить участников описать проблему более точно, выяснить ее последствия. Дать группе понять, как важно рассмотреть все альтернативы, сомнения и вопросы, о которых не хочется говорить. Дать понять, что первый высказавшийся будет поощрен. Сдержать обещание, иначе вам перестанут доверять.

**Если группа возвращается к уже обсуждавшимся пунктам**. Указать на последовательность обсуждения. Убедиться, что правильно поняли изложенную идею. Спросить, "У вас есть что добавить?"

**Если возникает конфликтная ситуация**. Положить конец ссоре. Дать понять, что давать волю своему темпераменту лучше за пределами комнаты для совещаний. Напомнить о согласованных заранее нормах поведения. Сконцентрировать внимание на сути идеи или мнения, а не на поведении участников. Попросить участников сохранять позитивный настрой и обратить большее внимание на содержание вопроса. Попросить не давать быстрых оценок. Если вы заметили, что один участник слишком чувствителен к предложениям другого, заметить: "Сейчас мы не оцениваем идеи. Я запишу ее, чтобы обсудить позже". Использовать пробные вопросы, чтобы вывести участников из опасного состояния.

**Типичные ошибки**

Ситуация 1. Отсутствие четкой цели. Инициатор совещания не до конца осознает, какой результат он хочет получить в итоге. Истинные цели совещания никому не понятны, нет видимой пользы. Люди приходят на совещание только потому, что за неявку ожидают те или иные меры.

Хоть один раз в жизни, но все-таки каждому из нас случалось присутствовать на совещаниях, после долгожданного завершения которого остается только ощущение бесцельно потраченного времени. Ведущий может долго и довольно-таки эмоционально говорить о каких-либо проблемах (иногда об актуальных проблемах организации, волнующих многих сотрудников), но всем понятно, что этот разговор ни к чему не ведет, не предполагает каких-либо реальных вытекающих из этого разговора действий. К этой же категории относятся совещания, когда несколько участников обсуждают проблему, но опять-таки по принципу «поговорили и разошлись». Эффективному совещанию необходима четкая цель и конкретные задачи. Причем сформулированы они должны быть не в терминах процесса («поговорить о…», «обсудить проблему …», «наметить пути разрешения …» и т. п.), а в терминах результата («дать участникам информацию о …», «получить обратную связь по вопросу …», «согласовать порядок взаимодействия в проекте А между участниками В и С…» и т. п.).

Ситуация 2. Недостаточная подготовка к совещанию . Выглядеть это может, например, так. В компании планируется изменить систему финансовой мотивации персонала. Цель совещания – повысить лояльность сотрудников к принятому решению. За неделю до совещания участникам были розданы материалы, в которых изложена новая система мотивации. Однако материалы не имеют грамотной вступительной статьи, объясняющей позицию руководства. Сами материалы изложены сложным, малопонятным языком. В результате большая часть времени на совещании ушла на выяснение недоразумений, возникших из-за непонимания участниками сути вводимой системы. Цель совещания - повысить лояльность сотрудников к принятому решению – достигнута лишь отчасти.

Ситуация 3. Размытость границ (чаще всего встречается ситуация размытых временных границ). Совещание становиться бесконечно долгим процессом с размытыми временными границами. Это одновременно и симптом недостаточной продуманности структуры совещания.

Ситуация 4. Излишняя формализация, отсутствие внутренней мотивации ведущего и участников совещания на его проведение . Высшее руководство компании обязало руководителей отделов проводить еженедельные «планерки». При этом подразумевалось, что на этих совещаниях будут решаться текущие вопросы. Однако сами руководители отделов не умеют пользоваться совещанием как инструментом, считают его лишь пустой тратой времени, и просто не знают, о чем следует на них говорить. Результат – совещания проводятся, но оперативное планирование существует само по себе, а совещания сами по себе.

Ситуация 5. Неадекватность цели совещания . Совещание – это всего лишь инструмент. И как любой инструмент его важно использовать по назначению. Можно, конечно, молотком забивать кнопки. Но это не удобно. А вот разрезать шилом бумагу просто не получится. Так и совещание иногда пытаются использовать для совершенно не подходящих целей. Например, в одной компании на еженедельном совещании руководителей среднего звена (директоров магазинов) генеральный директор снова и снова надеется повысить компетентность своих сотрудников, сделать так, чтобы они, наконец, поняли, как нужно управлять своими подчиненными. Результат минимальный: монологи директора отнимают по четыре-пять часов каждую неделю, а «воз и ныне там».

Ситуация 6. Цели совещания и методы его проведения противоречат друг другу . Например, руководитель ставит цель принять совместное решение, а ограничивается монологом по проблеме минут на 60. В конце спрашивает: "Кто что хочет сказать?" Никто уже ничего не хочет сказать, все молчат и думают о том, как бы поскорее уйти с совещания и вернуться к своим рутинным делам.

**1.9 Правила эффективного совещания**

Существует ряд правил, которые должны соблюдаться всеми участниками совещания для обеспечения эффективной групповой работы:

* соблюдение регламента совещания;
* договоренность о значении используемых терминов и сокращений;
* правило «Один человек говорит в одну единицу времени» (участники совещания говорят по очереди, не перебивают друг друга);
* каждый участник должен принимать активное участие в обсуждении вопросов повестки;
* правило «Здесь и сейчас» — все участники должны концентрировать свое внимание на предмете обсуждения и не допускать «уходов в сторону»;
* внимательное и доброжелательное отношение к выступлению любого из участников;
* правило передачи права выступления (право передавать слово принадлежит ведущему и только ему);
* ограничение времени одного выступления/высказывания/комментария (обычно 2-3 минуты);
* фиксация идей/результатов на доступном для всех носителе (например, на доске (флип-чарте), и т.п.);
* разделение фазы генерации идей от фазы их обсуждения и принятия решений.

Рекомендуется обсудить эти правила перед началом совещания и попросить всех участников подтвердить свое согласие следовать им. В процессе совещания следует обращать внимание на случаи их нарушения.

* 1. **Практическая часть**
	2. **Описание совещания**
	3. **Классификация совещания**
	4. **Указание на ошибки и успехи в проведение данного совещания**

**Заключение**

**Список использованных источников и литературы**

**Вырезано**

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, но 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.