**ПЛАН**

Введение 2

1. Совещание:время сна или активной работы 3

1.1 Основные задачи организации деловых 3

совещаний

1.2 Основные правила ведения деловых 4

совещаний

2. Два стиля проведения деловых совещаний 6

2.1 Стиль руководства 7

3. Менеджер и заседания: практические советы и 10

рекомендации

Заключение. 13

Список использованной литературы. 14

**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.

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.   
 Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как «пожирают» 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.   
 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.   
 Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени (не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и включение в работу) начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось пустых отрезков времени: если оно закончится за 15 минут до обеденного перерыва, то эти минуты можно считать потерянными.   
 Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.   
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.

Эти и другие вопросы общей организации деловых совещаний и заседаний рассмотрим подробнее.

**1.Совещание: время сна или активной работы?**

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.  
 Хотя большинство руководителей организаций осознают всю необходимость и эффективность данного метода работы, далеко не все в полной мере владеют психологией проведения совещаний, методами делового общения. Практически каждый из членов управленческого аппарата может привести пример совещания, на котором он присутствовал, где неправильная подача информации, монотонный голос и вся окружающая обстановка вызывали мысли о мягком одеяле или подушке.

Какие же правила необходимо использовать для избежания подобного явления? Рассмотрим этот момент подробнее .

**1.1 Основные задачи организации делового совещания .**

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

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.   
 2. Постоянно поддерживать разговор.   
 3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.   
 4. Выслушивать мнения всех оппонентов.   
 5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.   
 6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?».

7. 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.

Принятие решения складывается из пяти этапов:   
а) установление контактов   
б) определение проблемы   
в) определение целей   
г) изложение мыслей   
д) готовность к действию.

**1.2 Основные правила ведения делового совещания.**

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. Это может быть информационное или инструктивное, оперативное, проблемное совещание.  
 Информационное или инструктивное совещание служит для передачи служебной информации. Их целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя эмоционально воздействовать на подчиненных. 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.  
Целью оперативных совещаний является получение руководством информации о текущем состоянии дел, принятие оперативных решений и контроль их использования.

Проблемные совещания - это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.  
 Следующим шагом в проведении совещания является выбор времени.  
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.  
 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.  
 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.  
 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. Так, например, "промышленная индустрия" - слово "индустрия" и заключает в себе понятие промышленной; "форсировать строительство ускоренными темпами" - "форсировать" и означает "вести ускоренными темпами". Необходимо также помнить, что безличные конструкции часто прикрывают нежелание выступающего брать на себя ответственность, самостоятельно думать ("представляется целесообразным" - "я считаю целесообразным", "думается, что..." - "я думаю, что...), а употребление словесных "красивостей", преувеличение говорит о стремлении к перестраховке и показушничеству ("высказывать критику" - "высказывать пожелания", "что-то сделать" - "достигнуть целей, рубежей, горизонтов").  
 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. Психолог П. Вацлавек определил, что в процессе решения любой проблемы межличностные отношения играют доминирующую роль. Если отношения между людьми нарушены, то даже наилучшие аргументы не приводят к положительному результату. Этот феномен принято называть "моделью айсберга". Если все параметры, влияющие на решение проблемы, принять за "большую льдину" - 100%, то "часть над водой" (10-20%) - занимает предметная область, а "в воде" (80-90%) - область взаимоотношений. Во избежание действия данного феномена, а также просто для его снижения одним из правил в учебных материалах Образовательного института компании "Фольксваген" является ориентация на цель переговоров, беседы, совещания, а не на проблему, на распознавание и выработку общих интересов, терпение и искренность.  
 Проанализировав не эффективно проведенные деловые беседы, совещания,заседания,переговоры,психологи, в качестве основных причин, мешающих продуктивному общению, выделяют следующие:

а) использование обидных, некорректных слов, различных колкостей;

б) попытки интерпретировать слова другого человека (например: "Ты молчишь, потому что тебе нечего сказать");

в) использование различного рода метафор (например: "Ты краснеешь, как помидор", а в ответ: "А ты ни с чем лучше не мог меня сравнить");

г) использование слов "всегда", "никогда"; д) приписывание другому невысказанных им мыслей (например: "Ты думаешь..."); е) использование прямых указаний.  
Систематизировав весь материал, необходимый для проведения совещания, проанализировав все нюансы эффективности своего выступления, руководитель должен определить стиль предстоящего мероприятия.

**2. Два стиля проведения деловых совещаний .**

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. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как наиболее предпочтительный в условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

**2.1 Стиль руководства.**

Выделяют следующие стили поведения руководителя на совещании:  
1. Диктаторский - когда руководитель ведет совещание и фактически единственный пользуется правом голоса. Примером такого совещания может быть ознакомление с приказом, новым направлением в работе.  
2. Автократический - руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает их ответы. Регулярное использование данного стиля способствует выработке устойчивой неприязни к руководителю.  
3. Псевдодискуссионный - сначала руководитель или кто-либо по его поручению делает сообщение, потом проводятся прения, в которых участвуют несколько работников по выбору руководителя.  
4. Дискуссионный характеризуется свободным обменом мнениями и выработкой общего решения.  
5. 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.

Непонимание намерений и желаний собеседника влечет за собой потерю драгоценного времени, повышает эмоциональную напряженность, осложняет дальнейшее развитие деловых отношений.  
 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.  
 Многие, прочитав эти условия правильного слушания, скажут, что это легче простого. Но существует ряд ошибок, которые встречаются в процессе слушания и у профессионалов в проведении совещаний. Так, например, дегрессия - удаление от предмета разговора. Эта ошибка обычно свойственна интеллектуальным слушателям, использующих превышение скорости мышления над скоростью речи для собственных размышлений. В результате таких размышлений человек полностью теряет нить изложения. Нередко встречается и другая ошибка - заострение внимания на "голых" фактах. Типичной является ошибка запоминания длинного ряда указаний. Психологические тесты показывают, что даже самые тренированные люди с высоким уровнем развития внимания могут точно запомнить не более пяти пунктов. Все остальные указания перемешиваются. Поэтому с психологической точки зрения рекомендуется при любом перечислении ориентироваться только на наиболее существенные моменты. Однако даже если поставить перед собой цель ориентироваться только на суть, основу, то в процессе слушания человек может столкнуться с так называемыми "критическими" словами, которые особенно действуют на психику, выводят человека из состояния равновесия. Для многих это могут быть слова: "рост цен", "банкротство", "инфляция". Слова такого типа могут вызвать у человека возмущение, неосознанное желание протестовать и скандалить. Человек уже не следит за тем, что говорят в этот момент другие. Эта избыточная чувствительность снизится только в том случае, если человек путем самоконтроля выявит свои "критические" слова.  
 Следует отметить, что многие люди с большим нетерпением ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Каждый из руководителей должен помнить: если мы не даем 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.  
 Часто у людей в процессе проведения совещания, заседания, переговоров или беседы 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.  
 При многовариантности постановки вопросов на каждой фазе деловой беседы уместны определенные виды. Так, вхождение в предмет переговоров требует закрытых вопросов, а сбор факторов для уточнения позиции партнера лучше осуществлять посредством открытых. При закреплении и проверке принятого решения необходимо ориентироваться на риторические и аналитические вопросы, а при появлении новых аспектов обсуждения и направления беседы рекомендуется задавать переломные вопросы.  
 Одним из основных правил ведущего совещания, оратора или просто выступающего является наблюдение за реакцией слушающих. Можно ли сказать по внешнему виду, интересна тема разговора для человека или нет? Как определить, говорит ли выступающий правду? Как проявится внешний момент, когда человек начнет сомневаться в правильности своей позиции? На все эти вопросы современная психология дает ответы. Мы же приведем несколько правил теории мимики и жестов, которыми должен владеть каждый.  
 Исследования, проведенные Ниренбергом и Калеро по изучению жеста соединения, сцепления пальцев обеих рук, показали, что этот жест обозначает разочарование или желание скрыть свое отрицательное отношение к предмету разговора или человеку. С помощью потирания ладоней друг о друга человек невербально показывает ожидание положительного результата. Раскрытие рук, поворачивание открытых ладоней в сторону слушающих свидетельствует об искренности выступающего. Психологи утверждают, что наблюдая за положением ладоней человека, можно судить о его честности в данный момент беседы. Если же человек теряет интерес, но из вежливости хочет выглядеть заинтересованным, то он подпирает голову рукой, опускает ее на основание ладони. Настоящий интерес проявляется, когда рука находится под щекой, но не служит опорой для головы. Существует немало других жестов, с помощью которых можно распознать намерения и желания человека.  
  
  **3. Менеджер и заседания : практические советы**

**и рекомендации.**

Чем выше положение менеджера, тем больше времени он проводит на заседаниях. Даже на предприятиях, обладающих эффективной организационной структурой, драгоценное время самых умных руководителей зачастую теряется попусту, так как никто не учился тому, как умело проводить заседания. Приведем несколько советов, которые, на наш взгляд, помогают менеджерам экономить свое время.

Прежде всего следует начинать с решения главного вопроса: действительно ли стоит рассматривать данную тему на совещании. В большинстве случаев главное преимущество заседаний - возможность проведения диалога между его участниками - не может быть реализовано, поскольку начальник хочет лишь передать информацию и даже не предусматривает давать ответы на вопросы собравшихся. Если вопрос не требует немедленного решения, лучше обойтись без проведения совещания. Остается довести до внимания сотрудников важную информацию либо циркулярным письмом, либо через компьютерную систему в рамках предприятия. В этом, по-видимому, и состоит один из парадоксов работы на предприятии.

Как правило, рекомендуется собирать коллектив сотрудников по трем причинам:

|  |  |
| --- | --- |
|  | при необходимости принятия коллективного решения вопроса. Нужная для этого информация рассылается по нескольким отделам; |
|  | при условии, что решение вопроса имеет значение одновременно для нескольких отделов; |
|  | при условии, что для решения вопроса необходимо воспользоваться различными мнениями отдельных групп. |

Во всех случаях целесообразно:

|  |  |
| --- | --- |
|  | сообщать участникам заседания его тему, по крайней мере, за два дня до его проведения; |
|  | повестку дня составлять с заранее обусловленным регламентом. Участники в таком случае лучше подготовятся по наиболее интересующим их темам; |
|  | ознакомить каждого со списком всех участников совещания, поскольку данный момент также оказывает влияние на процесс подготовки собрания. |

Если вы сами председательствуете на совещании, вам не следует забывать о том, кто на нем принимает участие, какие должности занимают эти люди и что можно ожидать от них. Это поможет сохранить самообладание и избежать того, чтобы по причине собственного смущения дискуссия превратилась в бесцельную беседу.

Председательствуя на собрании, нужно также иметь в виду следующий момент: любое заседание характеризуется тем, каково его предполагаемое содержание и как оно протекает на самом деле. Иначе говоря, очень важно владеть механизмом проведения дискуссий. При этом второй аспект намного сложнее, хотя содержание - смысл совещания. Иногда лучше, чтобы ход дискуссии контролировал не руководитель, а другой человек, роль которого должна заключаться в том, чтобы следить за теми, кто уже выступил, а кто еще не имел слова, кто говорит чересчур долго и заводит беседу в тупик. Другими словами, задача такого председателя не давать совещанию уходить от темы, обеспечивать дисциплину и регламент.

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. |

К участию в дискуссии желательно привлекать относительно спокойных сотрудников. При необходимости важно побуждать возникновение противоположных точек зрения. Последнее касается прежде всего мнений председателя и руководителя совещания.

Ни в коем случае нельзя допускать в дискуссиях резких выпадов в адрес чьего-либо личного мнения, нужно следить за тем, чтобы выступающих не прерывали и не осмеивали их мнения.

Важно направлять участников заседания на достижение общего для всех результата, не заключать компромисса, пока все участники не выскажут своего собственного мнения.

При подведении итогов обсуждения следует обобщать важнейшие положения, при этом постоянно спрашивая, все ли вас правильно поняли. Даже если вы не требуете формального согласия, в конце собрания следует обратиться к присутствующим вот с такой фразой: "Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?" После этого нужно убедиться в правильности реакции собрания.

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

Большое внимание в западных странах уделяется умелому в психологическом отношении руководству, т.е. общению менеджеров с остальными сотрудниками предприятия. Обратим внимание на тринадцать так называемых "смертных грехов", иными словами, ошибок в общении с сотрудниками, которых менеджеру следует избегать.

1. "Отказ от личной ответственности".

Многие менеджеры с трудом мирятся с неудачами, а тем более преодолевают их. Нередко они винят во всем различные обстоятельства, и что еще хуже, перелагают ответственность на подчиненных им сотрудников.

2. "Препятствовать дальнейшему повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников".

Люди, труд которых недооценивается и которые имеют недостаточную заинтересованность в труде, работают хуже других. В конечном счете именно слабый сотрудник определяет уровень всей рабочей группы.

3. "Проверка результатов вместо оказания влияния на мышление".

Как правило, менеджеры ожидают достижения поставленных целей и мыслят лишь об этом. Они редко принимают во внимание, что любой приказ может породить у сотрудника определенные чувства и длинные цепочки мыслей, а это, как правило, имеет решающее значение для достижения успеха.

4. "Становиться на неправильные позиции".

Кто требует от сотрудников проявления лояльности, должен и сам уметь проявлять лояльность, уметь поддерживать сотрудников в случае допущения ими просчетов.

5. "Забыть о важности прибыли".

Любой менеджер вносит свой вклад в дело получения прибыли. Целесообразно иногда давать себе критический отчет в этом.

6. "Руководить всеми сотрудниками одинаково".

Каждый сотрудник обладает собственной судьбой и личностью, У каждого свое происхождение и образование, свой характер, свои сильные и слабые стороны, представления о профессии. Тот менеджер, который считает, что все сотрудники на фирме одинаковы, не может рассчитывать на достижение успехов.

7. "Сосредоточиться не на целях, а на проблемах"

Кто постоянно разменивается на решение мелких проблем, не может надолго задержаться в кресле руководителя.

8. "Быть начальником, а не товарищем".

Менеджер должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. "Не придерживаться общих правил".

Точность и четкость менеджера в осознании расходов и доходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создают препятствий для его продвижения по службе.

10. "Наставлять сотрудников".

Менеджер должен достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя его, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

11. "Допускать невнимание".

Умелые менеджеры в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. "Высоко оценивать работу только лучших сотрудников".

Умелым менеджером является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результаты своего собственного успеха.

13. "Манипулировать людьми".

Угрозы, страх, паника - всегда означают неумелое руководство. Опытный менеджер надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать принципу; "руководить - значит справиться с самим собой".

Итак, предприятие, его руководство и сотрудники представляют собой небольшую часть экономики конкретной страны и всего мирового хозяйства. Менеджеры, и прежде всего руководители высшего звена управления, должны постоянно иметь в виду, что предприятие живет на рынке и зависит целиком от него, что существует только благодаря работе своих сотрудников. Существование предприятия оправдывается фактом удовлетворения жизненных потребностей не только клиентов, но и своих собственных сотрудников.

**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 проведения делового совещания 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.

Основной же ошибкой руководителей становится забывание правила понимания информации, сформулированного специалистом в области управления П. Мицич: если принять задуманное за 100%, то высказанное составит 70 от задуманного, услышанное - 80 от высказанного, понятое - 70 от услышанного, а запомнится лишь 60% от понятого.  
 Как видим, совещание - процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил. Объективная же реальность в настоящее время заставляет всех руководителей строительных организаций поворачиваться лицом к проблеме повышения эффективности своей работы, продуктивного использования каждой минуты рабочего времени.

**Список использованной литературы :**

1. И.С.Дараховский, Т.В.Прехул “ Бизнес и менеджер” , Москва, 1992г.
2. Фишер Р., Эртель Д. “Подготовка к переговорам” ,Москва, Филинъ, 1996г.
3. Нарушак В.Б., Степанова Л.А. Психология внутрифирменного менеджмента : Практическое руководство для менеджеров по персоналу.- М. : Советский спорт, 1998.- 96 с.
4. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса : Учебное пособие.- 2-е изд.-М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000.-200 с.
5. Психология и этика делового общения : Учебник для ВУЗов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко .- 3-е. изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА,2000.-327с.
6. Основы менеджмента : Учебное пособие .-М.: ИВЦ «Маркетинг»,2000 г.
7. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц.-М.:Экономика, 1991 г.