**Особенности современного делового совещания**

Содержание

1. Понятие делового совещания, классификация совещаний по целям и методам проведения

2. Правила подготовки к проведению делового совещания

3. Ведение делового совещания. Правила поведения руководителя и участников делового совещания. Дипломатический и авторитарный стили ведения делового совещания. Техника делового общения при дипломатическом стиле ведения совещания: использование открытых вопросов, при выслушивании – поощрение вербальное и невербальное, обратная связь, отражение чувств говорящего, резюме. Контроль за ходом совещания. Организация и ведение дискуссии. Психологические типы участников обсуждения

4. Завершение делового совещания. Правила составления протокола

**Введение**

Различные исследования показывают, что от 50 до 90% рабочего времени современный руководитель тратит на обмен информацией, происходящий в процессе совещаний, собраний, встреч, бесед, переговоров и т. п. И это жизненная необходимость, поскольку информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой формы или организации. В таких условиях обладание информацией означает обладание реальной властью, нехватка которой дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

Всем известен тот факт, который является законом, что при проведении любых дипломатических процедур главным является переговорный процесс. Не исключение экономика и бизнес. Для заключения любой сделки так же необходимы переговоры. Умение общаться с деловыми партнерами и убедить их согласиться или не согласиться с какими-либо условиями контракта, может в значительной степени повлиять на уровень прибыли, да и на успех бизнеса в целом.

С другой стороны умение убедить своих подчиненных или опровергнуть их неправильные действия так же является очень важным фактором.

Проблемы ведения деловых совещаний являются ключевыми для достижения организационной эффективности и побуждение людей к достижению общих целей. Предела совершенствованию технологии ведения деловых совещаний нет.

**1. Понятие делового совещания, классификация совещаний по целям и методам проведения**

Деловое совещание - элемент управленческой деятельности руководителя, наиболее распространенная форма управления, позволяющая использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных проблем, организовать обмен информацией между отдельными работниками и структурными подразделениями и оперативно доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей.

Собрания и совещания, представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений. Они различаются:

- кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты,

 ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях – весь персонал);

- характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются

текущие конкретные вопросы, а на собраниях — более общие, накопившиеся за определенный период времени);

- целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы на будущее).

По целям проведения выделяют следующие типы совещаний:

- ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации);

- информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения);

- разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то);

- проблемное (коллективный поиск решения вопроса);

- инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и

 объяснение способа действий);

- оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и преодолении узких мест);

- координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

По методам проведения можно выделить следующие совещания:

- групповое интервью, как метод изучения мнений членов группы по

 конкретному вопросу;

- брейнсторминг (мозговой штурм), как метод продуцирования новых идей;

- групповое принятия решений с целью разрешения проблемной ситуации и выработки определенных решений;

- групповое обсуждение отдельного случая (особая, нестандартная ситуация)

- групповая дискуссия.

**2. Правила подготовки к проведению делового совещания**

Начинать подготовку необходимо с определения целей совещания. Это может быть информация, определения проблемы, новые идеи, определения направления действий, определение ответственности или комбинация этих факторов. Ориентируясь на специфические цели, определите, кого вы попросите придти на совещание и как вы его проведете.

Пригласите на совещание людей, которые:

- принимают ключевые решения по вопросам, которые будут затронуты на

 совещании;

- могут быть полезны; будут принимать участие в решении вопросов,

 которые будут затронуты во время совещания;

- по роду своей деятельности должны познакомиться с информацией,

 которую вы предоставите во время совещания;

- будут исполнять принятые решения.

Приглашайте на совещание только тех людей, которые помогут вам достичь поставленных целей, при этом убедитесь, что вы обеспечили разные точки зрения. Вы можете повысить свои шансы на успех, пригласив ключевых игроков. Для этого пригласите их лично или назначьте время совещания, ориентируясь на их расписание. Предоставьте им активную роль в совещании или подчеркните важность того, что они его посетили. Только отделив настоящие сдерживающие факторы от потенциальных опасностей, вы сможете правильно направить свою команду. Для групп более четырех человек уровень структуры должен быть выше. Если вы хотите, чтобы каждый принял участие в этом процессе, разбейте большое совещание на подгруппы в определенные сегменты времени. Если возможно, выработайте повестку дня до совещания. Используйте для этого следующий список:

- конечная цель совещания;

- желаемый исход;

- дата, время и место совещания;

- кто созывает совещание;

- какая команда будет созвана, имена участников;

- роли участников;

- есть ли что-то необычное в формате встречи;

- есть ли участники со стороны, их имена и роли;

- человек ответственный за распределение времени и соблюдении пунктов

 повестки дня;

- продолжительность совещания;

- необходимая подготовка.

Включайте только те пункты дискуссии, которые действительно могут быть рассмотрены в указанный период времени. Лучше недооценить, чем переоценить количество вопросов, которые может рассмотреть группа. Так же старайтесь расставить пункты дня в такой последовательности, чтобы обеспечить движение совещанию. Вопросы должны вытекать один из другого. Отделяйте обмен информацией от принятия решений и решения проблем. Начинайте с более легких вопросов, затем переходите к сложным, но не избегайте трудных вопросов. Будьте осторожны, чтобы времени хватило на наиболее важные вопросы. Во время долгих совещаний старайтесь рассмотреть трудные вопросы, пока участники не устали. Разбивайте трудные вопросы на части.

Как долго должно продолжаться совещание? Это зависит от целей и повестки дня. Максимальна длительность проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5 – 2 часа, а обсуждения сложного вопроса в его рамках – 40 – 45 минут.

Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что через 30 – 40 минут работы у их участников начинает ослабевать внимание. Через 70 – 80 минут появляется физическая усталость. Через 80 – 90 минут развивается “отрицательная активность” – начинаются разговоры и занятие посторонними делами. Через 2 часа непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее, разойтись. В то же время через 30 – 40 минут 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. Цели совещания также помогают определить помещение и обстановка. Спросите себя:

- Какого размера должна быть комната и какое оборудование вам необходимо, для достижения ваших целей? Например, вы хотите провести свободный обмен информацией в неофициальной обстановке и для этого вам необходима соответствующая мебель.

- Какое оборудование — телефоны, проекторы, доски и так далее вам необходимы? Когда вы готовитесь к совещанию, убедитесь, что вы распределили роли и обязанности. Один человек может исполнять несколько ролей в процессе совещания, Основные роли: лидер — он может вести или не вести совещание, но он определит его цель, возникшие затруднения и область полномочий, а так же возьмет на себя обязанность по подведению итогов. Посредник проводит дискуссию – стадии определения проблемы и принятия решения. Может взять на себя ответственность за материально-техническое обеспечение до и после совещания. Секретарь определяет ключевые моменты, идеи и решения, которые являются результатом совещания. Так же делает записи во время проведения совещания и после него.

Ассистенты – участники, активно выдвигающие идеи и не дающие дискуссии свернуть с верного пути. Эксперт выступает в этом качестве, если необходимо. Если это не постоянный член команды, он может не принимать участия в других аспектах совещания.

К слову об экспертах. Определите их роль и четко дайте им понять, чего вы от них ждете. Предупредите их, что в остальных аспектах совещания они могут не участвовать.

После того, как вы определили цель совещания, и кто будет приглашен, подумайте о помещении и длительности совещания, распределите роли, обязанности и разработайте повестку дня. Решение, принятое лидером – это наиболее эффективный способ в ограниченных временных рамках.

Примером может служить лидер, объявляющий решение и закрывающий совещание. Важно, чтобы все участники слышали, что их мнения услышаны.

Если время позволяет проконсультироваться с остальными, лидер может рассмотреть индивидуальные мнения — наиболее приемлемый способ, если требуется мнение эксперта или избранные представляют мнения акционеров. Также лидер может созвать совещание для сбора мнений — рекомендуется, когда решение является важным для многих людей, когда есть возможность создать совместную деятельность, и общую основу для выполнения.

**3. Ведение делового совещания. Правила поведения руководителя и участников делового совещания. Дипломатический и авторитарный стили ведения делового совещания. Техника делового общения при дипломатическом стиле ведения совещания: использование открытых вопросов, при выслушивании – поощрение вербальное и невербальное, обратная связь, отражение чувств говорящего, резюме. Контроль за ходом совещания. Организация и ведение дискуссии. Психологические типы участников обсуждения**

*Объявите, что совещание начнется в 14:00, и оно начнется не раньше 14:10. Назначьте заседание на 10:13, и служащие поймут вас буквально. Сирил Норткот Паркинсон*

Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с участниками правила совместной работы, например, регламент выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола. Психологи предлагают перед открытием совещания приготовить 2-3 комплимента участникам. При этом они ссылаются на так называемый «закон края»: начало делового разговора создает фон для основной части, или установку, а концовка разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору. Удачно и такое начало, когда секретарь напоминает присутствующим, какие решения были приняты на предыдущем совещании, какие их них еще не выполнены, хотя сроки истекли, и кто персонально за это отвечает. Такое начало сразу настраивает присутствующих на деловой лад и дисциплинирует. Ведущему совещания следует владеть техникой вступительного слова, которое занимает обычно 3-4 минуты. За это время ведущий должен сообщить:

— цель совещания;

— повестку дня;

— возможные решения и условия их принятия;

— порядок ведения и оформления протокола.

Затем следует решить, в какой последовательности будут обсуждаться вопросы повестки дня. Обычно считают, что они должны быть рассмотрены по степени своей важности и сложности. Этот подход считается наиболее целесообразным. Однако психологи утверждают, что первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой: успешно покончив с одним вопросом, они готовы также быстро и эффективно решить остальные.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный. Дипломатический стиль предполагает учет мнения всех участников совещания. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления в своих руках, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решений.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатия в общении здесь уместна в следующих случаях:

- когда достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;

- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;

- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;

- возникли большие разногласия, и необходимо убедить несогласных в

правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает 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 его участникам придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач менеджера, ведущего деловое совещание в своей группе в демократическом стиле, — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс ее решения. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже, ведущий совещание менеджер должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты? и 2) как их оценивают присутствующие? Конечно, у менеджера должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, а иначе не понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, менеджер может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, менеджер может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди. Факты и то, как присутствующие на совещании специалисты их оценивают—вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые для этого данные через правильно поставленные вопросы. С помощью таких вопросов можно успешно передать свои мысли и построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в желательное для вас русло. Все разнообразие вопросов, применяемых в процессе любого делового совещания, можно разделить на два типа: закрытые и открытые вопросы.

Закрытые вопросы — это наводящие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на них отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные» и «неправильные». Это определяет ведущий совещания. Слишком часто применять закрытые вопросы нецелесообразно: некоторые сотрудники любят отвечать так, как мы от них ожидаем. Но ведущий совещание менеджер может поставить вопрос очень узко, чтобы не пропустить какой-то важный аспект проблемы. Легче и быстрее получить необходимые данные через вопросы открытого типа. Используя открытые вопросы «что» и «как», вы получите полную картину того как говорящий воспринимает ситуацию. Они позволяют приглашенным высказывать свои точки зрения на обсуждаемую ситуацию. Опрашивая других и добавляя собственный опыт, вы сможете систематизировать проблему. Прежде чем действовать, необходимо понять, что человек чувствует и думает и почему именно так, а не иначе. Причины также важны для принятия решения, а они узнаются через классический вопрос «почему?» Задавая вопрос «почему?», мы подталкиваем, заставляем присутствующих искать ближние или отдаленные причины ситуации. Но из-за принудительного характера этого вопроса не следует слишком часто им пользоваться.

Как известно, люди охотно излагают свои мысли, когда их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только ваше молчание. Есть и другие способы. Кивок головой — это уже хорошее поощрение. Открытые ладони, свободно лежащие на коленях, говорят о том, что вы желаете продолжать разговор. Улыбка передает теплоту и помогает говорящему быть откровенным. Таковы некоторые невербальные способы поощрения.

Вербальное поощрение выражается в прямом повторении ключевых слов и выражений человека, которого вы слушаете. Это выглядит настолько просто, что такой приём часто игнорируется. Между тем психологи установили, что именно он заметно повышает эффективность общения. Поощрение — повтор ключевых слов говорящего буквально подталкивает его раскрыть подробно свои мысли. Людям приятно, когда их слушают. Но особенно приятно им знать, что их точно услышали и их мысли не искажены. Пересказывая, вы как бы возвращаете говорящему сущность сказанного им в сокращенном виде. Пересказ основных мыслей выступающего — это тоже вид поощрения. Таким образом, совокупность приемов (открытые вопросы, поощрение и пересказ) помогает лучше понять, о чем и как думает говорящий. Пользуясь ими, вы поймете ход его мыслей и сможете быстрее убедить его, если такая необходимость возникнет. Есть немало высококвалифицированных менеджеров, которые используют приемы эмоционального воздействия на говорящего. Психологи называют эти приемы «отражением чувств». Они хороши тем, что соединяют вас с эмоциональной сферой партнера, налаживая с ним обратную связь через пересказывание наблюдаемых у него эмоций. Короткое признание чувств другого человека очень часто бывает полезным. Положим, ваш работник чем-то глубоко огорчен, и это мешает ему работать. Пока он не израсходовал весь свой эмоциональный запал, не стоит сразу переходить к делу, интересующему вас. Признание его как личности, выраженное в отражении его чувств, усиливает позитивное отношение к вам в процессе его рассказа, улучшая тем самым позитивное отношение к работе вообще.

Иногда приходится выслушивать длинный путаный монолог. Это бывает по двум причинам. Во-первых, не все умеют четко сформулировать свои мысли. Во-вторых, люди часто склонны приводить гораздо больше фактов, чем это необходимо. Один из наиболее деликатных способов их остановить — это сжато и коротко обобщить услышанное (сформулировать резюме). Такое обобщение похоже на пересказ, но у него есть два отличия:

1) обобщение напрямую подводит итог всего услышанного и

2) оно указывает только на его основные моменты. Обычно ведущий совещания это делает примерно так: «Мы слышали, что вы сказали, и мне кажется, что вы сказали следующее...» Хотя такое резюме говорит лишь о том, что говорящего выслушали, этот приём позволяет продолжить обсуждение проблемы и ставит заслон повторам, отнимающим время. Таким образом, вся описанная выше микротехника делового общения в процессе делового совещания образует основной порядок выслушивания. Его основные элементы следующие.

1. Открытые вопросы для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа «что» для выявления фактов и «какие» для понимания чувств и ценностей в связи с этими фактами.

2. Поощрение, которое заключается в повторении ключевых слов. Тем самым вы получаете более полную информацию.

3. Обратная связь в виде пересказа, чтобы выступающий понимал, что его правильно услышали.

4. Отражение и признание чувств, дающее понять собеседнику, что вы заметили его основные эмоции.

5. Резюме, систематизирующее, организующее факты и эмоции.

Действуя по этой схеме, руководитель сможет хорошо провести совещание. Открытые вопросы позволят всем присутствующим высказать свое мнение. Приём поощрения поможет развить главные идеи, а пересказ и отражение чувств подскажут менеджеру, правильно ли он выслушал группу. Обобщение (резюме), применяемое по ходу совещания и обязательное в конце, поможет ему организовать факты и чувства в систему. В процессе делового совещания очень важно контролировать его ход. В этой связи большой интерес представляют советы немецкого психолога Михаэля Биркенбиля.

1. Руководителю следует оставаться на нейтральных позициях! Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.

 2. Постоянно поддерживать разговор. Если возникает неловкая пауза, сразу же вмешиваться: с помощью дополнительных вопросов, объяснений или путем подведения предварительных итогов.

3. Немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями. Ни в коем случае не должен разгореться спор!

4. Отклонять непродуманные решения! Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание.

5. Высказывание всех участников должно осуществляться путем поименного вызова.

6. Всегда должен говорить только один человек. Необходимо препятствовать возникновению стихийных дискуссий на совещании.

7. Руководитель совещания должен выслушивать мнения всех оппонентов!

Никакие идеи не удерживаются так упорно, как те, которые не обсуждались.

8. Совещание — не поле боя, на котором противник должен быть «уничтожен», поэтому необходимо стремиться к выработке общих подходов. Всегда можно найти точки соприкосновения, если только захотеть.

9. Следует нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно, шаг за шагом приближаться к решению поставленной проблемы.

10. Чтобы исключить недоразумения, руководитель совещания должен при необходимости уточнять сообщения отдельных участков словами: «Я это правильно понял? Так будет правильно? Надо чаще подводить промежуточные итоги для того что продемонстрировать участникам, как близки они уже к цели.

12. Руководитель совещания должен экономить время! Уже в самом начале надо объяснить, что проблема может быть, без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, не следует затягивать совещание ни на одну минуту.

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.

Что делает совещание неэффективным:

1. Неясные или ложные цели. Цели и результаты, ожидаемые от совещания, должны быть ясны всем с самого начала. Каждый участник должен знать, зачем он здесь, какие вопросы будут обсуждаться, чего участники попытаются достичь в ходе обсуждения, а не пытаться определить это на совещании и по ходу подстроиться.

2. Неподготовленность совещания, отсутствие повестки дня и материалов совещания.

3. Неподготовленность участников. Минимальная подготовка - прочесть повестку дня и материалы к совещанию, подготовить документы по вопросам, представляющим интерес, записать комментарии, идеи, предложения, возникшие вопросы.

4. Отсутствие или несоблюдение регламента. Совещание должно начинаться и заканчиваться в установленное в повестке или согласованное в начале совещания время. Очень часто отношение к совещанию формирует руководитель организации. Он задерживается - все его ждут. Проходит немного времени и уже по его примеру сами менеджеры начинают собираться минут на 15-20 позже назначенного срока. Как правило, в соответствии со своим статусом и властными полномочиями последними приходят высшие руководители организации. Наблюдая за пунктуальностью руководителей, можно установить, что в такой организации важнее - вопросы статуса или бизнеса. Парадокс в том, что в первую очередь руководитель обязан строго выполнять нормы и правила, которые он утвердил в организации и хотел, чтобы их соблюдал весь персонал.

5. Избыточное число участников.

6. Отсутствие протокола. Ведение формального протокола не всегда обязательно, но необходимо фиксирование принимаемых решений, сроков, ответственности, отчетности, контроля. Любое совещание должно завершаться выработкой согласованных мер, способствующих продвижению дел в организации.

7. Слабое руководство. Это является следствием отсутствия системы в подготовке и проведении совещания, излишней централизации при принятии решений, превращающей низовые звенья управления в формальных исполнителей и лишающей их инициативы, отсутствия конкретности в принятых решениях. Хорошее руководство совещанием требует приложения усилий, такта, понимания, объективности и дисциплины.

8. Отсутствие контроля за исполнением решений. Каждое совещание должно начинаться с рассмотрения протокола или записей решений предыдущего совещания, чтобы проверить выполнение согласованных мероприятий. Проверка может быть проведена перед совещанием и соответствующим образом зафиксирована. В противном случае строгость решений будет компенсироваться необязательностью их исполнения.

9. Если совещание объединяет в себе признаки совещаний различных типов, могут возникнуть проблемы. Например, инструктивное совещание требует совершенно иной атмосферы или подхода, чем консультационное или проблемное совещание.

10. Запоминание длинного ряда указаний. Даже люди с хорошей памятью могут точно запомнить не более пяти пунктов. Все остальные указания смешиваются. Поэтому при большом числе указаний целесообразно вести записи в ежедневнике или рабочей тетради.

11. Критические слова. Это слова, которые воздействуют на психику человека, задевая его "больные струны", вызывая возмущение, потерю равновесия, неосознанное желание протестовать, скандалить. Не следует создавать стрессовые ситуации, особенно в случае, если менеджер пришел на совещание "на взводе", это неразумно и неэффективно. На совещаниях менеджеры часто подвергаются стрессу именно из-за неправильного общения и межличностных конфликтов с коллегами.

Выделяются следующие наиболее часто встречающиеся типы участников совещаний, которым руководитель должен уделять внимание:

-Вздорный: (как правило, агент не выполняющий план, по его мнению по причинам от него не зависящим). 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: (как правило, агент проработавший не так давно, но уже достаточно прижился в коллективе). 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.

-"Знает все": (чаще всего агент проработавший достаточное время и сформировавший свою систему видения внутрифирменных продаж).

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.

-"Трепач": (характерная черта чересчур коммуникабельных продажников). 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.

-"Молчун": (чаще всего это новые агенты не прошедшие подготовку и не имеющие достаточного опыта). Не уверен в себе, молчит, боясь ошибиться, поэтому ему нужно деликатно задавать легкие вопросы, ободрять, помогать формулировать мысли, благодарить.

 -"Пофигист": (как правило “обиженный” компанией агент. Твердит всем, что собирается уходить, но если его попросят, то ……). Всегда неприступен, нужно любым способом выяснить причины такого поведения, задавая вопросы информационного характера, заинтересовать в работе, стимулировать активность.

 -Важная птица: (старичок который проработал с основания компании. Всё знает, ни чему не удивляется. Как правило, самые большие продажи).

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

**4. Завершение делового совещания. Правила составления протокола**

Итоги совещания или собрания оцениваются по количеству и качеству выработанных и принятых 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 затраченным впустую.

При реализации предложений, высказанных участниками совещания, целесообразно:

— выбрать наиболее рациональный способ доведения до исполнителей его решения (передача протокола, распределение заданий);

— установить, кого информировать о результатах;

— организовать контроль за выполнением решений и назначить ответственных.

Очень важна роль секретаря, который с председателем выступает в роли хозяев, - они вместе встречают и приветствуют участников, представляют новых членов. Председатель ведет совещание, а секретарь - записи. Весьма существенны функции секретаря при подготовке совещания: выбор помещения, подбор и рассылка материалов к совещанию, контроль подготовки материалов участниками, составление и распространение протокола, забота об удобствах участников, обеспечение прохладительными напитками, контроль исправности демонстрационных средств и оргтехники (микрофон, трибуна, плакаты и графики, проектор для слайдов, компьютер, электронная почта, Интернет, доска, маркеры).

Важны навыки быстрого письма, оформления протокола. При записи выступлений участников требуется умение выделять главную мысль. Важно зафиксировать факты, цифры, предложения, решения. По итогам совещания секретарь оформляет и подписывает у председателя протокол. В протоколе должно быть зафиксировано:

-название совещания;

-дата, время и место проведения;

-ФИО присутствующих и тех, кто не смог присутствовать;

-вопросы повестки дня;

-высказанные мнения, предложения и идеи;

-принятые согласованные решения;

-намеченные мероприятия, фамилии ответственных исполнителей.

Протокол относится к числу необходимых документов, прежде всего потому, что фиксирует факт проведения заседания, принятые на нем решения, сроки их выполнения. Этот документ может в дальнейшем служить основанием для издания решения или постановления ­(т.е. ­распорядительного документа) данного коллегиального органа.

**Заключение**

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. А значит, и успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально-психологические методы менеджмента, направленные на достижение поставленной цели, влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

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 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.

Совещание – процесс сложный и при его проведении 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.

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 правильные решения.

**Список литературы**

1.Дафт Р. Современный менеджмент. - СПб.: Питер, 2002.

2.Деловые статьи http://www.delo-press.ru

3. Зайверт Л. Ваше время - в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. - М.: Экономика, 199

4.Каммероу Д., Баргер Н., Корби Л. Ваш психологический тип и стиль работы. - М.: ЗАО "Институт психотерапии", 2001

5. Лаврененко В.Н. Психология и этика делового общения Учебник для вузов 3-е изд., перераб. И доп. М., ЮНИТИ-ДАНА 2000. с327-331