

## ГЛАВА 17

### ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

*Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.*

Закон Оулда и Кана  
(П.С. Таранов. Золотая книга  
руководителя)

*Виды деловых совещаний — Подготовка совещания — Проведение совещания —  
Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний*

#### 17.1. Виды деловых совещаний

Среди множества видов деятельности руководителя большое количество его времени приходится или на проведение деловых совещаний, или на участие в них.

Под совещанием понимается такой вид управленческой деятельности, когда определенное количество участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решений по заранее поставленным вопросам [23, с. 7].

Чем выше занимаемая руководителем должность, тем большую часть времени ему приходится затрачивать на заседания, собрания, совещания и другие коллективные формы делового общения.

Совещания — один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности, так как помимо затрат материальных средств нужны большие затраты времени руководителей и участников совещаний.

Вряд ли найдется другой такой вид деятельности, при котором бы затрачивалось столько времени многих людей одновременно, сколько при проведении совещаний.

Возникает вопрос: а нельзя ли обойтись без совещаний? Почему руководители затрачивают массу своего времени и времени своих сотрудников, коллег на проведение различных собраний и совещаний? Потому что при обсуждении важных деловых проблем возникает несколько точек зрения, а это качественно повышает уровень принимаемых решений. И в свою очередь, способствует улучшению взаимоотношений и сотрудничества между отдельными подразделениями. Управление при коллективной работе носит более непосредственный и целенаправленный характер, в результате чего вся управленческая система используется более эффективно.

Участники делового совещания в процессе совместной работы обучаются умению мыслить в соответствии с интересами коллектива, подходить к обсуждаемой проблеме с учетом последствий принимаемых решений.

Участие в такой коллективной форме управления, как совещание, способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мнениями, накоплению им навыков творческого решения управленческих задач. Деловое совещание обеспечивает возможность для руководителя проявить свои организаторские способности, умение убеждать и другие качества. Участие в деловом совещании создает благоприятные условия для непосредственного общения руководителя с подчиненными и, следовательно, влияния на них.

Таким образом, проведение деловых совещаний — неотъемлемая часть жизни руководителя. В современном менеджменте и бизнесе без них просто не обойтись, так как этот вид управленческой деятельности способствует выработке и принятию наилучших решений.

Важно научиться проводить совещания эффективно, по самым важным вопросам, без лишних затрат времени, лишних участников, предварительно хорошо организовав их.

Прежде чем принять решение о проведении совещания, надо задать себе вопрос: «В самом ли деле оно так необходимо?» Нужно удостовериться, во-первых, в том, что без совещания не обойтись, и, во-вторых, продумать альтернативные варианты достижения запланированных результатов.

Существуют различные виды деловых совещаний. В отечественной практике управления наиболее типично деление совещаний по их задачам. Отсюда выделяют проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

Целью проблемного совещания является поиск лучшего управленческого решения по обсуждаемой проблеме. Решения на таком совещании обычно формулируются в результате дискуссии и принимаются после голосования.

Такое совещание проводится по следующей схеме:

- доклады;
- вопросы к докладчикам;
- дискуссия;
- выработка решения.

Если участники совещания заранее получили обсуждаемые материалы, успели изучить их, то совещание можно проводить без доклада, сразу начиная его с вопросов к докладчикам.

Участники проблемного совещания могут высказывать и отстаивать свою точку зрения, такое совещание повышает чувство ответственности работников за принимаемые решения.

Задача инструктивного совещания заключается в передаче распоряжений и необходимых сведений сверху вниз по схеме управления для их более быстрого и эффективного выполнения. На таком совещании руководитель доводит до сведения собравшихся принятые администрацией решения, которые обычно конкретизируются для каждого исполнителя. В определенной мере и на

инструктивном совещании действует коллективный разум: уточняются задания, высказываются предложения по наилучшему выполнению этих заданий.

Оперативные совещания — это так называемые планерки, летучки, пятиминутки. Они не должны быть затяжными. Задачей таких совещаний является получение руководителем информации о текущем состоянии дел на производстве. В противоположность инструктивному оперативное совещание обеспечивает передачу информации снизу вверх по схеме управления. Получив от участников совещания оперативную информацию, руководитель выявляет наличие «узких» мест, причины отставания и сбоев, здесь же принимает необходимые решения, дает поручения, определяя сроки их выполнения. На оперативном совещании не делают докладов. Главная цель — выявить те проблемы производства, на решение которых должны быть направлены главные усилия коллектива.

Существует классификация совещаний по стилю проведения, к которой относятся автократические, свободные, дискуссионные.

На автократических совещаниях право выступления и право принятия решения имеет только руководитель. Участники же таких совещаний должны слушать и отвечать на вопросы, задаваемые руководителем. Подобного рода совещания проводятся в том случае, когда руководитель должен дать указания или проинформировать своих подчиненных.

У свободного совещания нет определенной повестки дня. Оно может проводиться без председательствующего. Такое совещание сводится к обмену мнениями. Решения по ним не фиксируются. Свободное совещание проводится, как правило, в форме беседы или разговора.

Дискуссионное совещание, или мозговой штурм, — способ получения решений по какому-либо вопросу путем генерирования новых идей и анализа предложенных решений в результате коллективной работы группы людей в ходе совещания, проводимого по определенным правилам. Характерная особенность данного способа заключается в отсутствии критики и оценки высказываемых идей.

Любое из перечисленных совещаний требует особого подхода. Поэтому руководитель должен добиться максимальной пользы от их проведения.

Конечно, любые совещания отнимают много времени у руководителей. Однако существуют методы высвобождения полезного рабочего времени за счет сокращения количества совещаний, упорядочения их проведения, соблюдения регламента и др.

## **17.2. Подготовка совещания**

Малоэффективные, длительные совещания являются, как правило, результатом неудовлетворительной подготовки и низкого уровня их проведения.

Деловое совещание — это сложная технологическая управленческая операция, требующая тщательной подготовки.

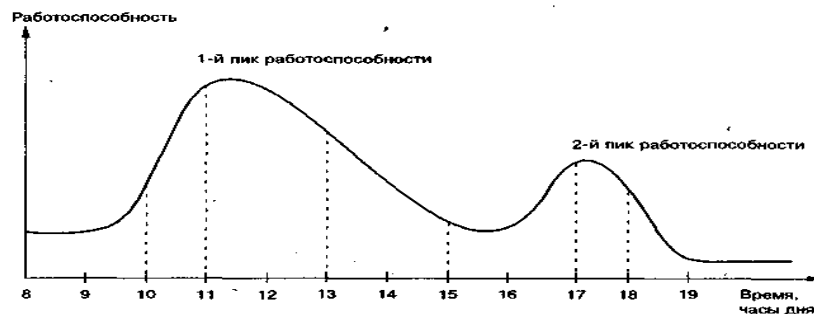
Работа по подготовке совещания начинается с определения его цели. Затем намечается повестка дня, определяются состав участников, день, время и место проведения совещания.

Прежде всего, готовится к совещанию сам руководитель. Важна готовность не только самого доклада, но и проектов решений, а также выступлений.

Деловое совещание — один из высокоэффективных, но трудоемких методов управления, поэтому необходимо использовать его для рассмотрения самых актуальных вопросов, действительно требующих выработки коллективных решений.

Подготовка совещания. Для того чтобы максимально эффективно использовать время, отведенное на совещание, нужно продумать шаг за шагом его организацию и решить поставленные задачи (приложение 9).

Совещания лучше проводить в определенные дни недели, что позволяет работникам эффективно, заранее планировать свое время и не нарушает обычного режима и ритма их деятельности (рис. 18). Соблюдение ритма работы благоприятно сказывается на производительности труда, на улучшении трудовой дисциплины. Внеплановые совещания отрывают сотрудников от основной работы и, нарушая запланированный порядок деятельности,



**Рис. 18. Работоспособность человека в течение дня не способствуют выработке у людей такого важного качества, как обязательность.**

Деловое совещание, связанное с отрывом от работы многих людей, лучше всего проводить в конце рабочего дня. Если совещание проводится в середине дня и его участники расходятся после него по своим рабочим местам, то на этом теряется рабочее время, которое затрачивается не только на то, чтобы собраться на совещание, отдать необходимые распоряжения, добраться до места совещания, но и на то, чтобы вновь возвратиться в свое подразделение, подготовить рабочее место, возобновить прерванную работу и т.д. По этой же причине проведение деловых совещаний в самом начале рабочего дня также нерационально. Деловой человек в начале рабочего дня настроен на выполнение своей

основной работы и если день начинается с совещания, то ему «не до прений», он стремится скорее вернуться на свое рабочее место, выполнить производственное задание.

Лучше, если собрание назначается на непривычное время, например, на 9:15 или 10:45. Скорее всего, люди не будут опаздывать.

С утра целесообразны лишь оперативные совещания («летучки»), нацеливающие людей на первоочередные задачи. Большое значение имеет правильный подбор участников совещания. Участие в совещании отвлекает от основной деятельности работника, ведет к потерям рабочего времени, поэтому на совещание приглашаются работники, имеющие непосредственное отношение к обсуждаемым вопросам, компетентные в этих вопросах и предварительно ознакомленные с вопросами, выносимыми на совещание. Если от работника требуется только консультация, целесообразно приглашать его не к началу совещания, а к моменту, когда его присутствие обязательно. Кроме того, участники совещаний должны быть наделены полномочиями для принятия решений.

Принцип коллегиальности принимаемых на собрании решений предполагает рациональность выбора вопросов совещания; выбираются только те вопросы, которые требуют коллегиального решения. Если на совещание по одному вопросу уходит до 1,5 ч, то совещание по двум вопросам требует до 2 ч, а совещание по трем вопросам — до 2,5 ч. В связи с этим существует возможность уменьшения количества совещаний за счет некоторого увеличения количества обсуждаемых на них вопросов.

Состав участников совещания. Важным вопросом при проведении эффективного совещания является численность его участников. Лучше сократить количество присутствующих до минимума, оставив только тех, кто необходим и чье мнение важно для принятия решения.

Повестка дня. Представляет собой письменный документ, который заранее раздается участникам совещания. Он включает тему, цель совещания, пункты, подлежащие рассмотрению, и время на их обсуждение, сроки и место совещания, фамилии докладчиков.

Если на обсуждение выносится только один вопрос, то часто докладчик излагает свои мысли пространно, поэтому в ходе совещания его участники могут проявить несобранность, неторопливость.

На совещании с насыщенной повесткой дня наблюдается более четкий и деловой ритм работы, люди более собраны, тратят меньше времени на выступление.

Однако следует помнить, что чрезмерно большая повестка дня также нерациональна. Как показывает практика, целесообразно включать в повестку дня совещания один-два главных вопроса и несколько мелких, которые можно решить быстро. Участникам совещания должно быть известно не только время начала совещания, но и предполагаемое время окончания, что позволит работникам заранее спланировать свое время после совещания.

Повестка дня служит надежным ориентиром, ее необходимо строго соблюдать. Только в этом случае поставленная цель будет достигнута.

Подготовка доклада. Как правило, по роду своих обязанностей руководитель часто является основным докладчиком совещания.

Успех делового совещания во многом зависит от качества подготовки основного сообщения. Докладчик должен дать объективную информацию. Если по обсуждаемому вопросу существует несколько точек зрения, необходимо осветить их все, привести доводы по каждой из них, а затем изложить свое мнение. Работа над докладом (выступлением) складывается из нескольких этапов. Прежде всего, необходима разработка целей и задач доклада. Второй этап — это работа над докладом. Содержание устного выступления зависит и от того, где и сколько времени предстоит выступать, кто слушатели и т.д. Третий этап — работа над формой речи, над ее языком, стилем, подбором цитат, примеров, цифр и т.д. На четвертом этапе необходимо поработать над техникой произнесения речи. Здесь имеют значение также и внешность оратора, его голос, жесты и т.д.

Прения. Важнейшим этапом подготовки совещания является организация прений. Необходимо не только заблаговременно ознакомить участников совещания с повесткой дня, но и вызвать интерес людей к поднимаемым на совещании вопросам, это обеспечит их желание высказать свою точку зрения, принять участие в обсуждении вопросов.

Подготовка помещения. Немаловажное значение имеет также подготовка помещения для совещания (хорошая звукоизоляция, нормальная температура воздуха, удобная для работы мебель, вентиляция и т.п.).

Такие «мелочи», как плохая проветриваемость помещения, повышенная или пониженная температура, сквозняки, слабая освещенность и т.д., могут снизить эффективность совещания за счет снижения продуктивности работы людей.

Кроме того, ничто не должно отвлекать присутствующих на собрании: ни телефонные звонки, ни шум транспорта. Лучше всего для проведения совещания найти отдельное помещение без отвлекающих факторов.

Протокол. Ответственным этапом является фиксирование процесса обсуждения вопросов, вынесенных на совещание, т.е. протоколирование.

Протокол — это организационно-распорядительный документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях [23, с. 23]. Форма протокола приведена ниже.

Протокол, который, как правило, ведет секретарь во время совещания в краткой и сжатой форме, содержит резюме принятого решения.

## **ФОРМА ПРОТОКОЛА СОВЕЩАНИЯ**

Наименование учреждения \_\_\_\_\_

Гриф учреждения (если нужно)

ПРОТОКОЛ

04.02.02 № \_\_\_\_\_

Место составления

Заголовок (наименование коллегиального органа)

Председатель И.О. Фамилия

Секретарь И.О. Фамилия

Присутствовали 18 чел. (регистрационный лист прилагается). Если присутствующих мало, то указывают их инициалы и фамилии, соблюдение алфавита необязательно.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Основной вопрос повестки дня (формулируется в именительном падеже). Докладчик А.Д. Петров.

2. Второй по важности вопрос повестки дня.

СЛУШАЛИ:

Петров А.Д. — краткое или полное изложение содержания выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

Королев О.С. — изложение содержания выступления или вопроса.

Спирин А.В. — изложение содержания или вопроса.

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Содержание пункта печатается через 1,5 интервала. Каждый новый пункт печатается от 1-го положения табулятора.

1.2. Содержание второго и последующих пунктов оформляются так же, как пункт 1.1.

СЛУШАЛИ:

1. Гурский А.И. — краткое или полное изложение содержания выступления.

ВЫСТУПИЛИ:

Николаев Г.Ф. — ...

ПОСТАНОВИЛИ:

2.1. Содержание пунктов оформляется так же, как и в первом разделе.

Председатель Подпись /И.О. Фамилия/

Секретарь Подпись /И.О. Фамилия/

В дело № \_\_\_\_\_

### 17.3. Проведение совещания

Начинать совещание следует точно в назначенное время, независимо от того, сколько человек еще не подошло.

Активность участников совещания зависит от руководителя, ведущего совещание, и обеспечивается хорошей подготовкой совещания, созданием на нем обстановки деловитости.

Оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20—30 мин, проблемного совещания с насыщенной повесткой дня — до 1,5—2 ч. Время рассмотрения одного достаточно сложного вопроса — около 40—45 мин.

Оптимальная длительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет не более 40—45 мин. У большинства людей физиологическая граница усталости при совместной работе равна одному часу. Таким образом, спустя 40—70 мин у участников совещания наступает утомление и, как следствие этого, ослабляется внимание: в зале возникают шум, движение, разговоры. Это естественная защита организма от перегрузки (рис. 19).

Во время совещания обязательно надо делать перерывы. Они полезны, поскольку служат отдыхом. Кроме того, во время перерыва, так или иначе, продолжается обсуждение вопросов собрания. Если без перерыва и дальше продолжать совещание, то у большинства участников наступает утомление. Состояние выключения внимания продолжается примерно 30—40 мин, после чего у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние и дебаты вспыхивают с новой силой. Но так как у большинства участников в последние полчаса до этого внимание было выключено, выступающие зачастую начинают повторять предыдущих ораторов. Этот этап специалисты называют «периодом отрицательной активности». В этот период повышается нервозность, а принимаемые решения могут отличаться непродуманностью, экстремизмом.





**Рис. 19. Влияние продолжительности совещания на его эффективность (состояние активности и утомляемости)**

Если совещание продолжается без перерыва 2 ч, то более 90% участников настолько устают, что согласны на любое решение, лишь бы побыстрее закончить заседание.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания без перерыва — не более 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, следует обязательно предусмотреть перерывы. Продолжительность перерывов должна составлять: после 50 мин работы — 10 мин; после 1,5 ч работы — 15 мин. Отказ от перерывов не только приводит к повышенной утомляемости, но и не дает, по существу, экономии времени.

Заслуживает внимания японская кольцевая система принятия решений — кингесё. Заключается она в следующем. Если руководителю требуется обсудить со специалистами какой-либо вопрос, например новый порядок ведения дела, то он не должен спешить созывать совещание. Вначале подготавливается проект новшества, который поочередно передается специалистам по списку, составляемому руководителем. При этом каждый должен, например, в однодневный срок рассмотреть предлагаемое новшество и дать свои замечания в письменном виде. Таким образом, если в списке шесть человек, то проект решения с замечаниями возвратится к руководителю через шесть дней. После этого принимается решение о необходимости совещания и составе его участников. Как правило, приглашаются лишь те, чье мнение руководителю не совсем ясно. Такое совещание проходит быстро и эффективно, так как в нем участвуют мало людей, все они заранее знают, о чем пойдет речь, потому что ознакомились с проектом решения. По этой причине указанный список составляется по принципу возрастания уровня компетентности специалистов в данном вопросе. Такой метод позволяет сократить число плановых совещаний на 20—30%.

Психологическая атмосфера. Совещание должно проходить в атмосфере искренности и откровенности, взаимного уважения, принципиальности и деловитости: главная его задача — искать и находить позитивные решения. С целью систематического развития дискуссии в нужном направлении необходимо, чтобы выступающие оставались в рамках обсуждаемой проблемы. Но действовать при этом необходимо дипломатично. Для того чтобы совещание было эффективным, следует ознакомиться со всеми точками зрения на обсуждаемые проблемы.

Для создания нормальной психологической атмосферы на совещании (собрании) недопустимы недоброжелательный тон, особенно со стороны руководителя, категорические, не допускающие возражений суждения, острые реплики типа «Это неверно!» или «Вы в корне заблуждаетесь», т.е. все то, что может задевать чувство собственного достоинства выступающего или вызвать нежелание говорить истину, вступать в открытую дискуссию.

При необходимости полемизировать выступающему надо придерживаться следующих правил:

1. Стараться говорить медленно и негромко.
2. Обращаться не непосредственно к своему оппоненту, а ко всей аудитории, благодаря чему автоматически возникает деловая и спокойная атмосфера.
3. В самом начале своей речи подчеркнуть совпадение своих взглядов с мнением оппонента (по некоторым вопросам), приводя убедительные аргументы в пользу этих взглядов, и только после этого можно перейти к контраргументам, формулируя их в виде конкретных вопросов.
4. Следует уметь ставить вопросы, благодаря чему можно переключить внимание присутствующих с одной темы на другую, нацеливать его на те аспекты проблемы, которые еще остаются в тени.

Выполнение этих условий дает возможность управлять дискуссией, выяснять новые важные данные, заставить участников совещания занять более четкую позицию по тому или иному вопросу.

Открытая и плодотворная дискуссия возможна лишь в атмосфере непринужденности. Разрядить накалившуюся атмосферу лучше всего шуткой, полезно все время сохранять спокойный и дружелюбный тон.

Одно из важнейших требований к руководителю совещания — не навязывать с самого начала свою позицию остальным участникам (приложение 10). Нужно помнить, что должность придает словам руководителя особый вес, и те из присутствующих, кто придерживается противоположных взглядов на проблему, могут не решиться их высказать.

Полезно краткое резюмирование выступлений, но не только после обсуждения вопроса и в конце совещания, но и в ходе самого обсуждения. Это позволяет добиться уверенности в том, что все присутствующие отчетливо понимают, о чем идет речь на совещании, и у них складывается убеждение, что в ходе дискуссии будет достигнут определенный прогресс.

Регламент выступлений. Следует добиваться того, чтобы соблюдение регламента работы стало обязательным законом совещания.

Если на заседании или совещании не определен регламент докладчика и выступлений в прениях, то создаются предпосылки для неделовой обстановки его проведения.

Нарушения регламента, так же как и опоздания на совещание, вызывающие его задержку, являются значительно более серьезными служебными проступками, чем опоздание на работу. Если опоздавший на работу укоротил лишь свой рабочий день, то здесь он отнял рабочее время у всех присутствующих и нанес большой ущерб производству.

Подведение итогов. В заключительной части совещания руководитель должен четко сформулировать принятые в ходе коллективного обсуждения решения, назвать ответственных

исполнителей и установить сроки исполнения, чтобы удостовериться в достижении всеми участниками общей договоренности.

Подписав к исполнению решение, принятое на совещании (см. форму протокола совещания), руководитель обязан проконтролировать его выполнение. По возможности, следует определить повестку и сроки последующего делового совещания.

Если следовать этим требованиям, то совещание пройдет на должном уровне и будет достигнут желаемый результат. Но для того чтобы высвободить больше полезного рабочего времени для проведения совещаний, необходимо использовать различные вспомогательные средства.

#### **17.4. Вспомогательные средства и оборудование для проведения совещаний**

Хорошее совещание невозможно организовать без необходимых вспомогательных средств. Сегодня существует достаточное разнообразие средств, позволяющих облегчить работу и труд руководителя, а также хорошо организовать проведение совещаний.

Рекомендуется, как можно шире использовать наглядную иллюстрацию своего выступления: в виде настенных таблиц, специальных планшетов, слайдов и т.п. Любая визуальная информация легче усваивается, чем словесная, и вызывает больший интерес, способствует концентрации внимания участников совещания.

Что же необходимо использовать в первую очередь?

Наглядные пособия. Их широко используют сегодня даже на небольших по численному составу совещаниях. Ведь лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Таблицы, схемы, диаграммы, карты — все должно быть подготовлено и проверено заранее. Если речь идет о слайдах, то надо подготовить соответствующий диапроектор для их показа, экран, проверить исправность розетки. Это же касается и подготовки видеопказа. Проверьте заранее, как работает видеоаппаратура, чтобы не пришлось, потом терять время, настраивая и регулируя его уже во время показа.

Вспомогательное оборудование. Например, копировальное устройство может потребоваться при необходимости срочно раздать всем присутствующим текст проекта постановления.

Оборудование, используемое в больших залах. Например, компьютеры, видеопроекторы, микрофоны, трибуна, большая настенная доска и маркеры, если по ходу лекции или доклада выступающий что-то записывает. Не нужно забывать также о графине с водой и о стаканах. Следует позаботиться и о том, чтобы кофе или чай были готовы именно к объявленному перерыву, а не после него.

При подготовке совещания не следует забывать и о мелочах. Все должно быть продумано и подготовлено заранее.

В настоящее время нередко так называемые селекторные совещания. Такие совещания не требуют

присутствия всех заинтересованных лиц в кабинете руководителя, что позволяет не отрывать людей от их непосредственной работы, высвобождает время, затрачиваемое на территориальные перемещения.

В последнее время в качестве внутриофисной связи чаще используются мини-АТС. Это позволяет обойтись одним аппаратом как для связи внутри офиса, так и для выхода во «внешний мир».

Большое разнообразие таких АТС не позволяет сделать описание подробным, но почти все они могут переключать разговор на другого работника или подключать его к разговору, переадресовывать звонки к вам на другой аппарат, вести разговор сразу с несколькими сотрудниками вашей фирмы, передавать сообщение сразу на все телефонные аппараты.

В качестве внутриофисной связи могут использоваться также различные переговорные устройства, использующие как телефоны без номеронабирателя, так и специальные устройства.

Итак, к деловым совещаниям необходимо готовиться с особой тщательностью. Все должно быть продумано и правильно, умело и организовано. Только тогда совещания могут быть результативными и стать огромным подспорьем в работе руководителя.

### **Резюме**

- Совещания — это такой вид управленческой деятельности, когда определенное число участников собирается в назначенные время и месте для обсуждения проблемы, затрагивающей их интересы, и для нахождения возможных решений в соответствии с поставленной целью.

- Деловое совещание — один из высокоэффективных, но трудоемких методов управления, поэтому необходимо использовать его для рассмотрения самых актуальных вопросов, действительно требующих выработки коллективных решений.

- Практика управления показывает, что совещания — это обязательная форма организации и управления, однако имеется немало резервов высвобождения времени за счет сокращения их количества, упорядочения проведения, исключения атмосферы неделовитости и заседательской суеты.

- Малоэффективные, длительные совещания являются, как правило, результатом неудовлетворительной подготовки и низкого уровня их проведения.

- Начинать совещание следует точно в назначенное время, независимо от того, сколько человек еще не подошло.

- Оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20—30 мин, проблемного совещания с насыщенной повесткой дня — до 1,5—2 ч. Время рассмотрения одного достаточно сложного вопроса не должно превышать 40—45 мин.

- Через каждые 1,5 ч работы необходимо делать перерывы для того, чтобы не переутомлять участников совещания.

- Заслуживает внимания японская кольцевая система принятия решений — кингесё. Такое

совещание проходит быстро и эффективно, так как в нем участвуют мало людей, все они заранее знают, о чем пойдет речь, потому что ознакомились с проектом решения и замечаниями предыдущих специалистов. Такой метод позволяет сократить число плановых совещаний на 20—30%.

- Совещание должно проходить в атмосфере искренности и откровенности, взаимного уважения, принципиальности, деловитости, самокритики: главная его задача — искать и находить позитивные решения.

- Для создания нормальной психологической атмосферы на совещании, особенно со стороны руководителя, недопустимы недоброжелательный тон, категорические суждения, острые реплики.

- В заключительной части совещания руководитель должен четко сформулировать принятые в ходе коллективного обсуждения решения, назвать ответственных исполнителей, установить сроки исполнения и проконтролировать выполнение этих решений.

- Без необходимых вспомогательных средств трудно провести хорошее совещание. В качестве вспомогательных средств можно использовать:

- наглядные пособия;
- вспомогательное оборудование;
- оборудование, используемое в больших залах, например, видеопроекторы, микрофоны, трибуну, настенную доску, диапроекторы и т.д.

### **Практическое задание**

1. Составьте алгоритм подготовки руководителем делового совещания.
2. Сформулируйте письменно план подведения итогов совещания.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое деловое совещание?
2. Для чего необходимо проведение совещаний?
3. Назовите основные виды совещаний.
4. Охарактеризуйте каждый из существующих видов совещаний.
5. В чем заключается преимущество селекторных совещаний?
6. Назовите основные этапы подготовки совещаний.
7. Расскажите о японской системе проведения совещаний.
8. Что необходимо для проведения эффективного совещания?
9. Для чего необходимо определение регламента?

### **Рекомендуемая литература**

Быкова Т.А., Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний и собраний (практическое пособие). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.-80 с.

Васильев В.М. и др. Управление в строительстве: Учебник для вузов. - М.: Изд-во АСВ, 2001.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 320 с.

Зарецкая Е.Н. Риторика. Теория и практика речевой коммуникации. - М.: Дело, 1998.

Ксенчук Е.В., Киянова М. К. Что мы знаем о совещаниях? // КО. — 1992. - № 7.

Кузнецова Т.В. Подготовка совещаний // Управление персоналом. — 1997.-№11.

Мартин Д.М. Манипулирование встречами / Пер. с англ. Л.А. Мороз. — Минск: Амалфея, 1996. — 196 с.

Резник С.Д. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. — Пенза: ПГАСА, 1999. - 336 с.

Станкин М. Перцептивное общение (как понимать себя и людей) // Управление персоналом. — 1999. — № 10.

Шейное В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. — Минск: Амалфея, 1990.