



# Деловые совещания

Создатель презентации:





Сегодня мы поговорим о....

Деловые совещания: понятие, сущность, способы и типы совещаний

> Совещание: время сна или активной работы?

Основные задачи организации деловых совещаний

Основные правила ведения деловых совещаний

Два стиля проведения деловых совещаний

Стиль руководства

Примеры вопросов на совещаниях





## Деловые совещания: понятие, сущность, способы и типы совещаний

Деловые совещания – это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.





# Способы проведения совещаний

- *Экспозиции*
- *Конференции (съезды)*
- *Тематические курсы*
- *Дискуссия*
- *Рабочая группа (секция)*
- *Симпозиум*
- *Семинар*



# Экспозиции

Мероприятия, назначение которых состоит в том, чтобы свести вместе поставщиков товаров, оборудования и услуг в ситуации, в которой им удобно продемонстрировать все это участникам данного мероприятия. Экспоненты (те, кто выставлен) обычно платят производителям за право выставить их продукцию. Они пытаются воздействовать на участников мероприятия, установить контакты, повысить сбыт и т.д.




*Конференции (съезды)* - широкомасштабные совещания, обычно экспозициями

*Тематические курсы* - мероприятия образовательной направленности, во время которого участники изучают какой-либо вопрос часто на практическом уровне, обсуждая его сначала в небольших группах, а затем все вместе.

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





*Семинар* - занятие в диалоговом режиме, позволяющее участникам поделиться мнениями по какому-либо вопросу. Обычно в семинаре принимает участие до тридцати человек, а руководит обсуждением опытный эксперт.

*Симпозиум* - мероприятие, во время которого эксперты высказывают свое суждение по какой-либо проблеме, а затем их мнения обобщаются для последующего изучения.

*Рабочая группа (секция)* - небольшая группа участников, руководимая экспертом. В процессе совместной работы участники приобретают практические навыки и знания по какому-то частному вопросу.



**Основная цель делового совещания - принятие определенных решение или, как правило, координация взаимных действий.**





*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:

1. Определение тематики
2. Формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы.





# 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 вызвали мысли о мягком одеяле или подушке.

# 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.

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.



# Основные правила ведения делового совещания

- Определить основные цели
- Определить вид совещания (информационное или инструктивное, оперативное, проблемное совещание)
- Выбрать время
- Ознакомить участников совещания заранее с целями и задачами
- Планирование собственного выступления руководителя
- Правильность изложения материала
- Большое значение имеет тон разговора
- Проанализировать все нюансы эффективности выступления
- Выбрать стиль выступления
- Быть открытым и уверенным



# Два стиля проведения деловых совещаний .

- Дипломатический стиль  
(предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой)
- Авторитарный стиль  
(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)



# Стиль руководства.

Выделяют следующие стили поведения руководителя на совещании:

- Диктаторский - когда руководитель ведет совещание и фактически единственный пользуется правом голоса. Примером такого совещания может быть ознакомление с приказом, новым направлением в работе.
- Авторитарный - руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает их ответы. Регулярное использование данного стиля способствует выработке устойчивой неприязни к руководителю.
- Псевдодискуссионный - сначала руководитель или кто-либо по его поручению делает сообщение, потом проводятся прения, в которых участвуют несколько работников по выбору руководителя.
- Дискуссионный характеризуется свободным обменом мнениями и выработкой общего решения.
- При свободном стиле проведения совещания руководитель четко не формулирует повестку дня и решения не принимаются.



# Примеры вопросов на совещаниях

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.



# Коротко о главном...■



Подводя итог хотелось бы еще раз обратить внимание на :

- актуальность распределения рабочего времени каждого руководителя организации
- умение четко, ясно, быстро доводить информацию до своих подчиненных
- принимать своевременно правильное решение

## Правило понимания информации

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.