

*Моему сыну,
разделяющему мои цели и достижения,
посвящается*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Высокая конкуренция в условиях развивающейся экономики России, многообразие управленческих функций и все нарастающее количество сложных проблем, которые необходимо коллективно решать на предприятии или в организации, приводят к тому, что все больше рабочего времени руководителям приходится тратить на проведение деловых совещаний, чтобы обсудить ситуацию и принять эффективные управленческие решения.

Рабочее время специалистов жестко регламентировано, и его, как правило, не хватает, поэтому руководителю необходимо его целенаправленно использовать. Современные менеджеры являются менеджерами-коммуникаторами. Они должны сочетать профессиональную, экономическую и коммуникативную компетентность, уметь успешно проводить деловые совещания, владеть навыками организации людей для делового партнерства и сотрудничества.

Успех в проведении деловых совещаний зависит от многих причин. Прежде всего, это понимание руководителем специфики этого жанра деловой коммуникации и владение приемами подготовки и проведения делового совещания. В современной практике управления серьезным препятствием для успешного проведения совещания является неэффективная постановка управленческих целей и принятие управленческих решений в условиях отсутствия их выбора, что не способствует снятию назревших проблем, а иногда и порождает новые, им подобные. Кроме того, многие организаторы деловых совещаний не владеют коммуникативными техниками для конструктивного взаимодействия участников и порой не могут реально воплотить на деловом совещании технологии, позволяющие генерировать новые идеи и принимать нестандартные управленческие решения.

Для проведения эффективного совещания необходимо учесть все вопросы, которые, на первый взгляд, кажутся несущественными, но на самом деле серьезно влияют на результативность деловой встречи. Это вопросы пространства, контингента участников и их превентивной информированности, рационального использования

времени и современных коммуникативных и аудиовизуальных средств, которые облегчают взаимодействие и взаимопонимание участников.

Несомненно, самой трудной процедурой на деловом совещании является процесс принятия коллективного управленческого решения. Как известно, на него влияют многие факторы, такие как адекватное понимание проблемы, которую необходимо решать, типология участников совещания и их интеллектуальные и творческие возможности, мотивация и активность, техники поиска и выбора решений, технологии организации интеллектуальной деятельности участников делового совещания, позволяющие максимально использовать индивидуальный потенциал каждого специалиста.

Важным моментом на совещании является дискуссия, от ведения которой зависит – удастся ли участникам совещания договориться и принять консенсусное или хотя бы компромиссное решение или общение приведет к конфликту мнений, что потребует новых временных затрат для дополнительных встреч по одним и тем же проблемам.

Чтобы дискуссия была успешной, важно не только грамотно управлять ею, вести свою линию, давать шанс каждому высказаться, но и многое другое. Как показывает практика проведения совещаний, их эффективность порой зависит от того, в каком стиле ведется обсуждение, как участники задают вопросы и отвечают на них, как слушают и какими коммуникативными моделями пользуются для информирования, а также аргументации своих предложений и сообщений, какими презентационными умениями и навыками обладают для достижения управленческих целей. Невозможно отрицать, что в современных условиях именно коммуникативная компетентность по проблемам руководителей всех рангов и специалистов влияет на успех делового взаимодействия, приводящего к эффективному принятию решений в рамках делового партнерства.

Однако само понятие эффективности предполагает оптимальное использование технологий, позволяющих при меньших затратах времени, без эмоционального напряжения выйти на новые идеи и предложения. Такие технологии описаны в разных первоисточниках, порой недоступных руководителям-практикам. Речь идет о мозговых штурмах и их разновидностях. Зарубежный инновационный и стратегический менеджмент давно использует эти креативные технологии в повседневной управленческой практике для прогнозирования потенциальных проблем, тенденций и своевременного принятия инновационных решений, превентивно снимающих проблемы.

В то же время профессиональный опыт автора, многие годы обучающего российских руководителей всех рангов и уровней, свидетельствует, что преимущественное большинство из них не используют мозговые штурмы и их разновидности на практике, хотя некоторые из них знают или слышали об этих технологиях генерирования идей.

В этой книге сделана попытка, во-первых, дать подробное руководство по подготовке и проведению деловых совещаний и показать роль руководителя в его успехе; во-вторых, продемонстрировать возможности коммуникативных и презентационных умений и навыков, необходимых для проведения конструктивного делового обсуждения; и, в-третьих, описать многообразие мозговых штурмов и их разновидностей, креативных техник и приемов. В процессе проведения деловых совещаний это поможет найти нетрадиционные решения, идеи и предложения, которые позволят принять эффективные управленческие решения, влияющие на конкурентоспособность предприятий и организаций и способствующие их прогрессивному развитию.

В тексте каждой главы имеются выкладки в виде *«полезных советов»* или *«узелков на память»*, ярких *высказываний*, имеющих практическое отношение к анализируемой проблеме, которыми руководитель может также воспользоваться для своей презентационной коммуникации и управленческой деятельности. Кроме того, в конце каждой главы предлагаются ряд тестов и контрольные вопросы для самомаркетинга и саморазвития руководителя, а также для диагностики участников совещания и получения информации, позволяющей усилить свое влияние и вести собственную стратегическую линию.

В этой книге автор делится своим коммуникативным опытом, накопленным в течение десятков лет конкретной практики подготовки, переподготовки и повышения квалификации начинающих и уже работающих менеджеров и специалистов, и результатами углубленных научных изысканий в этой области, желая дать полезные практические советы тем, кому приходится постоянно организовывать и проводить деловые совещания, искать выходы из тупиковых ситуаций, принимать сложные коллективные управленческие решения.

Надеемся, что книга будет способствовать повышению эффективности работы предприятий и организаций, совершенствованию коммуникативных форм и техник делового взаимодействия и эволюционному развитию методов коллективного принятия управленческих решений, что позволит, а может быть, и заставит современных руководителей грамотно и профессионально, с практических позиций использовать представленную в книге информацию.

Создание подробного и в то же время достаточно краткого практического руководства также крайне важно и для студентов, обучающихся менеджменту, планирующих заниматься бизнесом и предпринимательством. К сожалению, в современной высшей школе такая подготовка практически не осуществляется. Поэтому данная книга может послужить основанием для введения спецкурса или курса по выбору и стать основой для преподавателя, обучающего практическому менеджменту или деловой коммуникации.

Таким образом, данное пособие может стать настольной книгой менеджеров при подготовке инновационных деловых совещаний. Здесь читатель найдет всю необходимую информацию, позволяющую руководителю стать мастером деловых совещаний, проводить их эффективно, вовлекая персонал в деятельность, добиваясь достижения поставленных целей путем выработки творческих идей и работая на стратегические цели.

В эту книгу вложен труд многих людей, в том числе и мой собственный. В данной работе собраны в единое целое полезные для управленческой деятельности технологии принятия групповых решений и практические и теоретические рекомендации по проведению деловых совещаний, каждая из которых имеет своего конкретного автора, большинство из них представлены в тексте и в списке литературы.

Хочется поблагодарить моих коллег с факультета управления Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена за позитивные примеры организации делового партнерства и сотрудничества, эффективного взаимодействия.

Выражаю искреннюю признательность ректору СПбИВЭСЭП, доктору экономических наук, профессору С.М. Климову за длительное сотрудничество и предоставленную возможность публикации моих книг и учебных пособий, а также коллективу редакционно-издательского отдела СПбИВЭСЭП за кропотливую работу над текстом по подготовке книг к изданию.

Ты можешь стать умнее тремя путями:
путем опыта – это самый горький путь; пу-
тем подражания – это самый легкий путь;
путем размышления – это самый благород-
ный путь.

Древняя китайская пословица

Глава 1

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ: СТРАТЕГИИ ПОДГОТОВКИ, ПРОВЕДЕНИЯ И АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

РОЛЬ КОЛЛЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Группа административно-управленческого персонала и специа-
листов играет главную роль при принятии решений в управлении
организацией. В прошлом состав групп, принимающих участие в
управлении, был исключительно административным, то есть в сове-
щаниях по выяснению обстоятельств, их причин и принятию управ-
ленческих решений участвовали только линейные и функциональ-
ные менеджеры. Разработка задач, планов и политики предприятия
(организации) осуществлялась группами, в состав которых непо-
средственные исполнители практически не включались. руководи-
тели предприятия всегда считали эту деятельность своей прерогати-
вой, что являлось важным стимулом управленческой карьеры.

Сегодня потенциал специалистов, работающих на предприятии,
используется на всех уровнях организации. Для повышения произ-
водительности труда и уровня удовлетворенности трудом многие
предприятия переходят к партисипативному (соучаствующему)
руководству, то есть управлению, ориентированному на вовлече-
ние сотрудников в принятие решений по сложным проблемам орга-
низации.

Возрастающее значение данного стиля руководства отражает
рост движения по созданию кружков качества в Японии, США и
многих европейских странах. Кружки качества – это малые груп-
пы исполнителей (и их руководителей), которые регулярно соби-

раются для обсуждения и разрешения проблем производительности, качества и состояния работы группы в целом. Влияние кружков качества велико и в деле выполнения обязательств работников перед организацией, и повышения производительности труда и улучшения его качества, а также для развития всего предприятия.

Важной задачей перспективного руководителя является создание ценностей с помощью разнообразных стратегий взаимодействия. Такие руководители понимают, насколько важна разработка стратегии взаимоотношений менеджеров внутри организаций, участвующих в совместных совещаниях. Развитие и применение ими широкого круга межличностных навыков, специфического интеллекта, необходимых в современной сложной обстановке управления организацией, несомненно, в дальнейшем может быть востребовано еще больше.

Существует множество форм интеллекта, которые влияют на активность людей в жизни: аналитический, экономический и т.д. Одна из этих форм, *эмоциональный интеллект*, относится к способности распознавать наши собственные чувства и чувства других людей, к способности нахождения мотивации, к управлению эмоциями в нас и в наших взаимоотношениях. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта обладают многими качествами, необходимыми руководителю: уверенностью в себе, надежностью, приспособляемостью, предприимчивостью, стрессоустойчивостью, оптимизмом, эмпатией и хорошо развитыми социальными навыками. Эмоциональный интеллект поддается изменению. Развить его можно с помощью разнообразной деятельности по саморазвитию. Для достижения серьезного успеха руководитель должен управлять множеством различных взаимоотношений.

Мы не можем сами вести все дела: один может принести больше пользы в одном деле, другой – в другом. Поэтому мы вступаем в дружеские отношения, чтобы взаимными услугами действовать ради общей выгоды.

Цицерон

Действительно, сегодня руководители поощряют весь персонал организации думать обо всем, что они говорят и делают в контексте конструктивных взаимоотношений. Они должны непрерывно стараться строить долговременное партнерство. Хорошие взаимоотношения персонала, руководителей и подчиненных приводят к эффективным управленческим решениям.

Партнерство может быть определено как стратегически разработанные, высококачественные и долговременные взаимоотноше-

ния, ориентированные на решение проблем организации. Взаимоотношения строятся на разделяемых ценностях. Если люди понимают, что они разделяют одни и те же идеи и ценности, то начинается долгий путь к построению крепких взаимоотношений.

Руководители, желающие отказаться от краткосрочного мышления и вкладывающие время и энергию в развитие высококачественных, долговременных взаимоотношений как внешних, так и внутрифирменных, вознаграждаются большей отдачей и удовлетворением от работы в организации.

Стратегии взаимоотношений в современной организации сосредотачиваются, как свидетельствуют специалисты, на трех ключевых группах.

1. *Люди, принимающие второстепенные решения.* Высококвалифицированные специалисты понимают важность построения взаимоотношений с персоналом, обслуживающим клиентов и деловых партнеров: служащий в приемной, юрист-консультант, секретарь или референт человека, принимающего основные решения, специалист по связям с общественностью, маркетолог.

2. *Вспомогательный персонал организации.* Поддержание взаимоотношений внутри компании с непосредственными исполнителями принимаемых на совещаниях решений – жизненно важный аспект взаимоотношений. Это и люди, работающие в сфере исследования рынка, обучения и повышения квалификации персонала, отдела труда и заработной платы, и специалисты по продвижению товаров и услуг на рынке, и даже осуществляющие перевозки. Задача функциональных руководителей – повлиять на этих сотрудников с целью изменить их приоритеты, распорядок дня, заставить взять на себя дополнительную ответственность или выполнять какие-то другие вновь возникшие требования в связи с принятыми на совещании решениями. Продуктивность их реализации во многом зависит от вклада вспомогательного персонала.

3. *Управленческий аппарат.* Важно, чтобы между всеми руководителями, начиная от топ-менеджера, коммерческого директора до начальника какого-то отдела поддерживались конструктивные и доброжелательные отношения.

Сотрудники организации часто функционируют в матричной структуре, где их навыки и опыт используются в горизонтальном и вертикальном направлениях. Например, менеджер как специалист может, с одной стороны, контролировать группу подчиненных (по вертикали) и, с другой, одновременно является представителем группы в комиссии, которая отвечает за предложение новой продукции и состоит из коллег аналогичного с ним уровня, но из разных подразделений и с разными должностными обязанностями (по горизон-

тали). В современной деловой Америке, например, работник типа «одинокый волк», еще в недавнем прошлом поощряемый за индивидуальные усилия и достижения, сегодня быстро превращается в эффективного члена команды и широко привлекается к участию в деловых совещаниях с целью выработки коллективного решения.

В своей книге «Эффективный руководитель» доктор Питер Дракер пишет: «Мы собираемся потому, что люди, занимающие различные должности, должны сотрудничать друг с другом в интересах выполнения поставленной задачи. Мы собираемся потому, что знания и опыт, необходимые в особой ситуации, должны быть синтезированы из знаний и опыта нескольких личностей».

ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ В ТРУДЕ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНИЗАЦИИ

Деловое совещание (ДС) – это самая распространенная, общепринятая форма делового общения руководителей и специалистов по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления, поиска вариантов и принятия управленческого решения. Совещание представляет собой форму организованного, целенаправленного общения (взаимодействия) руководителя с коллективом при помощи изложения своих позиций, обмена мнениями.

Совещание – это собрание лиц, имеющих целью проделать определенную работу в интересах предприятия.

Совещание проводится, когда существует необходимость в обмене информацией, выявлении мнений, анализе трудных (проблемных) ситуаций, принятии необходимых решений в области управления предприятием по основополагающим или комплексным вопросам, так как коллективное обсуждение помогает найти выход из самой сложной ситуации, решить запутанные вопросы, выработать единую программу действий.

Специалисты по проблеме выделяют три основные цели делового совещания в отношении других людей:

- сообщить информацию;
- научить;
- создать мотивацию.

Сообщить информацию – значит дать другим людям полное представление о том, что является предметом делового взаимодействия.

Научить – означает связать полученные знания или информацию с релевантным (относящимся к делу) опытом и поведением, которые необходимы, чтобы перевести знания или информацию в практическое действие. *Создать мотивацию* – означает создать условия, обеспечить стимул с целью побудить людей осуществлять что-то на практике. Как правило, большинство совещаний преследуют одновременно несколько целей, а порой и все сразу.

Участниками делового взаимодействия на совещании становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те работники организации, кому придется непосредственно решать проблему.

Эффективное деловое совещание – это хорошо спланированное и организованное театральное представление. Совещание может и должно быть многоцелевым. Как отмечают специалисты, это не только место, где сотрудники обмениваются информацией, но и лаборатория, где возникают новые концепции; и творческая кухня, где анализируются и генерируются новые идеи; и мастерская, где разрабатываются серьезные проекты; и коммуникативная акция, где учатся эффективному взаимодействию и сотрудничеству; и «полигон», на котором руководитель «оттачивает» свой стиль управления.

Типичные служебные совещания, носящие формальный характер, предполагают участие четырех и более лиц в целях обмена сообщениями, определения политики, принятия решений и мотивации работы всех служб организации.

Узелок на память

Известен «Эффект Рингельмана»: по мере увеличения числа участников происходит постепенное уменьшение средних индивидуальных вкладов в итоги групповой работы: $C = 100 - 7x (K - 1)$, где C – средний индивидуальный вклад, K – число членов группы.

Эффективность делового совещания зависит от его подготовки. Если в конце совещания его участники чувствуют себя воодушевленными, готовыми к активной работе, полными энтузиазма, знающими, что и когда надо делать для решения стоящих перед ними задач, это говорит о высокой степени эффективности такого совещания. В силах любого руководителя добиться этого и сыграть свою роль в решении трудных задач.

Однако в реальной практике, как известно, не все вопросы можно решить на деловом совещании и не на каждое из проводимых организацией совещаний должен приходить руководитель. Существуют разнообразные способы сделать то же самое. Кроме того, имеет место и негативная точка зрения, что совещания отнимают время, провоцируют лишь словесные извержения и не способствуют выработке конкретных решений, а потому малоэффективны. Все рабочее время совещания являются альтернативой реальной работе.

Питер Дракер отражает позицию большинства руководителей и управленцев, говоря: «Давайте либо совещаться, либо работать. Невозможно делать и то и другое сразу».

Бывают совещания, которые нужно проводить безотлагательно. Например, получена важная маркетинговая информация, владение которой может повлиять на политику предприятия и стратегию его развития, на сбыт, сказаться на финансировании, планировании, персонале. С помощью грамотно проводимых совещаний предприятие может не только поменять стратегию, но и легко адаптироваться к постоянно изменяющемуся рынку. В то же время бывают совещания, где неоднократно ставятся одни и те же рутинные проблемы и месяцами вырабатывается стратегия, уровень извлекаемой выгоды при этом весьма низок, а достижение конструктивных результатов оставляет желать лучшего.

Специалисты отмечают, что существует определенная корреляция между развитием предприятия и эффективностью его внутренней коммуникативной системы. Плохо организованная система обмена информацией создает путаницу, медлительность в принятии решений, нерациональное использование управленцев, несогласованную соревновательность, неоправданные затраты и приводит к демотивации персонала. В то же время эффективная система коммуникации способствует развитию организации или предприятия и повышению их рентабельности. К сожалению, во многих организациях зачастую совещания заканчиваются долгой дискуссией о том, когда встречаться в следующий раз.

Большая часть времени совещания уходит на то, чтобы присутствующие могли договориться, что следует делать, вместо того чтобы делать это.

Ричард Денни

Реальная практика все же свидетельствует, что деловые встречи и совещания являются необходимостью в большинстве организа-

ций, они могут различаться по форме – от встречи с одним человеком с глазу на глаз до многочисленного собрания.

Теоретики по проблеме считают, что современное совещание не должно быть многочасовым, где вопросы решаются черепашьими темпами и напрасно тратится время. А для профилактики таких совещаний нужно овладеть искусством его подготовки и ведения: четко спланировать, иметь ясную, прогнозируемую и достижимую цель, строго подчинить весь процесс выработанной заранее повестке дня и регламенту и принять решения по всем вынесенным на обсуждение вопросам.

Полезный совет

Если вы хотите, чтобы дело было сделано, попросите об этом занятого человека.

ВИДЫ СОВЕЩАНИЙ

Деловое совещание как разновидность формы управленческой коммуникации занимает промежуточное место в ряду личных встреч и публичного взаимодействия. В литературе по деловым коммуникациям описаны разнообразные виды совещаний и разные признаки, лежащие в основе классификаций.

Как форма управленческой коммуникации совещание используется для управления человеческими ресурсами, чтобы изменить деятельность трудового коллектива в определенном направлении, с конкретной целью и с заранее запланированным эффектом. Реализуя важнейшие функции управленческой деятельности – привлечение к участию в управлении и планировании членов трудового коллектива, деловое совещание формирует такой вид общения, в котором все основные решения, затрагивающие интересы и потребности подчиненных, должны обсуждаться с общественных позиций для всех участников данного трудового коллектива.

Анализ литературы свидетельствует, что в нашей стране имеется лишь приблизительная схема классификации совещаний, которая включает следующие их виды:

- информационные (часто их именуют директивными или инструктивными);
- оперативные, диспетчерские;
- дискуссионные.

В свою очередь, перечисленные виды различаются в зависимости от управленческих функций и целей управления персоналом, среди которых выделяют следующие: по планированию, мотивации

труда, внутрифирменной организации, контролю за деятельностью сотрудников.

Совещания по планированию – обсуждаются вопросы тактики, стратегии, перспективного развития организации, постановки целей и задач предприятия, ресурсы, необходимые для реализации планов.

Совещания по мотивации труда – обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, создания условий для возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование, формирование благоприятного социально-психологического климата, управление конфликтами. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании могут быть вопросы дисциплины, повышение вовлеченности людей в дело, развития у них приверженности организации, выработка принципов корпоративной культуры.

Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.

Ли Якокка

Совещания по внутрифирменной организации. Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структурирования организации, координация деятельности структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, внедрение инноваций, внесение корректив в структуру или направление деятельности организации из-за изменений во внешней среде; вопросы персональной и коллективной ответственности.

Совещания по контролю за деятельностью работников посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, проблемам срывов, низкой производительности или причинам перечисленных явлений. Обсуждаются вопросы коррекции целей, планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и самоконтроля.

Совещания, специфические для предприятия. Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в организации, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа и фирменного стиля.

Деловые совещания могут также подразделяться на проблемные, инструктивные и оперативные (с разнородностью диспетчерского обсуждения), совещания-летучки (в зависимости от целей и задач, которые решает руководство предприятия).

Проблемное совещание проводится в небольшом кругу узких специалистов или компетентных лиц с целью поиска оптимальных управленческих решений выносимых на обсуждение вопросов. Схема решения таких вопросов включает в себя доклад (возможен и содоклад), вопросы по докладу, обсуждение доклада и выработку общего решения, которое принимается и утверждается голосованием присутствующих.

Инструктивное совещание организуется непосредственно управленцами (конкретными исполнителями) с целью доведения до работающих общего задания, передачи распоряжений, необходимых сведений по управленческой вертикали или горизонтали, в зависимости от уровня исполнителей. Оно проводится по схеме сообщения (информация о чем-либо) с уточнением определенных задач, сроков выполнения производственного задания, для конкретных исполнителей.

Оперативное (диспетчерское) совещание созывается для получения информации о текущем состоянии дел по схеме вертикального распределения информации. Особенностью оперативных (диспетчерских) совещаний является точное их проведение в назначенные дни и часы, что позволяет участникам планировать самостоятельную деятельность в рамках своей компетенции. Внеплановые оперативные совещания проводятся по чрезвычайным обстоятельствам, так как они малоэффективны из-за неритмичности выполнения прямых обязанностей.

Диспетчерское совещание является разновидностью оперативного совещания. Оно проводится с целью установить, кто виновен в неполадках, срывах, отставании от плановых показателей и определить эффективные меры их исправления, предпринять дополнительные усилия.

Вместе с тем диспетчерские совещания зачастую бывают неэффективными, хотя и проводятся чаще, чем другие. Встречаются диспетчерские совещания, которые вообще не ставят своей целью охватить все три стадии процесса управления (сбор информации, ее переработка, принятие решений). Они не завершаются выдачей конкретных управляющих распоряжений, а сводятся только к сбору информации о состоянии дел.

Неэффективным является совещание, на котором руководитель расспрашивает каждого из подчиненных по очереди о состоянии дел или, будучи «не в настроении», учиняет поименный разнос, создавая, таким образом, атмосферу, отнюдь не способствующую качественному решению оперативных производственных проблем.

Узелок на память

Психологи подтверждают, что мысли участников такого совещания направлены не на поиски оптимальных решений, а на то, как бы оправдаться, чтобы не особенно попало. Иногда какой-нибудь участник такого совещания, чувствуя за собой вину и стараясь отвести удар, специально «подкидывает кость» – задает каверзный, запутанный вопрос, по поводу которого все присутствующие полтора-два часа спорят, ругаются, а потом расходятся ни с чем, так как не сумели договориться.

Вместе с тем на предприятиях оперативные совещания проводятся не только для того, чтобы обсудить неполадки производства, но и для обсуждения других производственных дел (например, порядок введения в строй новой технологии или чрезвычайная ситуация, требующая дополнительных усилий от персонала). Результативность делового обсуждения должна стать обязательным конечным элементом каждого оперативного совещания.

Диспетчерское совещание предполагает, как правило, постоянный состав участников, иногда с приглашением представителя той или иной службы. Поочередные краткие (минута-полторы) сообщения участников диспетчерского совещания должны быть построены по принципу учета отклонений полученных фактических показателей от нормативных или плановых. Иными словами, на таком совещании следует докладывать только о производственных возмущениях (нарушениях планового хода производства), причем главным образом таких, которые имеют непосредственное отношение к другим его участникам (могут быть устранены неполадки только с помощью той или иной службы, какого-то подразделения, представитель которого присутствует на совещании).

Однако наибольший интерес представляет **проблемное совещание** в силу его сложности и важности для развития организации (предприятия). Чтобы проводить коллективное обсуждение намеченной проблемы, необходимо выполнить следующие условия:

- определить и сформулировать самую сложную и важную проблему (задачу);
- в обсуждении должны участвовать не более 7–12 человек, способных эффективно решать проблему;
- рассадить участников совещания по кругу, чтобы все чувствовали себя в одинаковых условиях.

Характерной чертой такого совещания, что, собственно, и отличает проблемное совещание от других (инструктивного, опера-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru