

# Правила подготовки и проведения служебного совещания

**Цель:** изучить правила подготовки и  
проведения служебного совещания

Деловое общение - это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата.

Служебные совещания - один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

## Понятие служебного совещания и принципы его организации

К обязательным требованиям, позволяющим сделать деловые совещания действенным инструментом создания команды единомышленников, относятся :

- регулярность проведения;
- сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов;
- урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ);

Руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации деловых совещаний

- в организационной деятельности нет мелочей;
- техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы, техническое обеспечение) должны быть безупречными;
- должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал

Особенность подготовки внутреннего совещания - общение коллег по общим для всего коллектива проблемам - это часть корпоративной культуры, поэтому, перед началом подготовки даже короткой оперативки (если это не регулярная планерка) стоит ответить на вопросы: нужно ли проводить данное совещание; кто входит в круг лиц, без которых данное мероприятие будет невозможным; какие вопросы внести в повестку дня; нужен ли доклад руководителя, и с какими подразделениями или отдельными специалистами нужно проконсультироваться при его подготовке.

# Существует 2 стиля ведения совещания:

- Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой. При этом неизбежны компромиссы.
- При авторитарном стиле руководства некоторые участники стремятся "протащить" свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений.

**По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными и проблемными**

Инструктивное (информационное) совещание направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач, например, определение сроков и рамочных условий разработки программы каких-либо мероприятий. Если позволяет время, информацию лучше предоставить в письменном виде, так как на ее освоение затрачивается меньше времени. Кроме того, прочитанная информация усваивается лучше, чем воспринятая на слух.

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

Проблемное совещание является наиболее сложным его видом. Проблемные совещания - это совещания, направленные на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации.

Проблемное совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации.

# Во время подготовки повестки дня необходимо определить:

- 1) тему соответствующего совещания и содержание обсуждаемых проблем;
- 2) условия, которые должен удовлетворять конечный результат совещания, для определения цели совещания;
- 3) кто и какую подготовительную работу должен проводить (целесообразно создать рабочую группу для формирования повестки дня, проведение предварительных совещаний в подразделениях).

# Основные ошибки, которые допускаются при формировании повестки дня:

- отсутствие главной темы совещания (не позволяет обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение);
- участникам предварительно не разъяснено суть обсуждаемой проблемы; включение в повестку дня вопросов, различных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение или даже на ругань между отдельными ее участниками;
- увеличивается количество участников, поставленных в позицию пассивных слушателей
- отступление от повестки дня, рассмотрение побочных тем, возникшие стихийно, или какой-нибудь "вечной" проблемы (например, вопросы снабжения и т.п.)