

**Тема занятия:**  
УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНЫМИ  
СОВЕЩАНИЯМИ

Мельник П.В.,  
канд. пед. наук

# План занятия

- 1. Понятие совещания.**
- 2. Виды деловых совещаний.**
- 3. Подготовка совещания.**
- 4. Проведение совещания.**
- 5. Подведение итогов.**

# 1. Понятие совещания.

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.

## 2. Виды деловых совещаний.

*Существуют различные виды деловых совещаний.*

В отечественной практике управления наиболее типично деление совещаний по их задачам.

Отсюда выделяют:

проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

## 2. Виды деловых совещаний.

*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.

## 2. Виды деловых совещаний.

*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.

## 2. Виды деловых совещаний.

*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.

## 2. Виды деловых совещаний.

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.

## 2. Виды деловых совещаний.

**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.*

# 3. Подготовка совещания.

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

# 3. Подготовка совещания.

## **Деловое совещание -**

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

# 3. Подготовка совещания.

## Состав участников совещания -

Важный вопрос 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.*

# 3. Подготовка совещания.

## 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.

# 3. Подготовка совещания.

## Подготовка доклада.

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 выступить, 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.



# 3. Подготовка совещания.

**Прения** - являются важнейшим этапом подготовки совещания.

*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.*

# 3. Подготовка совещания.

## Подготовка помещения.

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

# 3. Подготовка совещания.

## Протокол.

– это организационно-распорядительный документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях.

# 4. Проведение совещания.

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 умело ставить вопросы, благодаря чему можно переключить внимание присутствующих с одной темы на другую, нацеливать его на те аспекты проблемы, которые еще остаются в тени.

## 5. 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, руководитель обязан проконтролировать его выполнение.

По возможности, следует определить повестку и сроки последующего делового совещания.