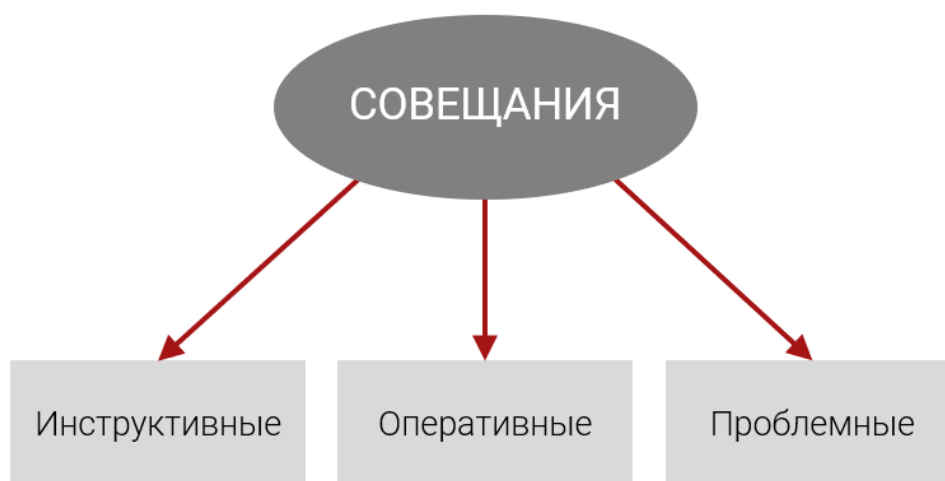


ТЕМА 14. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ

Деловое совещание — это определенная форма делового общения группы с целью обмена информацией или принятия коллективного решения по актуальным проблемам, которое представляет собой способ открытого группового обсуждения тех или иных вопросов.

Виды совещаний



Инструктивные совещания проводятся для передачи необходимой информации и распоряжений сверху вниз по вертикали управления. В процессе таких совещаний до сведения участников совещания могут доводиться принятые руководителем организации решения либо распределяться задачи с нужными комментариями, могут разъясняться неясные вопросы, определяться сроки и способы выполнения поручений. Такие совещания целесообразно проводить, когда отсутствует время для письменных распоряжений и нужно убедиться, что сотрудники восприняли и поняли информацию, а может быть, даже эмоционально на них воздействовать. Длительность инструктивного совещания — 15–30 минут.

Оперативные совещания проводятся для получения информации о текущем состоянии дел. У этих совещаний противоположная направленность движения информации: она поступает снизу вверх по вертикали управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Такого рода совещания следует проводить регулярно, желательно в одно и то же время с более-менее постоянным списком участников. Длительность оперативного совещания — 15–30 минут в зависимости от сложности, частота — 2–3 раза в неделю. Такие совещания посвящены неотложным задачам текущего и последующих двух — трех дней. Именно такие совещания сейчас все больше переводят в онлайн-формат, чтобы снизить транспортные издержки. Для регулярных оперативных совещаний можно использовать набор вопросов из Scrum-технологии. Участники совещания отвечают на вопросы:

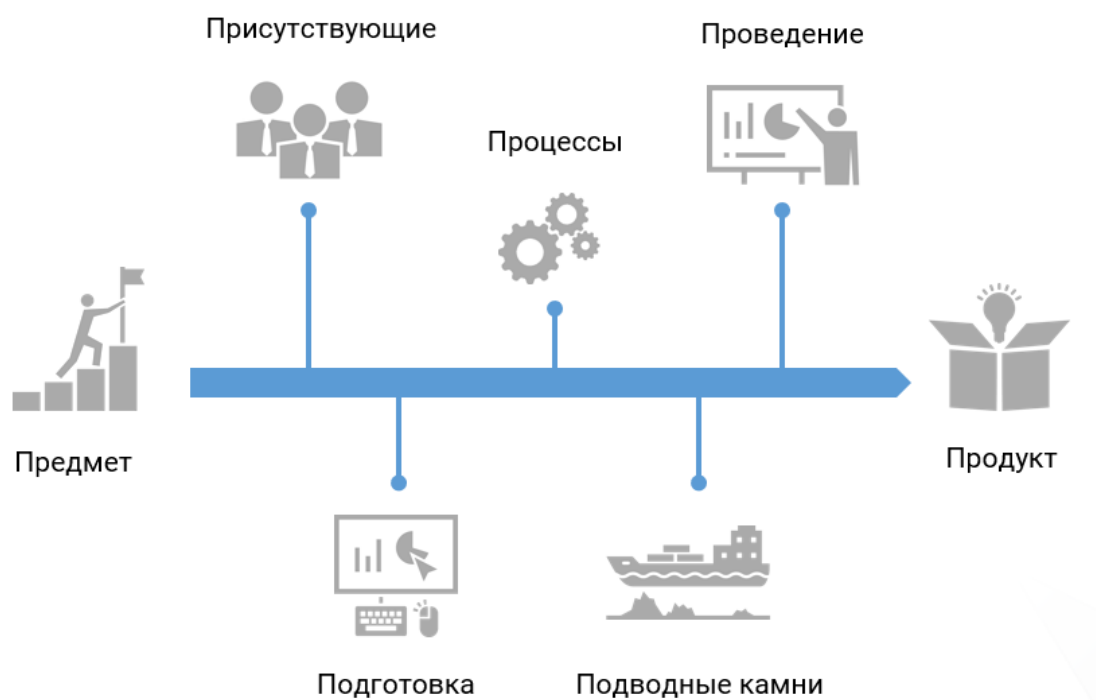
- Что я делал вчера?
- Что я собираюсь сделать сегодня?
- Что мне мешает или может помешать?

Проблемные совещания, самые продолжительные, требующие тщательной подготовки, посвящены поиску наилучших в сложившейся ситуации решений проблемы в кратчайшие сроки, рассмотрению организационных перспектив, обсуждению инновационных проектов. Длительность проблемных совещаний с простой повесткой — 30–40 минут, а длительность проблемных совещаний с насыщенной повесткой может составлять 1,5–2 часа. Совещания длительностью более двух часов малоэффективны.

Особая форма проблемного совещания — *деловые переговоры*, где участвуют не менее двух сторон, каждая из которых преследует свои интересы. Главная цель переговоров — согласование результатов, а после окончания переговоров результат фиксируется в каком-либо юридическом документе. В переговорах может принимать участие как один представитель от каждой заинтересованной стороны, так и группа. Для достижения успеха в переговорах очень важны коммуникационные навыки, умение быстро оценивать ситуацию, вести себя гибко в зависимости от ситуации. Очень часто, когда говорят о стратегиях ведения переговоров, используют пять стратегий поведения в конфликтной ситуации, которые мы разбирали в теме, посвященной конфликтам.

Для подготовки совещания целесообразно использовать технологию «7П», которая включает в себя семь компонентов. Для организации эффективного совещания необходимо продумать эти компоненты.

Технология «7П»



Предмет — то, из-за чего нужно проводить совещание: проблема, ситуация, согласование, задача. Нужно начать с определения необходимости и целесообразности проведения данного делового совещания, сформулировать задачи, которые требуют оптимального и своевременного решения.

Продукт — результат встречи, который вы хотите получить. Этот результат нужно запланировать таким образом, чтобы можно было оценить, достигли мы этого результата или нет. Обсудить проблему — это предмет совещания, процесс, а результат — выработать решение с указанием действий, сроков и ответственных.

Присутствующие на совещании. Кто будет участвовать во встрече и кто вообще нужен, чтобы достичь цели? Основным критерий отбора участников — это компетентность в обсуждаемом вопросе. По каждому из участников нужно принять взвешенное решение — что полезнее: его присутствие на совещании с отрывом от текущей работы или его нахождение на рабочем месте?

Любое совещание имеет свою цену и может быть выражено в денежном эквиваленте:

$$C = \frac{N * (T + 1) * Z_{cp}}{T_{p,cp}}$$

где:

C — стоимость совещания, рублей;

N — число участников, человек;

T — длительность совещания, часов;

Z_{cp} — среднемесячная зарплата участников, рублей;

T_{p,cp} — среднее число рабочих часов в месяц;

1 — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Например, в совещании участвуют 10 руководителей, совещание длится 2 часа, средняя заработная плата руководителей — 160 000 рублей, среднее число рабочих часов в месяц — 160. В этом случае получаем:

$$C = \frac{10 * (2 + 1) * 160\,000}{160}$$

То есть стоимость такого совещания — 30 000 рублей. Если совещание прошло безрезультатно, то деньги потрачены зря (а это месячная зарплата начинающего линейного работника). И таких совещаний может проводиться несколько в неделю. Такая нерациональная организация совещания приводит к тому, что производительность труда в данной организации будет снижаться. Можете посчитать по этой формуле стоимость общих собраний.

Подготовка. Что нужно подготовить для встречи? Как оповестить участников? Что участникам нужно сделать перед встречей? С какими документами ознакомиться, чтобы не тратить время на совещании на ознакомление, поскольку у всех разная скорость чтения и осмысления? Другими словами, что нужно сделать, чтобы информации на совещании было достаточно, а решения принимались без траты времени на лишние действия.

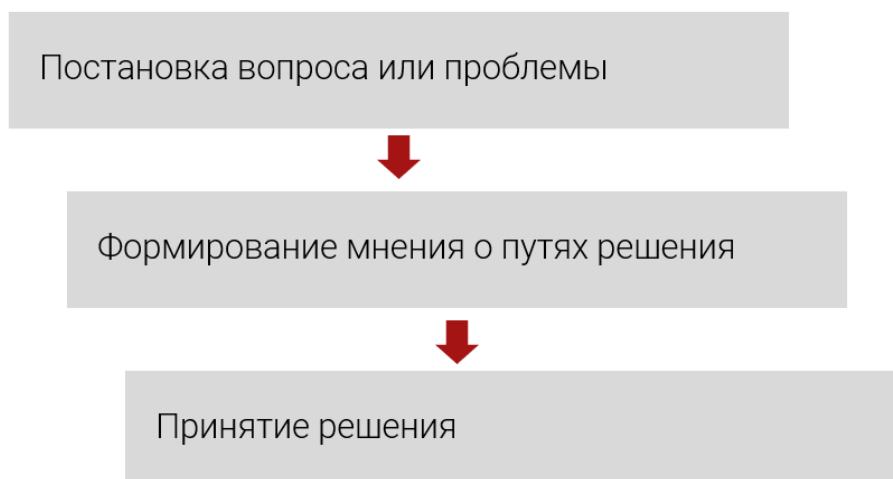
Процессы. Сюда входят: повестка дня; кто будет модерировать или фасилитировать встречу; как совещание будет проходить; каким способом будет приниматься решение. Способы принятия коллективных решений могут быть разные. Это может быть голосование и принятие решения большинством голосов, или обязательное единогласное принятие решений, или собрать мнения всех участников совещания, а потом руководитель единолично примет решение.

Подводные камни — это сложные ситуации, которые могут возникнуть на совещании. Продумайте риски, как ими можно управлять, как нейтрализовать, какие правила нужно установить в начале

встречи. Вспомните деструктивные командные роли, которые изучались в первой теме этого модуля, подумайте, кто может играть деструктивные роли и как его можно нейтрализовать. При подготовке к переговорам нужно уделить тщательному продумыванию подводных камней особое внимание.

Проведение. Во сколько и где будет проходить встреча? Достаточно ли заготовлено посадочных мест и подходит ли запланированное пространство для этих целей? Какая техника и канцтовары могут понадобиться? Будет ли свободно помещение в нужное время?

Само проведение совещания состоит из трех основных этапов:



Первый этап начинается с приветствия и короткой вступительной речи ведущего собрания. Это может быть руководитель, но может быть и другой назначенный сотрудник организации. Ведущий сообщает состав участников и при необходимости поимённо называет всех или некоторых участников. Затем он объявляет повестку дня совещания. Разумно будет указать цель и задачи совещания, кратко охарактеризовать проблемы, их актуальность, важность, а также трудности, возникающие при их решении, подчеркнуть их практическое значение. Также следует проговорить регламент: в начале совещания нужно четко указать, сколько времени отводится на основную презентацию (если она есть), сколько на краткие выступления, сколько на выступления в дискуссии. Если в начале совещания регламент не установлен, то возникают предпосылки для неделовой обстановки проведения совещания.

Также в начале совещания нужно убедить сотрудников в важности обозначенных проблем. Так создается стимул для обсуждения. Для повышения мотивации необходимо заинтересовать слушателей в обсуждении, указать, что в достижении конечного результата заинтересованы все участвующие, показать, как это касается каждого из них. Так можно убедить участвовать в дискуссии даже тех, кому изначально совещание казалось малоэффективным или даже бесполезным.

Проведение деловых совещаний обязательно предполагает ведение протокола. *Протокол совещания* — это официальный документ, в котором зафиксированы решения и закреплены задачи и сроки исполнения. Секретарь собрания фиксирует в протоколе важнейшие моменты: основное содержание выступлений, достижение цели совещания, решения, исполнителей и сроки.

В основной части совещания содержательно обсуждается вопрос, формируются мнения о путях решения вопроса. Для этого нужно получить данные, информацию об обсуждаемой проблеме, например в виде основного доклада, в котором доносится нужная информация. Докладчик отвечает на возникающие вопросы. После этого вырабатываются альтернативные решения, выдвигаются

предложения. Происходит оценка выдвинутых путей решения с учетом возможностей и ограничений организации. Подводятся предварительные итоги по выбору основного направления решения проблемы. Анализируются и обсуждаются последствия и риски различных возможностей решения обсуждаемой проблемы.

В процессе ведущий совещания следит за соблюдением всех правил обсуждения, которые были им озвучены, прерывает тех, кто их нарушает, резюмирует решение группы, следит за повесткой и определяет момент, когда обсуждение переходит к следующему вопросу.

Правила, которые помогут сделать совещание эффективным:

Говорит один

Ближе к делу!

Не переходить на личности

Фиксировать важное

Завершающий этап — это принятие решения. На этом этапе делаются выводы из основного обсуждения, определяется, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ, определяются лица, осуществляющие контроль, принимается решение, фиксируются договоренности, формируется протокол, а также принимается решение о широте информирования сотрудников. Важно эмоционально завершить разговор и взаимодействие, особенно если в процессе совещания были жаркие споры и дискуссии.

После проведения совещания полезно провести его анализ, чтобы понимать направления совершенствования и корректировки. Для этого можно использовать следующий чек-лист.

Чек-лист для анализа совещания

Предмет

- ☐ Было ли оправданно решение этого вопроса именно в формате совещания?
- ☐ Все ли присутствующие понимали вопрос, по которому созвано совещание?

На будущее: _____

Продукт

- ☐ Какие результаты ожидалось?
- ☐ Какие результаты достигнуты?
- ☐ Есть ли несовпадение между ожидаемыми и достигнутыми результатами?
- ☐ Каковы причины и последствия несовпадения?

На будущее: _____

Присутствующие

- ☐ Все ли присутствующие активно участвовали в обсуждении?
- ☐ Все ли необходимые эксперты были приглашены?
- ☐ Кого из присутствующих можно было не отрывать от рабочего процесса?

На будущее: _____

Подготовка

- ☐ Все ли участники были оповещены заранее?
- ☐ Все ли материалы были заранее высланы для подготовки?
- ☐ Все ли участники ознакомились с материалами заранее?
- ☐ Какие темы возникли в ходе совещания, но были в достаточной степени проработаны?
- ☐ Какие темы возникли в ходе совещания, но не были в достаточной степени проработаны?

На будущее: _____

Процессы

- ☐ Какие инструменты были использованы для управления совещанием?
- ☐ Соблюдался ли регламент?
- ☐ Эффективной ли была модерация?
- ☐ Удалось ли управлять процессом совещания?
- ☐ Велся ли протокол?

На будущее: _____

Подводные камни

- ☐ Удалось ли продумать все сложные моменты в процессе совещания?
- ☐ Какие неожиданные моменты случились на совещании?
- ☐ Какие моменты были сложными, эмоциональными?

На будущее: _____

Проведение

- ☐ Хватило ли посадочных мест?
- ☐ Подошло ли помещение?
- ☐ Достаточно ли было канцтоваров?
- ☐ Не пересекалось ли совещание с другими мероприятиями?

На будущее: _____
