



## ГЛАВА 8

# ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЙ

*Совещания – самый затратный способ управленческой деятельности с точки зрения времени и денег.*

### 8.1. ВИДЫ И ФОРМЫ СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЙ

#### 8.1.1. СОВЕЩАНИЕ КАК ФОРМА ПРИНЯТИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ

☺ | *Эффективность совещаний обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.*

А.Блох. Закон Мэрфи

**В** процессе управления часто приходится сталкиваться с такими задачами, решение которых невозможно без привлечения многих специалистов, обмена мнениями и информацией по возникающим проблемам.

Коллективное обсуждение проблем, задач и вопросов проводится на конференциях, пленумах, собраниях, заседаниях коллегиальных органов, совещаниях и т.п.

Совещания и заседания представляют собой различные формы участия персонала организации в рассмотрении, обсуждении, решении каких-либо вопросов. Под **совещанием** понимается такой вид управленческой деятельности, когда определенное количество участников собирается в заранее оговоренном месте в обусловленное время для обсуждения и принятия решения по заранее поставленным вопросам. Практика показывает, что *90% плодотворных идей возникает при обмене мнениями*, поэтому такая форма коллективной работы, как совещание, получила широкое распространение. Деловое совещание – это коллективный разум, новое качество за счет количества, делегирование полномочий и ответственности подчиненным.

Менеджеры различных уровней используют от 10 до 50 процентов своего рабочего времени на проведение совещаний и заседаний. Много времени отнимает и подготовка к совещаниям.

Совещание – одна из действенных форм привлечения персонала к решению поставленных перед ним задач; оно позволяет менеджеру влиять через его участников на весь персонал, это наиболее распространенный метод руководства, способ подготовки и принятия решений, изучения и формирования мнения персонала, оценки способностей присутствующих. Грамотно организованное и проведенное совещание решает учебно-воспитательную задачу: учит сотрудников работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих сложных задач. Кроме того, для некоторых сотрудников присутствие на совещании – единственная возможность увидеть и услышать руководителей высших уровней и продемонстрировать им свои деловые качества и способности.

С другой стороны, *эффективность некоторых совещаний не превышает 10%*, поскольку большинство руководителей не умеет их готовить, выступать с докладами или быть продуктивным участником.

Проверьте, насколько грамотно Вы организуете, готовите и проводите совещания.

### КАК ВЫ ПРОВОДИТЕ СОВЕЩАНИЯ?

*Выберите один из четырех вариантов ответов: “почти всегда”, “часто”, “иногда”, “почти никогда”, который больше всего соответствует Вашему стилю работы.*

1. Полезно предварительно проверять целесообразность каждого совещания, пусть даже оно было запланировано заранее. Если будет установлено, что в проведении совещания нет необходимости, совещание должно быть отменено.
2. Если в самом начале совещания выяснится, что участники не готовы к нему из-за не предоставленных своевременно материалов или по какой-либо другой причине, его нужно перенести.
3. Предпочтительнее проводить совещания чаще, но с короткой повесткой дня, чем редко, но с большим количеством вопросов.
4. Первым пунктом в повестку дня лучше включить вопрос, решение которого достигается проще всего.
5. Целесообразно вместе с письменным приглашением на совещание, содержащим повестку дня, дать список его участников.
6. В приглашении, кроме времени начала совещания, надо указать и точный час его окончания.
7. Предпочтительнее проводить совещания в середине или во второй половине рабочего дня.
8. Заранее определенные места для участников совещания создают на нем деловую атмосферу.
9. В случае, если два заместителя директора без предупреждения не явились на совещание, оно по истечении пяти минут должно быть перенесено на другой день.
10. Председатель совещания во вступительном слове напоминает повестку и регламент, даже если они известны всем.
11. Когда в совещании участвуют руководители разных рангов, при обсуждении спорных вопросов слово сначала должно предоставляться подчиненным, а вслед за этим – их непосредственным начальникам.

**Ключ к тесту** на стр. 317.

Оперативно и по-деловому проходят те производственные совещания, участники которых знают, что за выполнение принятых решений они отвечают персонально. При коллективном принятии решений следует учитывать количество участников, их статус, отношения подчиненности между ними и их окружением. Конфликтное вмешательство, ограничение полемики отрицательно влияют на ход совещания и принятие оптимального решения. Конструктивным следует признать поведение руководителя, когда он проявляет максимум доброжелательности ко всем участникам совещания, терпеливо выслушивает их, воздерживается от нелестных реплик, не обрывает на полуслове и всячески поощряет активность молодых специалистов и рядовых работников.

Как форма принятия коллективного решения *совещание обладает такими достоинствами:*

- коллективное решение учитывает различные точки зрения и позиции, имеющиеся в среде сотрудников;
- процесс коллективного принятия решения придает участникам уверенность в том, что выбрано правильное и оптимальное решение;
- значительно снижается риск принятия ошибочного решения, поскольку коллективное решение, как правило, рациональное и аргументированное;
- коллективное решение – это решение публичное, то есть ориентированное на принятые юридические нормы и существующие инструкции.

*Массовый характер совещаний*, помимо очевидных достоинств, *обладает* и определенными *недостатками*, основными из которых являются:

- выработка решения требует больше времени, нежели единолично принятое решение;
- если на совещании присутствует много людей, решение вообще может быть не принято;
- при коллективном решении отсутствует авторство, а значит, и ответственность за возможные последствия;
- коллективное решение нередко бывает излишне компромиссным;
- коллективное решение, как правило, ориентировано на сохранение или поддержание существующего положения дел и редко бывает направлено на принципиальные изменения;
- совещание – самый дорогостоящий вид управленческой деятельности.

## 8.1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СОВЕЩАНИЙ

*Склонность менеджера к проведению совещаний авторитарного типа характеризует его как некомпетентного и недобросовестного руководителя.*

**С**лужебные (деловые) совещания – особая форма организации труда, имеющая определенную направленность и небольшую продолжительность. Наиболее распространены такие формы, как заседания, собрания и собственно совещания.

**Совещание** – форма организации совместной деятельности работников одного или нескольких подразделений, которых приглашает менеджер для обсуждения того или иного вопроса, выработки или принятия решения.

**Заседание** – форма работы постоянно действующего органа (комитет, коллегия, совет, комиссия) или группы.

**Собрание** – совместное присутствие где-то, чем-то объединенных людей, обусловленное определенной целью.

Собрания и совещания имеют не только сходные признаки, но и принципиальные отличия, которые приведены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Отличительные признаки совещаний и собраний

№	Характеристика	Совещание	Собрание
1	Цель проведения	Корректировка и совершенствование текущей деятельности	Подведение итогов работы за период и планирование очередного периода
2	Состав участников	Специалисты, заинтересованные лица, ответственные работники	Весь персонал или члены организации
3	Характер обсуждаемых вопросов	Конкретные, текущие вопросы и проблемы	Отчет и общие вопросы, накопившиеся за отчетный период
4	Способ принятия решения	Единовременно, с учетом (без учета) предложений и мнений участников	Большинством голосов участников

Классифицируют совещания по разным признакам. Приведем наиболее известные.

С точки зрения *цели их проведения* различают совещания:

- вырабатывающие и принимающие решения;
- подводящие итоги (оценка ранее принятых решений, степени и качества их реализации);
- информационные – сбор, обмен и обобщение данных по конкретной проблеме, и выяснение взглядов участников на нее;
- оперативные – получение текущих сведений о состоянии дел, определение узких мест, принятие оперативных решений и постановка задач исполнителям;
- разъяснительные (инструктивные, ознакомительные), на которых менеджер стремится убедить участников в необходимости, правильности и своевременности его действий и решений;
- координационные – обеспечение взаимодействия подразделений;
- учебные (ознакомительные) – дают участникам определенные знания с целью повышения их информированности или квалификации;
- проблемные – проводятся с целью коллективной выработки путей и методов решения возникших проблем.

По *частоте проведения* различают разовые, регулярные и периодические совещания.

По *количеству участников* различают совещания в узком составе (3-5 человек), расширенные (10-20 человек), представительные (более 20 человек).

По *составу участников* совещания бывают:

- с фиксированным (постоянным) составом участников;
- с составом участников, определяемым целью и видом совещания;
- с регламентированным составом участников, определяемым нормативным актом;
- комбинированные (наиболее распространенные).

*Решаемые вопросы* на совещании могут быть случайными или регулярно повторяющимися, а их количество – фиксированным или неограниченным.

По *форме подведения итогов* совещания могут быть связанными или не связанными с принятием итогового документа.

По *принадлежности* различают административные, научно-технические, совещания общественных организаций и объединенные совещания.

Совещания могут быть плановыми и внеплановыми.

**Плановые совещания** проводятся руководителем с установленной периодичностью, в одно и то же время, с определенным составом участников, часто с практически постоянной повесткой (итоги периода, определение задач на предстоящий период, распределение ресурсов и заданий, согласование взаимодействия). Планируются также совещания по важнейшим проблемам деятельности, требующие подготовки, присутствия представителей других организаций.

**Внеплановые совещания** проводят в случае возникновения непредвиденных, чрезвычайных ситуаций (изменения норм, объемов поставок, условий работы, срыв графиков, аварийных и чрезвычайных ситуаций).

По *способу проведения* совещания могут быть диктаторскими, авторитарными, сегрегативными, дискуссионными и свободными.

**Диктаторское совещание** ведет и пользуется на нем правом голоса только менеджер. Он знакомит присутствующих со своими распоряжениями, своей точкой зрения, постановлениями или указаниями вышестоящих организаций. Информация принимается к сведению. Иногда разрешают задавать вопросы. Борьбы мнений нет. Количество участников не регламентировано.

**Авторитарное совещание** предусматривает вопросы менеджера и ответы на них участников совещания. По требованию или с разрешения менеджера могут быть выступления. Проводится при необходимости в корот-

кие сроки принять определенное решение. Руководитель действует динамично, высказывает предложения, не добиваясь согласия участников. Ему важно лично убедиться в том, что его мысли правильны, что лучше предложений нет. Психологический климат в коллективе его не интересует. Количество участников ограничено. В такой форме может проводиться отчет участников перед менеджером. В случае несогласия с мнением руководителя сотрудник поневоле оказывается с ним один на один, что часто вызывает неприязнь к руководителю.

**Сегрегативное (обособленное) совещание** характерно тем, что *менеджер сам определяет тех, кто должен выступить*, то есть тех, кого он желает выслушать. Совещание носит псевдодискуссионный характер и неминуемо влечет за собой отрицательные последствия (раскол коллектива, чувство антипатии к руководителю и тем, кто удостоен чести быть выслушанным).

Склонность менеджера к перечисленным способам проведения совещаний характеризует его как не очень компетентного и добросовестного руководителя.

**Дискуссионное совещание** – наиболее демократичный способ решения проблем организации при необходимости координации действий сотрудников или подразделений. Проводит совещание руководитель или избранный участниками председатель. Количество участников обычно не превышает 15 человек. *Каждый свободно высказывает свои мысли, что повышает ответственность за выполнение принятых решений.* Такой способ проведения совещаний позволяет открыто обговаривать любые взгляды, в том числе и точку зрения менеджера, способствует сплочению коллектива.

**Свободное совещание** (круглый стол) имеет место тогда, когда обмениваются мыслями работники, профессиональные обязанности которых связаны. Они проходят без повестки, председателя, решение не принимается.

*Дискуссионные и свободные совещания целесообразно проводить в случаях, когда:*

- достаточно времени, чтобы обсудить все предложения и точки зрения;
- принятое решение будет успешно выполнено лишь тогда, когда его признают все участники совещания;
- участники совещания хорошо понимают проблему и знают возможные варианты ее решения;
- существуют широкие разногласия и необходимо прийти к согласованному решению.

*На практике наиболее часто применяются совещания смешанного типа.*

Работа по проведению различных видов совещаний состоит из трех основных этапов: *подготовка, проведение и оформление результатов.*

Целесообразно детальнее рассмотреть такие две группы совещаний, как специальные и проблемные, поскольку они имеют свои специфические особенности.

### 8.1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫХ ВИДОВ СОВЕЩАНИЙ

☺ | “Пятиминутка” – это оперативное совещание, которое, как правило, длится 20-30 минут, иногда – час-полтора.  
Энциклопедия советского менеджмента

**К** специальным видам совещаний обычно относят разъяснительное (инструктивное, ознакомительное) и оперативное совещания, а также телеконференцию.

**Разъяснительное (ознакомительное) совещание.** Такого рода совещания проводит, как правило, лично менеджер с целью *передачи участникам указаний и распоряжений, разъяснения и детализации задач подразделений* и отдельных работников применительно к конкретным условиям работы, установления сроков и методов выполнения заданий.

Разъяснительное совещание целесообразно проводить в случаях, когда предлагаемая присутствующим информация многоаспектная, предусматривает неоднозначные способы действий, отличается неординарностью, а также в случаях, когда информацию невозможно довести в письменном виде.

Специфической формой ознакомительного совещания является *планомерная передача руководства подразделением* прежним начальником новому начальнику. Отсутствие информации о причинах, целях и последствиях перемещения руководителей создает в подразделении нервную обстановку, порождает слухи, нарушает рабочий ритм. Ознакомительное совещание с участием всех заинтересованных лиц (старый и новый руководители, весь персонал подразделения, вышестоящий руководитель) позволяет свести к минимуму неопределенность ситуации, уяснить, как смена руководства скажется на положении дел. При подготовке ознакомительного совещания, связанного с передачей руководства, собирается информация путем опроса всех сотрудников, уходящего и нового руководителей. Желательно *получить ответы работников* (лучше путем анонимного анкетирования) на такие вопросы:

- как вы относились к прежнему руководителю?
- какие особенности его стиля руководства помогли вам работать, а какие мешали?
- какие основные задачи вашей бригаде (отделу, группе) необходимо решить в ближайшее время?
- что связывало вас с прежним руководителем?

От уходящего руководителя важно получить ответы на такие вопросы:

- каковы основные дела и задачи остаются незавершенными?
- в какой степени персонал готов к выполнению задач, стоящих перед подразделением?
- на каких работников и в каких вопросах сможет, прежде всего, опереться в своей работе новый руководитель?

Новому руководителю целесообразно задать такие вопросы:

- какие первоочередные задачи он ставит перед собой, приступая к работе в новой должности?
- на какую помощь от него могут в первую очередь рассчитывать работники?

**Оперативное совещание.** К этой категории относятся “пятиминутка”, планерка, летучка, диспетчерское совещание, которые *проводятся с целью получения информации снизу о состоянии дел*. Различают такие цели оперативного совещания:

- информационно-познавательная цель – взаимное информирование менеджеров структурных подразделений и сотрудников аппарата управления;
- контрольно-регулирующая цель – выявление отклонений и сбоев в работе (текущий контроль) и их устранение;
- нормативно-оценочная цель – подведение итогов работы за истекшие сутки и оценка деятельности персонала;
- творчески-поисковая цель – выработка коллективных решений по сложным или межведомственным проблемам.

Отличительная особенность таких совещаний: стабильный состав участников, постоянное место и время проведения, отсутствие заблаговременно подготовленной повестки, небольшая продолжительность (15-30 мин). Оперативное совещание часто проводят без сбора участников (селекторная связь, специальная аппаратура, мини-АТС).

Начинается совещание с краткой информации о состоянии дел, итогах минувшего периода (смены, дня, суток или недели), выполнения решений предыдущего совещания, возникших трудностей при реализации решений. Чаще всего обсуждают вопросы ресурсов, ликвидации перебоев, согласования действий, выбора приоритетов.

По мере поступления и обсуждения информации менеджер принимает решение оперативно на совещании. Решения коротко протоколируются в специальном журнале. Фиксируются только принятые менеджером решения с целью контроля их и однозначного их толкования.

Общие правила проведения оперативных совещаний:

- сжатые до 1-2 минут выступления;
- четкие вопросы и исчерпывающие ответы;
- согласование возникающих вопросов непосредственно на совещаниях;
- строгая персонификация ответов;
- четкое определение параметров предусмотренных результатов и сроков;
- недопустимость подмены результатов отчетом о проделанной работе (провели совещание, написали письмо, сообщили, командировали).

**Телеконференция** – это тип совещания с использованием средств коммуникации, объединяющий возможности телефона, телевидения и компьютерной техники, позволяет участникам не собираться в одном помещении и общаться, не отрываясь от своих рабочих мест. Участники видят друг друга, слышат, обсуждают вопросы повестки дня, дискутируют.

Основные преимущества телеконференции по сравнению с традиционными видами совещаний:

- экономия средств (специалист не покидает рабочего места, нет затрат на транспортные и командировочные расходы);
- высокая оперативность организации: нет необходимости согласовывать время и место, учитывать ограничения, связанные с транспортом, проживанием, питанием;
- обсуждение проблем может начинаться немедленно, сразу после их возникновения;
- участвовать в обсуждении проблем может большее количество работников, чем обычно;
- каждый участник может использовать любые материалы, которые можно также демонстрировать всем участникам.
- наличие баз данных позволяет участникам оперативно использовать любую справочную информацию.

#### 8.1.4. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОБЛЕМНЫХ СОВЕЩАНИЙ

*Оценить проблему с самых разных точек зрения, когда мысли, оценки и предложения одних участников кажутся абсурдными и неприемлемыми для других.*

**П**роблемные совещания проводятся с целью коллективной выработки путей и методов решения возникших проблем. Исходя из приведенной выше классификации, проблемные совещания следует отнести к

группе дискуссионных и свободных совещаний. Важность и необходимость такого подхода к решению сложных проблем подчеркивал еще в X веке известный философ, ученый-энциклопедист Аль-Фараби: “Группа людей, следующих одному и тому же мнению и ссылающихся на авторитет ведущих их за собой, с мнением которых все согласны, может рассматриваться как один разум, а один разум может заблуждаться. Когда же различные умы сойдутся после размышлений, самопроверки, споров, прений, дебатов, рассмотрения с противоположных сторон, то тогда не будет ничего вернее того утверждения, к которому они придут”.

Практический интерес представляют такие виды проблемных совещаний, как “Мозговая атака”, “Метод Дельфы”, кольцевая система принятия решений “Кингесьо” и групповой метод принятия творческих решений “Синектика”.

**“Мозговая атака”.** Эта форма совещания используется для принятия решения при возникновении сложных и новых проблем. Метод впервые был применен в 1938 году А.Ф.Осборном, который утверждал, что *оригинальные решения тормозятся критичностью людей, их боязнью предлагать дерзкие, оригинальные идеи.* Именно поэтому главным условием проведения “мозговой атаки” является требование ни в коем случае не подвергать критике любую, самую, на первый взгляд, сумасшедшую идею.

**Участники.** Приглашаются лица, заинтересованные в решении проблемы, отличающиеся высоким интеллектом, самостоятельностью и независимостью суждений, знанием предмета дискуссии. Оптимальное количество участников – 10-15 человек.

**Особенность** этой формы совещания в том, что она позволяет мобилизовать участников, сосредоточить их внимание на решении одного вопроса, выработать решение, удовлетворяющее всех участников и осознанно принимаемое ими.

*Техника проведения совещания включает такие обязательные правила и условия:*

- совещание посвящается только одной, достаточно серьезной, проблеме;
- участники уточняют формулировку проблемы и фиксируют ее на доске или плакате;
- при уточнении проблемы председательствующий дает необходимые пояснения и справки, отвечает на вопросы;
- в дальнейшем каждый участник высказывается только по сформулированной проблеме;
- за относительно короткий промежуток времени следует найти максимум вариантов разрешения проблемы, предложенных участниками без предварительной подготовки;
- допускается взаимное улучшение, комбинирование и дополнение замыслов других участников;
- в ходе одного выступления излагается один замысел, чтобы не было путаницы;
- по проблеме высказывается каждый присутствующий;
- участник, не имеющий предложений, объявляет об этом и слова не берет;
- если одновременно хотят высказаться несколько участников, то предпочтение отдается тем, чьи предложения возникли по ассоциации с предыдущими предложениями;
- допускаются любые предложения, даже парадоксальные и шуточные;
- критика внесенных предложений запрещена;
- при формулировании предложений автор не делает ссылок, пояснений и доказательств (за исключением случаев, когда этого требует председательствующий);
- все предложения нумеруются и протоколируются;
- ни одна мысль не фиксируется одновременно с именем того, кто ее высказал;
- все предложения систематизируют, исходя из определенных критериев: стоимость, материалоемкость, оригинальность и др.;
- пункты, по которым достигнуто общее согласие, фиксируют в протоколе;
- фиксируются пункты, по которым не достигнуто согласие (для их дальнейшего обсуждения и доработки);
- оптимальная продолжительность – 2-3 часа (установлено, что продуктивные идеи возникают не сразу, а чаще тогда, когда кажется, что исчерпаны все возможные идеи и ассоциации).

Метод целесообразно использовать в ситуациях, где решение не может быть принято на основании мнения большинства, где необходимы компромисс и согласование интересов. Кроме того, в процессе нескольких обсуждений появляется возможность объективно оценить возможности и способности каждого участника.

**“Метод Дельфы”.** Суть метода состоит в том, что *группе экспертов, не знакомых друг с другом, задают вопросы, связанные с решением проблемы.* Предложенные экспертами варианты решений сформулированной проблемы группируются, согласовываются и формулируется вариант решения, предложенный большинством экспертов. Решения, которые отличаются от варианта, предложенного большинством, доводятся до них и тщательно рассматриваются большинством. После детального изучения альтернативных вариантов большинство либо принимает это альтернативное решение, либо аргументировано опровергает его и передает меньшинству для повторного рассмотрения и анализа. Процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к единому мнению либо не выделятся группы, которые не меняют своего мнения. Метод применяется для *повышения эффективности принимаемых решений.*

**Кольцевая система принятия решений “Кингесьо”** разработана, впервые применена и широко используется в Японии. При возникновении необходимости обсудить со специалистами определенную проблему менеджер *вначале формулирует проблему в письменном виде, затем готовится пакет необходимых докумен-*

тов и справочных материалов и, в некоторых случаях, проект решения проблемы. Составляется список привлекаемых к решению проблемы специалистов. *Список этот, как правило, составляется самим менеджером по принципу возрастания компетенции специалистов в рассматриваемом вопросе.*

Сформулированная в письменном виде проблема с приложением подготовленных документов и материалов последовательно, в соответствии со списком передаются специалистам, которые должны принять участие в решении этой проблемы. Каждый специалист обязан в однодневный срок рассмотреть проблему, проект, предложения и варианты других специалистов (своих коллег), которые уже знакомы с проектом, и дать собственные предложения в письменной форме.

Затем один из специалистов, назначенный менеджером, собирает все предложения, знакомится с различными подходами и мнениями, беседует с каждым участником, уточняет и согласовывает точки зрения.

В исключительных случаях менеджер созывает совещание, куда приглашаются только те специалисты, чьи мысли и предложения ему не совсем понятны.

Такие *совещания проходят быстро и эффективно, в спокойной обстановке*, так как все участники осведомлены о предмете разговора и предложениях других сотрудников. Этот метод позволяет сократить количество плановых совещаний на 20-30%.

**Групповой метод принятия творческих решений “Синектика”** состоит в объединении внешне несопоставимых элементов. Суть его в том, что *участники рабочей группы отбираются из разных структурных подразделений организации*. Обязательное условие: они должны иметь разный уровень подготовки (квалификации) и разный опыт работы. *Неоднородность состава группы позволяет оценить проблему с разных точек зрения*, когда мысли, оценки и предложения одних участников кажутся абсурдными и неприемлемыми для других.

Окончательную оценку идеям и предложениям дает руководитель совещания. Его опыт, квалификация и авторитет позволяют объединить все конструктивные предложения и сформулировать общее оптимальное решение.