Содержание

Введение

1. Совещание: время сна или активной работы

1.1. Основные задачи организации деловых совещаний

1.2. Основные правила ведения деловых совещаний

2. Два стиля проведения деловых совещаний

2.1. Стиль руководства

3. Менеджер и заседания: практические советы и рекомендации

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Решения, принимаемых на этих мероприятиях, обычно эффективнее тех, что принимаются узким кругом управленцев. Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений.

Чаще всего деловые совещания проводятся: при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы если для решения важного вопроса необходимы мнения различных групп работников.

Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как «пожирают» дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы. В общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы. Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать диспутантов, т.е. достаточно спокойных, выдержанных людей, способных адекватно реагировать на противоположные точки зрения и их авторов. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом решений. Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени (не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и включение в работу) начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось пустых отрезков времени: если оно закончится за 15 минут до обеденного перерыва, то эти минуты можно считать потерянными. Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее. Начинать совещание нужно вовремя и сразу согласовывать с его участниками правила совместной работы, например ограничение времени выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Эти и другие вопросы общей организации деловых совещаний и заседаний рассмотрим подробнее.

1. Совещание: время сна или активной работы?

Если проанализировать управленческую деятельность в целом, то можно выделить ряд направлений, способствующих повышению ее эффективности. Одним из них является правильное проведение совещаний, переговоров, деловых бесед. Именно на эту работу руководитель тратит до 50% своего рабочего времени.

 совещание – один из ответственных видов руководителя и важный , влияющий на режима работы коллектива. Потребность совещаний очевидна. Они для ускорения принятия решений и их обоснованности, для эффективного мнениями и опытом, для быстрого конкретных задач до , но самое главное, для воздействия на участников и, как следствие, на коллектив.

Хотя руководителей организаций всю необходимость и эффективность метода , далеко не все в полной владеют психологией совещаний, методами общения. каждый из членов аппарата может пример совещания, на он присутствовал, где подача информации, голос и вся окружающая вызывали мысли о одеяле или .

Какие же правила использовать для избежания явления? Рассмотрим момент .

1.1. Основные задачи делового совещания.

 из основных задач делового – привлечь как можно фактов, чтобы полно оценить обсуждаемой , а также вовлечь в процесс решения . Конечно, у ведущего быть точка зрения на ситуацию, но необходимо и точку зрения , чтобы , правы они или нет в своем проблемы. Если чужая точка , ведущий может изменить взгляд на ситуацию. коллеги не правы или что-то , он может сообщить факты. Правильно вопросы – прекрасный для того, направить совещание в русло. В процессе делового совещания важно его ход. Для этого руководителю :

1. Оставаться на нейтральных . Это положительно воздействует на состояние .

2. Постоянно поддерживать .

3. Немедленно принимать в случае возникновения напряжения.

4. мнения всех .

5. Нетерпимо относиться к в прошлое и к отклонениям от .

6. При необходимости сообщения отдельных : «Что именно вы в виду?».

7. Чаще промежуточные , для того чтобы участникам, что они уже близки к .

Если кто-либо из совещания непреодолимую тягу к , руководителю следует, невозмутимость, позволить опровергать спорщика. Излишне диспутантов необходимо прерывать, не выслушивая их до конца, - как , пользы от таких немного. Если иметь дело с (т.е. с человеком, любит противоречить), признать и оценить его и опыт. Застенчивым рекомендуется несложные вопросы, их уверенность в своих . Если диспутант задает , вместо того выступать с предложениями, его следует адресовать . Чтобы совещание было , председательствующий должен техникой проведения .

Прежде , надо стремиться групповую дискуссию . Это предполагает наличие в отношениях и, следовательно, исключает таких средств своей точки , как насмешки, оппонентов, резкие в их адрес. Нужно внимательно следить, деловой между участниками был и имел временные , а также за тем, чтобы не личных . Терминология спора быть понятна присутствующим. При подготовке к следует хотя бы самый план борьбы за , подобрать наиболее аргументы. впечатляют точные данные, которые опровергнуть.

Принятие складывается из этапов:

1. Установление .

2. Определение проблемы.

3. целей.

4. Изложение .

5. Готовность к .

1.2. Основные правила делового совещания.

 совещания – это совещания, на поиск решений, вынесенные на хозяйственных проблем, перспективных вопросов , обсуждение проектов.

Следующим в проведении совещания выбор времени. было , что совещания, проводимые по графику с заранее датой и часом, более . При этом рекомендуется совещания на первую рабочего дня.

Внеплановые рекомендуется как можно реже. Они сотрудников от основной , резко снижают служебных , часто ведут к плановых сроков. от плановости проведения руководителем быть выполнено правило по подготовке такого типа: заранее участников с целями, , перечнем рассматриваемых , списком выступающих. этого ведет к снижению совещания, нарушению в коллективе.

Одним из сложных и вопросов в подготовке является планирование выступления руководителя. наброски , необходимо помнить, что при темпе речи за две можно пересказать не одной машинописного текста. осторожно необходимо цифровую информацию. Как , хорошо и анализируется не более 20 за 40 минут выступления. преподносить цифровую в письменном : в таблицах и графиках. От требуется, чтобы дела излагалась по или с частичной на текст, а не читалось.

 при свободном изложении 95%, а при чтении всего 35%. должен излишнюю растянутость или поспешность речи, ее ритм. Приемлемым темп 240 в минуту. Особое поэтому необходимо паузам. Они в речи 10-20%. По назначению паузы разных видов и . Так, существуют эмоциональные , необходимые , когда он сильно , для того, чтобы , дырявые – если не , что сказать, – для выхода и вдоха, – подчеркнуть молчанием положения, грамматические – на знаках , мобилизационные – придают вес , педагогические – для лучшего материала.

Большое имеет и самого изложения . Грамотность, логичность, окраска – все это обязательное любого контакта. Нужно за правильным употреблением , их произношением, ударением (, эксперт, , одновременно, созвонимся, , оптовый и др.). Не рекомендуется обороты, содержащие слова: « новый» вместо «», «предварительное планирование» «планирование», «сотрудничать » вместо «», «каждый в отдельности» «каждый» и т.п. Большую необходимо соблюдать при иностранных . Неправильное или параллельное иноязычной лексики , как правило, к ненужным . Так, например, « индустрия» - слово «» и заключает в себе промышленной; «форсировать ускоренными », - «форсировать» и означает « ускоренными темпами». также помнить, что конструкции прикрывают нежелание брать на себя , самостоятельно думать (« целесообразным» - «я целесообразным», «думается, » - «я думаю, что»), а словесных «красивостей», говорит о к перестраховке и показушничеству(« критику» - «высказывать », «что-то сделать» - « целей, , горизонтов»).

Большое при проведении делового играет тон разговора. исследования , что люди часто не на содержание высказывания, а на тон . Эмоциональное возбуждение передается и . Психолог П. Вацлавек , что в процессе решения проблемы межличностные играют роль. Если между людьми , то даже наилучшие не приводят к результату. Этот принято называть « айсберга». Если все , влияющие на проблемы, принять за « льдину» - 100%, то « над водой» (10 – 20%) – предметная , а «в воде» (80 – 90%) – взаимоотношений. Во избежание данного феномена, а просто для его одним из правил в материалах Образовательного компании «Фольксваген» ориентация на переговоров, беседы, , а не на проблему, на распознавание и общих интересов, и искренность.

 не эффективно проведенные беседы, совещания, , переговоры, психологи в основных , мешающих продуктивному , выделяют следующие:

- обидных, некорректных , различных ;

- попытки интерпретировать другого человека (: «Ты молчишь, потому что нечего »);

- использование различного метафор (например: «Ты , как помидор», а в ответ: «А ты ни с чем не мог меня »);

- использование слов «», «никогда»;

- приписывание невысказанных им мыслей (: «Ты думаешь»);

- прямых указаний.

 весь материал, для проведения выступления, должен стиль предстоящего .

2. Два стиля проведения совещаний.

При этом компромиссы. При стиле руководства участники стремятся «» свои проекты, напористо. При ведении совещания уверенно держит правления, подает предложений, новую информацию, свое мнение , не допуская возражений. ведение допустимо, если по причинам нельзя к помощи партнеров. Это в том случае, необходимо как можно принять решение. утверждают, что оба стиля – дипломатический и – могут приводить к . Однако авторитарное совещания следует к нежелательным , особенно если с его придется работать и . Поэтому есть подробно лишь дипломатический ведения делового как наиболее предпочтительный в , когда система осталась в .

2.1 Стиль руководства.

 следующие стили руководителя на :

1. Диктаторский – когда ведет совещание и единственный пользуется голоса. такого совещания быть ознакомление с , новым направлением в .

2. Автократический – задает вопросы каждому участнику и их ответы. Регулярное данного способствует выработке неприязни к руководителю.

3. – сначала руководитель или по его поручению сообщение, потом прения, в которых несколько работников по руководителя.

4. характеризуется свободным мнениями и выработкой решения.

5. При свободном проведения руководитель четко не повестку дня и решения не .

Систематическое использование одного проведения совещания влияет на межличностные сотрудников, статус и эффективность .

Следующий аспект, без которого невозможно хорошим руководителем, - это слушать. определяют слушание как средство общения. В кругах и в организациях допускаются и промахи, причины заключаются в неумении рекомендации, предложения, .

Непонимание и желаний собеседника за собой потерю времени, повышает напряженность, дальнейшее развитие отношений.

Существует ряд , которые должен хороший . Во-первых, не отвлекаться на мысли. А так как скорость примерно в четыре больше речи, то необходимо жестко использовать « время» на критический и выводы из . Во-вторых, нельзя последующий вопрос, а тем не следует говорить . Это одна из часто встречающихся , которая нередко дорого обходится . В-третьих, сконцентрироваться на сущности , а не на второстепенном. Особенно следить за выступлением, проблемы ораторов из-за в терминах и понятиях, изложения и большого второстепенных и фактов. Многие, эти условия правильного , скажут, что это легче . Но существует ряд , которые встречаются в слушания и у профессионалов в совещаний. Так, например, – удаление от разговора. Эта ошибка свойственная интеллектуальным , использующих превышение мышления над речи для собственных . В результате таких человек полностью нить . Нередко встречается и ошибка – заострение на «голых» фактах. является запоминания длинного указаний. Психологические показывают, что даже тренированные с высоким уровнем внимания могут запомнить не более пунктов. Все указания перемешиваются. с психологической точки рекомендуется при любом ориентироваться на наиболее существенные . Однако даже поставить перед цель только на суть, , то в процессе слушания может столкнуться с так «критическими» , которые особенно на психику, выводят из состояния равновесия. Для это могут слова: «рост », «банкротство», «инфляция». такого типа вызвать у возмущение, неосознанное протестовать и скандалить. уже не следит за тем, что говорят в момент . Эта избыточная чувствительность только в том случае, человек путем выявит «критические» слова.

 отметить, что многие с большим нетерпением паузы в , чтобы вставить слово. Каждый из должен помнить: мы не даем совещания высказаться, то у создается впечатление, что его права голоса. о нехватке , чтобы до конца сотрудников, может против самого . Сэкономленные на участников совещания 10 – 15 , позднее могут провести еще 2 – 3 разговора, по тому же из-за ошибок, или несогласия.

Часто у в процессе проведения , заседания, или беседы возникают в постановке вопросов, в нужном русле .

Какие же вопросы?

Закрытыми вопросы, ответ на «да» или «нет». Они при необходимости четкой и точной , нацелены на принятие , установления фактической проблемы и возможностей, достижения .

Открытыми вопросами вопросы «Кто?», «?», «Как?», «», «Почему?» и т.д. Они служат для человека из замкнутости, выдавать новые и предложения, для стимуляции монолога со собеседника. «Могу ли я приведенные вами случайными или это явление?». Вопросы типа носят риторических. Они служат для нерешенной и для сосредоточения внимания на аспекте. Для выявления проблем, уязвимых в позиции , а также для удержания беседы в жестких уже достигнутых результатов служат вопросы. («Как вы , не находимся ли мы с вами на пути? Может нам более обдумать вариант …?»). Часто используются на и аналитические вопросы : «Правильно ли я ваше предложение?» и т.п. Они при создании атмосферы и для достижения промежуточного .

При многовариантности вопросов на каждой деловой беседы определенные виды. Так, в предмет требует закрытых , а сбор фактов для позиции партнера осуществлять открытых. При закреплении и принятого решения ориентироваться на риторические и вопросы, а при новых аспектов и направления беседы задавать переломные .

Одним из правил ведущего , оратора или просто является наблюдение за слушающих. ли сказать по внешнему , интересна тема для человека или нет? Как , говорит ли правду? Как проявится момент, когда начнет сомневаться в своей ? На все эти вопросы современная дает ответы. Мы же несколько правил мимики и , которыми должен каждый.

Исследования, Ниренбергом и Калеро по жеста , сцепления пальцев рук, показали, что этот обозначает разочарование или скрыть отрицательное отношение к разговора или человеку. С потирания ладоней о друга невербально показывает положительного результата. рук, поворачивание открытых в сторону свидетельствует об искренности . Психологи утверждают, что за положением ладоней , можно о его честности в данный беседы. Если же теряет интерес, но из хочет заинтересованным, то он подпирает рукой, опускает ее на е ладони. Настоящий проявляется, рука находится под , но не служит опорой для . Существует немало жестов, с которых можно намерения и желания .

3. Менеджер и заседания: советы и .

Чем выше положение , тем больше времени он на заседаниях. Даже на , обладающих организационной структурой, время самых руководителей зачастую попусту, так как не учился тому, как проводить заседания. несколько советов, , на наш взгляд, менеджерам экономить время.

Прежде следует начинать с главного : действительно ли стоит данную тему на . В большинстве случаев преимущество – возможность проведения между его участниками – не быть реализовано, начальник лишь передать и даже не предусматривает ответы на вопросы . Если не требует немедленного , лучше обойтись без совещания. Остается до внимания важную информацию циркулярным письмом, через компьютерную в рамках . В этом, по-видимому, и один из парадоксов на предприятии.

Как правило, собирать сотрудников по трем :

1. При необходимости принятия решения вопроса. для этого рассылается по нескольким ;

2. При условии, что решение имеет значение для нескольких ;

3. При условии, что для решения необходимо воспользоваться мнениями отдельных .

Во всех целесообразно:

- сообщать заседания его тему, по мере, за два дня до его проведения;

- дня составлять с обусловленным регламентом. в таком случае по наиболее интересующим их ;

- ознакомить со списком всех совещания, поскольку момент также влияние на подготовки собрания.

 вы сами председательствуете на , вам не следует забывать о том, кто на нем участие, должности занимают эти и что можно ожидать от них. Это сохранить самообладание и того, по причине собственного дискуссия превратилась в беседу.

 Председательствуя на , нужно иметь в виду момент: любое характеризуется тем, каково его содержание и как оно на самом деле. говоря, очень владеть механизмом дискуссий. При второй аспект сложнее, хотя – смысл совещания. лучше, ход дискуссии контролировал не , а другой человек, которого должна в том, чтобы за теми, кто уже выступил, а кто еще не слова, кто говорит долго и заводит в тупик. словами, задача председателя не давать уходить от темы, дисциплину и .

 Если на собрании председательствовать руководитель, ему начинать заседание с вступительного (3-5 минут). Оно в степени определяет или неуспех заседания. В нем определить:

- собрания и повестку дня;

- ведения дискуссии;

- обсуждаемой проблемы;

- ее результаты;

- решения и условия их или отклонения;

- порядок протокола.

К участию в желательно относительно спокойных . При необходимости важно возникновение противоположных зрения. касается, прежде мнений председателя и совещания.

 Ни в коем нельзя в дискуссиях резких в адрес чьего-либо мнения, нужно за тем, чтобы не прерывали и не осмеивали их .

Важно направлять заседания на достижение для всех , не заключать компромисса, все участники не выскажут собственного мнения.

При итог следует обобщать положения, при этом спрашивая, все ли вас правильно . Даже вы не требует формального , в конце собрания обратиться к присутствующим вот с фразой: «Мы договорились. Все ли согласны с ?» После этого убедиться в правильности собрания.

В нельзя забывать , кто и что будет выполнять. задача – проследить за тем, все получили результатов собрания.

В нельзя забывать , кто и что будет выполнять. задача – за тем, чтобы все получили результатов собрания.

 внимание в западных уделяется в психологическом отношении , т.е. общению менеджеров с сотрудниками предприятия. внимание на так называемых «смертных », иными словами, в общении с сотрудниками, менеджеру избегать.

1. «Отказ от ответственности».

Многие с трудом мирятся с , а тем более их. Нередко они винят во различные обстоятельства, и что еще перелагают ответственность на им сотрудников.

2. « дальнейшему повышению квалификации и росту сотрудников».

Люди, которых и которые имеют заинтересованность в труде, хуже других. В счете слабый сотрудник уровень всей группы.

3. «Проверка вместо влияния на мышление».

Как , менеджеры ожидают поставленных целей и лишь об . Они редко принимают во , что любой приказ породить у сотрудника чувства и цепочки мыслей, а это, как , имеет решающее для достижения успеха.

4. « на неправильные ».

Кто требует от сотрудников лояльности, должен и сам проявлять лояльность, поддерживать в случае допущения ими .

5. «Забыть о важности ».

Любой менеджер свой в дело получения . Целесообразно иногда себе критический в этом.

6. « всеми сотрудниками ».

Каждый сотрудник собственной судьбой и . У каждого происхождение и образование, характер, свои и слабые стороны, о профессии. Тот , который считает, что все на фирме одинаковы, не рассчитывать на достижение .

7. «Сосредоточиться не на целях, а на проблемах».

Кто постоянно разменивается на решение мелких проблем, не может надолго задержаться в кресле руководителя.

8. «Быть начальником, а не товарищем».

Менеджер должен ощущать свою ответственность перед сотрудниками, а не за них.

9. «Не придерживаться общих правил».

Точность и четкость менеджера в осознании расходов и доходов, недостатков и потерь предприятия, его общих направлений и путей развития не создают препятствий для его продвижения по службе.

10. «Наставлять сотрудников».

Менеджер должен достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя его, прилагая необходимые усилия и обеспечивая тесное сотрудничество.

 11. «Допускать невнимание».

Умелые менеджеры в своей работе показывают пример своим сотрудникам. Они не требуют от них того, что сами не в состоянии сделать.

12. «Высоко оценивать работу только лучших сотрудников».

Умелым менеджерам является тот, кто может дать ощутить большинству сотрудников результаты своего собственного успеха.

13. «Манипулировать людьми».

Угрозы, страх, паника – всегда означают неумелое руководство. Опытный менеджер надеется на понимание и готовность всех сотрудников соответствовать принципу: «руководить – значит справиться с самим собой».

Предприятие, его руководство и сотрудники представляют собой небольшую часть экономики конкретной страны и всего мирового хозяйства. Менеджеры, и прежде всего руководители высшего звена управления, должны постоянно иметь в виду, что предприятие живет на рынке и зависит целиком от него, что существует только благодаря работе своих сотрудников. Существование предприятия оправдывается фактом удовлетворения жизненных потребностей не только клиентов, но и своих собственных сотрудников.

Заключение

Подводя итог всему вышесказанному, хотело бы еще раз обратить внимание на актуальность распределения рабочего времени каждого руководителя организации, на его умение четко, ясно, быстро доводить информацию до своих подчиненных, получать все необходимые сведения от них, принимать своевременно правильное решение. Анализируя эффективность проведения делового совещания с психологической точки зрения, Е.Г. Молл считает, что чаще всего руководители допускают такие ошибки, как отсутствие системы в подготовке и проведении совещаний, излишняя централизация при принятии решения, превращающая низовые звенья управления в формальных исполнителей и лишающая их инициативы, отсутствие конкретной сущности в принятых решениях, которые проходят часто под рубрикой «разобраться», «просить» и т.п.

 Основной же ошибкой руководителей становится забывание правила понимания информации, сформулированного специалистом в области управления П. Мицич: если принять задуманное за 100%, то высказанное составит 70% от задуманного, услышанное – 80 от высказанного, понятое – 70 от услышанного, а запомнится лишь 60% от понятого. Как видим, совещание – процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил.

Список использованной литературы

1.И.С. Дараховский, Т.В. Прехул “ Бизнес и менеджер” , Москва, 2012г.

2.Фишер Р., Эртель Д. “Подготовка к переговорам” ,Москва, Филинъ, 2014г.

3.Нарушак В.Б., Степанова Л.А. Психология внутрифирменного менеджмента: Практическое руководство для менеджеров по персоналу.- М.: Советский спорт, 2013.- 96 с.

4.Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса : Учебное пособие.- 2-е изд.-М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014.-200 с.

5.Психология и этика делового общения: Учебник для ВУЗов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко .- 3-е. изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ-ДАНА,2013.-327с

6.Основы менеджмента: Учебное пособие. - М.: ИВЦ «Маркетинг»,2015 г.

7.Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. -М.:Экономика, 2013 г.

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |