



# Деловое совещание

# Что такое деловое совещание?

**Деловое совещание — это**

общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

# Особенности деловых совещаний

- ❑ цель проведения (зачем?);
- ❑ контингент участников (кто?, с кем?, для кого?);
- ❑ регламент (как долго?);
- ❑ коммуникативные средства реализации намерений (как?);
- ❑ организация пространственной среды (где?);
- ❑ ожидаемый результат (какой?, что "на выходе"?).

# Основные задачи организации делового совещания

- ускорение процесса принятия решений;
- эффективный обмен мнениями и опытом;
- более быстрое доведения конкретных задач до исполнителя;
- эмоционального воздействия на участников совещания.

# Деловые совещания классифицируют по следующим основным признакам:

## **I По назначению**

- Оперативные;
- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие;
- подводящие итоги;

## **II По частоте проведения**

- разовые;
- регулярные;
- периодические

## **III По количеству участников**

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).



# Деловые совещания классифицируют по следующим основным признакам:

## **IV По степени стабильности состава участников**

- с фиксированным составом;
- с приглашенными по списку, составленному для каждого совещания;
- комбинированные.

## **V По принадлежности**

- общественных организаций;
- административные;
- научные и научно –технические;
- объединенные.

# Типы совещаний:

- Оперативное;
- Инструктивное;
- Проблемное.



# Организация проведения деловых совещаний

## 1 этап Подготовка

Определение  
целесообразности  
совещания;

повестка дня и  
состав участников;

дата и время совещания  
место проведения.

## 2 этап Проведение

Продолжительность  
совещания;

установление  
регламента;

составление протокола  
совещаний.

3 этап Подведение итогов  
и принятие решения

4 этап Контроль за  
выполнением решения

# Структура делового совещания



## 1 этап Подготовка к деловому совещанию

### **Определение необходимости проведения совещания**

- Определить цель;
- поставить задачи, которые необходимо решить на совещании;
- проанализировать все альтернативы проведения совещания.

# Повестка дня

## Повестка дня

перечень вопросов,  
подлежащих обсуждению  
на собрании, заседании.



# Повестка дня

- ❑ тема совещания;
- ❑ цель совещания;
- ❑ перечень обсуждаемых вопросов;
- ❑ время начала и окончания совещания;
- ❑ место, где оно будет проходить;
- ❑ фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- ❑ время, отведенное на каждый вопрос;
- ❑ место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу

# Организация места проведения



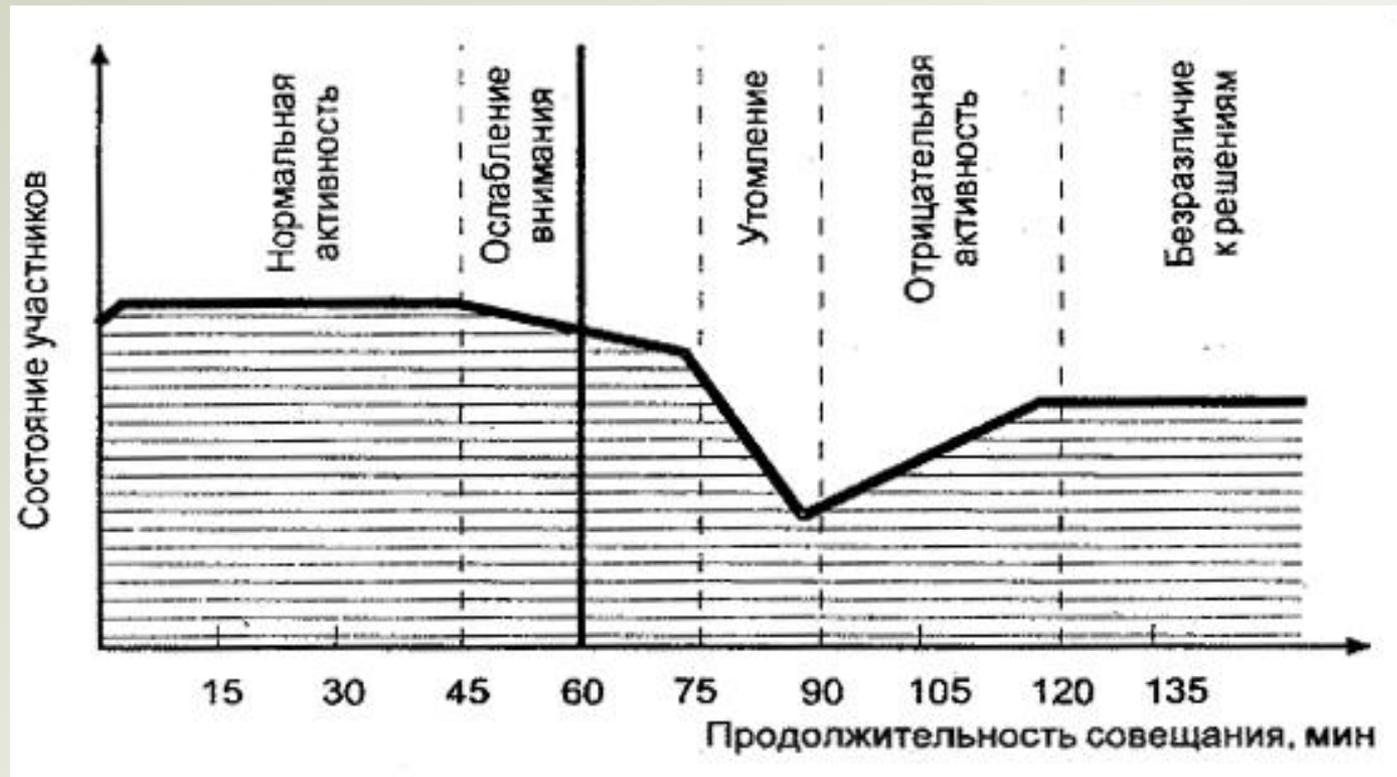
# Продолжительность и регламент

**Продолжительность - 40-45 минут**

**Регламент - время, отведенное  
на совещании для речи,  
выступления**



## 2 этап: Подготовка к проведению делового совещания



Зависимость состояния участников совещания от его продолжительности

# Подготовка протокола совещания

## Протокол

документ в котором фиксируются основные этапы совещания, фамилии выступающих, предложения и принятые решения



# Организация проведения деловых совещаний

## 1 этап Подготовка

Определение  
целесообразности  
совещания;

повестка дня и  
состав участников;

дата и время совещания  
место проведения.

## 2 этап Проведение

Продолжительность  
совещания;

установление  
регламента;

составление протокола  
совещаний.

3 этап Подведение итогов  
и принятие решения

4 этап Контроль за  
выполнением решения

# Стили проведения деловых совещаний:

# Диктаторский





- **Псевдодискуссионный** - сначала руководитель или кто-либо по его поручению делает сообщение, потом проводятся прения, в которых участвуют несколько работников по выбору руководителя.

# Дипломатический стиль

Предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой.



# Автократический



## Условия плодотворного делового совещания:

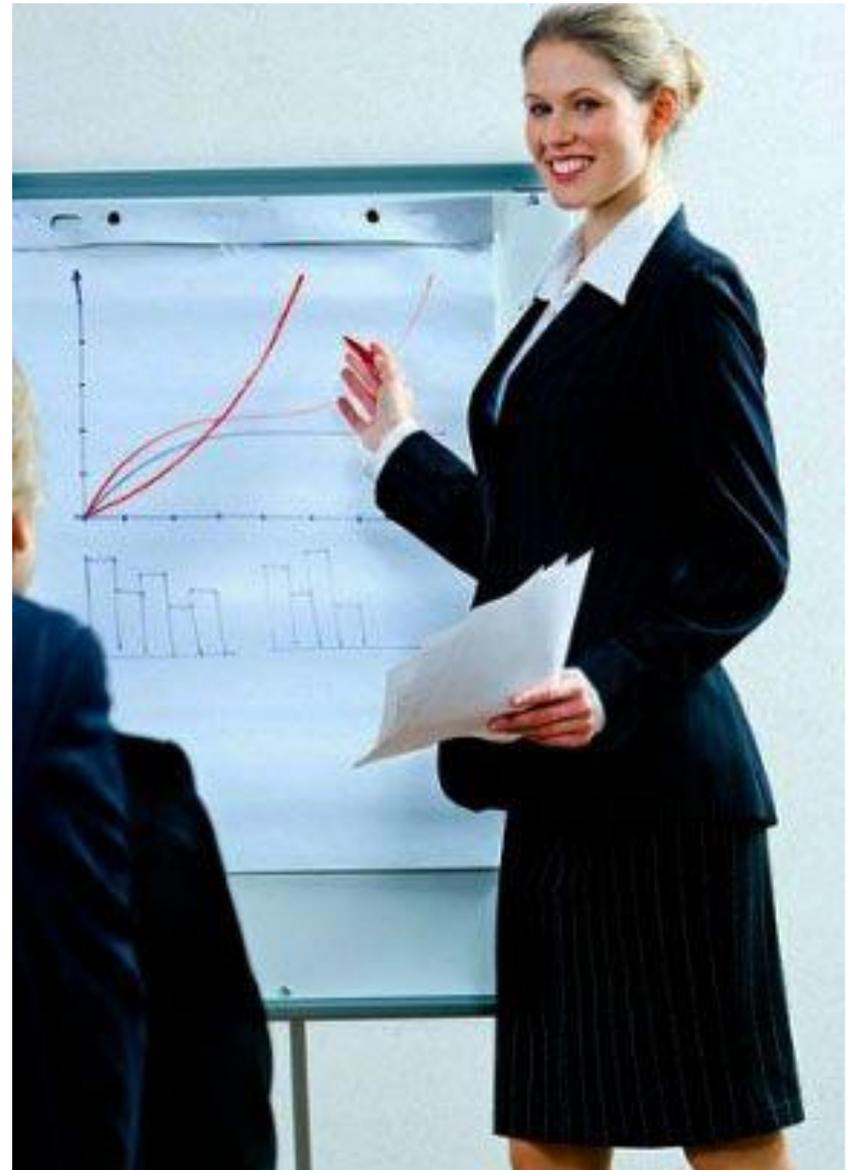
- групповая дискуссия проводится цивилизованно;
- деловой спор между участниками определенный и имеет временные границы;
- составлен общий план дискуссии, подобраны наиболее весомые аргументы.

## В ходе контроля за деловым совещанием следует:

- 1) Оставаться на нейтральных позициях.
- 2) Постоянно поддерживать разговор.
- 3) Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.
- 4) Выслушивать мнения всех оппонентов.



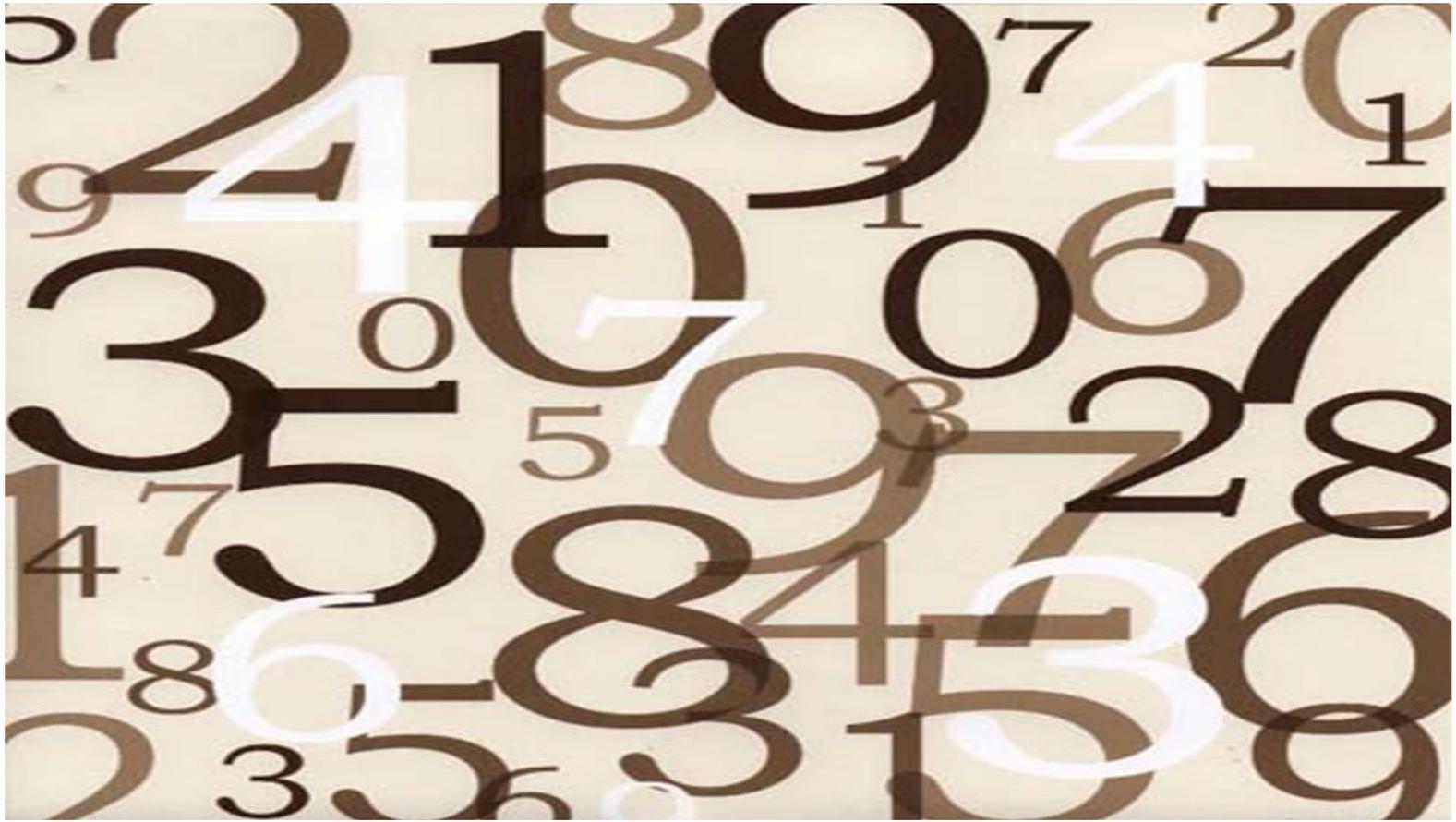
- 5) Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы
- 6) При необходимости уточнять «Что именно вы имеете в виду?»
- 7) Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.



# Рекомендации оратору:

- при нормальном темпе речи за две минуты можно пересказать не более **одной** страницы машинописного текста





- Как правило, хорошо воспринимается и анализируется не более 20 цифр за 40 минут выступления



- Нужно следить за правильным употреблением слов, их произношением, ударением



- Лучше преподносить цифровую информацию в письменном виде: в таблицах и графиках.

# Метод де Боно

## Роли участников собрания. Метод де Боно

Рисунок 3



«Дайте мне факты — и ничего, кроме фактов. Принимаю во внимание только конкретные данные и цифры»



«Меня переполняют эмоции! Нравится или не нравится — вот все, что я могу вам сказать»



«Все будет здорово! Давайте радоваться нашим новым возможностям»



«Нас подстерегают большие опасности — давайте будем осторожны»



«Давайте искать новое решение, хватит мыслить по шаблону!»



«Мы знаем А, мы готовы принять В, но нам нужно двигаться вперед, чтобы обсудить С и принять решение по D»

Источник: предоставлено автором статьи



**Метод 6 шляп для организации мышления**



**Синяя шляпа.  
Руководитель.**

- Управляет всем этим процессом.
- В начале работы определяет, что надо делать.
- Координирует работу, собирает результаты, организывает, регламентирует.
- В конце работы - фиксирует результаты, определяет задачи на будущее.



**Белая шляпа.  
Ученый.**

- Что мы об этом знаем?
- Какая есть информация, цифры, исследования, данные, статистика?
- Какой ещё информации нам не хватает?
- Беспристрастная и объективная позиция. Вычленять рациональное зерно.
- Акцент на изложении фактов. Никаких эмоций.



**Зеленая шляпа.  
Креативщик.**

- Какие есть альтернативы?
- Какие новые идеи связаны с этим?
- Как это ещё не реализовывали?
- Что безумного можно с этим сделать?
- Разрушать стереотипы, целенаправленно искать новые идеи.
- Акцент на нетрадиционных и провокационных решениях.



**Черная шляпа.  
Критик.**

- Что может пойти не так?
- Почему это нельзя делать?
- Все наши опасения.
- Все подводные камни.
- Акцент на критическое восприятие.



**Красная шляпа.  
Художник.**

- Что мы переживаем по этому поводу?
- Каковы наши догадки по этому поводу?
- Что нам подсказывает интуиция?
- Каковы наши ощущения, смутные предположения?
- Акцент на интуицию и чувства. Никаких обоснований своих эмоций.



**Желтая шляпа.  
Оптимист.**

- Какие у этого положительные стороны?
- Какие есть преимущества и достоинства?
- Какие есть радужные перспективы?
- Почему это надо сделать?
- Акцент на плюсах.

Метод Эдварда де Боно для запуска, управления и переключения мышления при планировании, обсуждении проблем и поиске решений.

# «Семь смертных грехов»

ошибки в общении с сотрудниками, которых менеджеру или руководителю следует избегать.



# Отказ от личной ответственности



# Препятствие повышению уровня квалификации и росту талантов сотрудников



# Руководить всеми сотрудниками одинаково



Сосредоточиться не на целях, а  
на проблемах



# Допускать невнимание



Высоко оценивать работу только  
лучших сотрудников



# Манипулировать людьми



Спасибо за внимание!