

## ТЕМА 1

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

#### План

1. Управленческий труд как составляющая управленческой деятельности.
2. Функциональный анализ деятельности менеджера.
3. Требования к современному менеджеру.

#### **1. Управленческий труд как составляющая управленческой деятельности**

Сущность управления, его специфика и функции определяются с одной стороны – задачами, которые оно решает и с другой – предметом и средствами управления.

*Управленческий труд* – вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной скоординированной деятельности отдельных участков совместного трудового процесса.

Главные задачи управления основаны на определении целей организации и создании необходимых условий для их реализации, а также установление гармонии между индивидуальными трудовыми процессами и координации совместной деятельности работников.

*Управление* – прежде всего работа с людьми, их деятельность выступает объектом управленческого влияния.

Трудовая деятельность людей в организации, их отношения в процессе управления могут выступать в виде информации в её разных формах.

*Менеджер* – человек, который профессионально осуществляет управленческие функции. В современных условиях менеджера рассматривают как работника аппарата управления, который занимает постоянную должность, имеет полномочия в области принятия решения по конкретным видам деятельности.

Выделяют три категории менеджеров:

1) *Менеджеры высшего уровня* (институциональный уровень) – они заняты разработкой перспективных долгосрочных планов, установлением целей, отношений между организацией и внешней средой. Они определяют общие направления функционирования и развития организации. Действия характеризуются масштабностью, сложностью.

2) *Менеджеры среднего уровня* (управленческий уровень) – координируют и контролируют работу руководителей низшего уровня. В их действиях преобладает решение тактических задач, что не исключает их участие в разработке стратегии.

3) *Менеджеры низшего уровня* (технический уровень) – отвечают за выполнение программных задач и использование ресурсов. Их работа связана с решением тактических и оперативных проблем.



I – менеджеры высшего звена:	стратегические задачи ≈ 60%
	тактические задачи ≈ 25%
	оперативные задачи ≈ 15%
II – менеджеры среднего уровня:	стратегические задачи ≈ 10%
	тактические задачи ≈ 25%
	оперативные задачи ≈ 65%
III – менеджеры низшего уровня:	стратегические задачи ≈ 10%
	тактические задачи ≈ 25%
	оперативные задачи ≈ 65%

## 2. Функциональный анализ деятельности менеджера

Основная задача менеджера заключается в создании условий групповой деятельности, чтобы индивиды вносили свой вклад в достижение групповых целей с минимальными затратами денег, времени, материалов, а также с минимальными неудобствами.

Функции менеджеров:

1. администраторская
2. стратегическая
3. экспертно – консультативная
4. представительская
5. вспомогательная
6. психотерапевтическая
7. коммуникативно – регулирующая
8. инновационная

Административная функция: менеджер разрабатывает и реализует кадровую политику, а также все функции управления, при этом особую роль играет кадровое планирование и контроль.

Стратегическая функция: планирование и прогноз возможных событий как в сфере деятельности конкретного менеджера, так и организации в целом.

Экспертно – консультативная предусматривает 3 направления:

- 1) реализация профессиональной компетентности
- 2) делегирование полномочий
- 3) использование в ежедневной работе менеджеров элементов консультирования.

Представительская функция – менеджер представляет свой коллектив на разных уровнях внутри организации по вертикали и горизонтали.

Восстановительная функция – включает в себя:

- принципы единой морали
- единство слова и дела менеджера
- адаптация работников к коллективу
- создание и поддержка в коллективе положительных традиций.

*Психотерапевтическая* – менеджер создает атмосферу психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются:

1. ощущение безопасности у работника
2. отсутствие у работника беспокойства за будущее
3. оптимистический взгляд на события, которые существуют в коллективе
4. желание сохранить членство в организации
5. уверенность в поддержке и защите со стороны руководства.

Кумулятивное регулирование: регулирование и координация индивидуальных усилий членов организации с дальнейшей трансформацией в единый, упорядоченный организационный процесс.

### **3. Требования к современному менеджеру**

Качества необходимые менеджеру делят на 3 группы:

1) профессиональные (высокий уровень образования, практического опыта, компетенции, широта взглядов, эрудиция, стремление к самосовершенствованию, поиск новых форм и методов работы, умение планировать свою работу)

2) личностные качества (физическое и психологическое здоровье, высокий уровень внутренней культуры, оптимизм, доброжелательные отношения к людям, уверенность в себе)

3) деловые качества (умение создать организацию, обеспечивая ее всеми необходимыми ресурсами, умение ставить перед исполнителями задачи и контролировать их выполнение, терпимость, общительность, стремление к власти, коммуникабельность, умение располагать к себе людей, инициативность, оперативность в решении проблем и готовность идти на риск).

## ТЕМА 2

# СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ, НАПРАВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА (НОТ)

### План

1. Сущность и принципы НОТ.
2. Основные принципы НОТ.
3. Направления НОТ.

### **1. Сущность и принципы НОТ**

НОТ предусматривает системное внедрение достижений науки и передового опыта и позволяет наилучшим образом объединять технику и людей в едином производственном процессе, обеспечить более эффективное использование материальных и трудовых ресурсов.

#### **Внедрение НОТ направлено на решение следующих задач:**

- 1) экономические задачи (повышение производительности труда; экономия живого труда; наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов; повышение уровня нормирования труда);
- 2) социальные задачи (всестороннее развитие человека в процессе труда; воспитание сознательного отношения к труду; повышение уровня образования и квалификации кадров);
- 3) психофизиологические задачи (обеспечение условий для сохранения здоровья в процессе труда и устойчивой трудоспособности; создание безопасных условий труда; повышение его привлекательности и содержательности).

#### **Основные задачи НОТ:**

- 1) повышение производительности труда;
- 2) использование научных достижений;
- 3) улучшение условий труда;
- 4) материальное стимулирование работника;
- 5) правильный подбор кадров;
- 6) развитие творческой активности работников.

## **2. Основные принципы НОТ.**

### **Принципы НОТ:**

– принцип комплексности (развитие НОТ в совокупности направлений, которые касаются всего управленческого коллектива);

– принципы системности (взаимное согласование всех направлений исследования объекта, а также устранение противоречия между ним.

В результате этого подхода создается система организации труда, в рамках которой действия собственников взаимно согласовываются в интересах эффективного функционирования всей системы);

– принцип регламентации – устранение и соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления;

– принцип специализации – закрепление за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них определенной ответственности за конечные результаты деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что имеются границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников и не влиять негативно на содержание их труда;

– принцип стабильности – трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, но это не исключает динамики в развитии коллектива;

– целенаправленное творчество заключается в достижении двух взаимосвязанных целей:

1) обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда;

2) максимальное использование творческого потенциала управления работников в их ежедневной деятельности.

### **3. Направления НОТ.**

#### **Направления НОТ:**

1) оплата и стимулирование труда (в основе механизма распределения по труду лежат следующие критерии:

- определение оптимального соотношения централизованного регулирования зарплаты с правами организации в области оплаты труда;
- определение уровня минимальной затраты;
- разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду).

Требования к организации оплаты и стимулирования труда:

- существенные дополнения (поощрения) форм оплаты за личный вклад;
- формирование у работников уверенности;
- оплата по результатам труда.

Принципы оплаты и стимулирования труда:

- универсальность;
- простота;
- коллективная ответственность за выполнения успешных показателей;
- справедливость при распределении коллективного заработка.

2) разделение и кооперация труда;

3) техническое обеспечение и механизация труда.

Выделяют 2 основных направления:

а) реализация путей внедрения современных вычислительных систем, разработанных математических моделей и использования на их основе АСУ;

б) с помощью применения организационной техники и разработанных на ее основе организационных проектов, а также систем комплексной механизации и автоматизации управления труда.

4) нормирования труда;

5) благоприятный режим и условия труда:

- материальная и моральная заинтересованность;

- удобство мебели;
- наличие средств оргтехники;
- рациональный режим труда и отдыха;
- благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

## ТЕМА 3

### РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

*Разделение управленческого труда* – объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных групп управленческих работников. По существу, это специализация работников на выполнении отдельных видов работ.

Распределения труда предусматривает его кооперацию.

#### **Основные виды разделения управленческого труда:**

1) функции (процесс выделения функций, объективно необходимых для управления организацией, выполнение которых закреплено за определенными работниками или подразделениями аппарата управления);

2) иерархическое (распределения работ по функциям, уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и подразделениями, а также формирования их на основе полномочий);

3) технологическое (дифференциация процессов управления на операции по сбору, передаче, хранению, преобразованию информации, которая выполняется определенными категориями управленческих работников)

4) профессионализм (дифференциация управленческих работников в соответствии с уровнем их профессиональной подготовки);

5) квалификация (распределение работников в соответствии с квалификацией, стажем работы и личностными характеристиками);

6) должностной (распределения управленческих работников в соответствии с их квалификацией).

Кооперация труда – объединение взаимодействующих групп работников в процессе совместного выполнения взаимосвязанных трудовых процессов.

В рыночной экономике в основе кооперации лежат не приказы администрации, а интересы, т.е. побуждающим мотивом кооперированного

труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). В данном случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

**Вертикальное разделение управленческого труда осуществляется по направлениям:**

- общее руководство (разработка и реализация главных перспективных направлений деятельности организации);
- технологическое руководство (разработка и внедрения прогрессивных технологий);
- экономическое руководство (стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности);
- оперативное управления (составление и доведение до рабочей группы и отдельных исполнителей оперативных планов, подбор исполнителей);
- управление персоналом (подбор, расстановка, развитие трудовых ресурсов организации).

**Функции, выполняемые работниками:**

- 1) локальные функции (реализуются в пределах подразделений; являются обслуживающими по отношению к другим видам функций; отображены в должностных инструкциях);
- 2) сквозные (отражены в положениях о подразделениях и связаны с выполнением общих работ несколькими подразделениями (инвентаризация ТМЦ));
- 3) конечные (связаны с достижением определенного результата деятельности организации в целом. Этот результат отражает внешние контакты организации (разработка бизнес-плана)).

**По роли в процессе управления управляющих работников делят на:**

1) руководитель – работник, возглавляющий организацию, наделен необходимыми полномочиями для принятия решений и несет всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива;

2) специалисты – работники, которые выполняют функции управления, они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей в соответствии с их приказами и распоряжениями;

3) технические исполнители – работники, которые обслуживают деятельность специалистов и руководителей. Они выполняют информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от рутинной работы и обеспечивая их необходимой информацией.

Руководителю непосредственно подчиняются:

- его заместитель по объектам и направлениям деятельности;
- руководители ряда подразделений;
- отдельные работники;
- руководители неформальных подразделений, которые создаются на период решения определенного задания.

Количество функций или подразделений, закрепленных за руководителем, зависят от: объема работ, направления деятельности, количество подразделений, традиций организации.

На малых и средних предприятиях, где общее руководство осуществляет директор и его заместитель, распределение функций определяются соглашением м/у этими работниками, которое является основаниями для выдачи определенного распорядительного документа. Распределение функций м/у членами общего руководства осуществляется на основе добровольности, а также координации совместной деятельности. Применение власти руководителя в такой ситуации может иметь место как исключение.

## ТЕМА 4.

### ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

#### План

1. Роль и значение планирования личной работы менеджера.
2. Особенности планирования ЛРМ.
3. Выбор приоритетных занятий менеджера.

#### **1. Роль и значение планирования личной работы менеджера.**

Важным качеством менеджера является умение реагировать на изменения, которые происходят на предприятии, изменения во внешней среде, в связи с чем возникает опасность ошибочности решений.

Причиной неудовлетворительной работы руководителей (особенно начинающих) является неумение распоряжаться временем. Они стараются выполнять все задания самостоятельно, успеть на все совещания, принять всех посетителей, глубоко вникнуть во все вопросы деятельности предприятия.

#### **Для менеджера, имеющего недостаток времени, характерно:**

- отсутствие планирования;
- недостаточный уровень разделения управленческого труда в подразделениях и низкая степень делегирования функций и ответственности подчиненным;
- отсутствия порядка на рабочем месте;
- бессистемность в работе с документами;
- использование принципа «что не успел на работе – доделаю дома».

Отечественные исследования, в ходе которых изучались основные причины перегрузки руководителей высшего и среднего уровней, а также причины неэффективного использования рабочего времени, показали следующие результаты (в порядке значимости):

- 1) недостаточная квалификация управляющего персонала – 66%;
- 2) неупорядоченность информации – 50%;
- 3) низкий уровень организации управления – 50%;

- 4) неорганизованность производственных процессов –32%;
- 5) нечеткое распределения прав и обязанностей – 30%;
- 6) большое количество совещаний – 28%.

Длительность рабочего времени превышает норму на 3 часа, при этом полезная занятость составляет всего 5-6 часов. Заместитель директора перерабатывает 2-3 часа, а полезная занятость составляет 5-6 часов.

Умение эффективно использовать рабочее время, постоянно совершенствовать процесс его планирования – это показатель организованности руководителя.

Проблема эффективного использования рабочего времени его планирования актуальны для руководителей любого уровня.

Исследование показывает, что рабочая неделя руководителей высшего уровня составляет 60-80 часов в неделю и используется следующим образом:

- запланированные заседания – 50%;
- незапланированные заседания – 10%;
- работа с документами – 22%;
- поездки – 3%;
- разговоры по телефону – 6%.

Руководители среднего уровня являются буфером между руководителям высшего и низшего звена и готовят информацию, на которой будут основываться решения руководителя высшего звена.

Планирование рабочего времени признано обеспечить рациональное использование важнейшего ресурса – времени.

**Планирование** как составная часть организации личного труда руководителя означает подготовку к реализации цели и структурирование времени. Планирование ежедневной работы позволяет не только рационально использовать время, но и быть уверенным в себе.

Главное преимущество планирования работы в том, что оно приводит к значительной экономии времени в целом.

Существует оптимизация затрат времени на планирование, после которой дальнейшее увеличение времени на планирование становится

неэффективным. Такой оптимум должен составлять не более 1% от общего планового фонда.

### **Практическое значение планирования личной работы менеджера:**

1. позволяет решать конкретную задачу и направлять усилия на конечную цель управленческой деятельности;
2. планирование позволяет оценивать практические возможности достижения цели, оно является единственным средством формального прогнозирования будущих проблем и возможностей;
3. обеспечивает поиск более эффективных путей достижения целей организации;
4. выявляет и устраняет зоны потенциальных проблем и неожиданных последствий.
5. обеспечивает основу для оценки затрат и разработки бюджета, календарных планов;
6. является основой для контроля;
7. помогает определить необходимые рабочие взаимодействия и взаимоотношения;
8. позволяет предусмотреть обстоятельства, которые следует учитывать при достижении цели.

### **Основные составные части планирования:**

- увеличение масштаба задач и их комплексности (что должно быть сделано? Когда это будет сделано? Где? Кем?);
- возрастающее значение времени;
- ограниченность ресурсов;
- затраты, капвложения и их рентабельность;
- риск в реализации целей организации. Условием финансирования планов в реализации целей является не просто план, а план, который может быть реализован;
- предотвращение нежелательных последствий изменяющихся ситуаций;

- должно обеспечивать единство целей для всех членов организации, что приводит к росту производительности труда;
- постоянная смена состава исполнителей, а также изменение в руководстве.

### **Особенности планирования труда менеджера**

Процесс труда руководителя должен начинаться с выбора личных целей. Цель - то, к чему стремится руководитель, это ориентир, который намечено достичь. Это своего рода вызов, который побуждает к действиям; конкретное состояние определенной хозяйственной организации, достижение которой является желательным и на которую направлена деятельность данной организации.

Цель позволяет понять, в каком направлении необходимо двигаться. Она является исходной точкой планирования деятельности.

Процесс установления личных целей менеджера:

1. Определение целей;
2. Анализ возможности достижения поставленных целей;
3. Уточнение и конкретное формулирование целей.

Процесс планирования личного труда менеджера включает:

- 1) составление перечня работ, который необходимо выполнить;
- 2) определение затрат времени на выполнение отдельных работ;
- 3) определение резерва времени;
- 4) определение фонда рабочего времени планового периода;
- 5) контроль. Если времени мало следует пересмотреть перечень работ. Если времени хватает, то =>;
- 6) составление плана;
- 7) внесение изменений во время реализации плана.

### Правила планирования рабочего дня:

Правила рабочего дня:

- 1) начинайте день с позитивного настроения;

- 2) хорошо позавтракайте и без спешки на работу;
- 3) начинайте работу в одно время;
- 4) осмотр плана дня;
- 5) согласовывайте план дня с секретарем;
- 6) утром займитесь возможными и сложными задачами.

Правила, касающиеся хода рабочего дня:

- 1) фиксируйте сроки выполнения заданий;
- 2) избегайте действий, которые вызывают обратную реакцию;
- 3) отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы;
- 4) избегайте незапланированных импульсивных действий;
- 5) вовремя делайте паузы и придерживайтесь размеренного темпа работ;
- 6) выполняйте необходимые однородные дела сериями;
- 7) используйте паузы между серьезными делами;
- 8) контролируйте время и планы.

Правила завершения рабочего дня:

- 1) завершайте начатое;
- 2) совершайте контроль результатов;
- 3) составляйте план следующего дня;
- 4) уходите домой с хорошим настроением (для этого определите самое важное положительное событие дня).

Менеджер часто может откладывать решения сложных задач, не зная как к ним подойти, при этом его позиция может быть обусловлена:

- страхом перед возможной неудачей;
- страхом перед личной некомпетентностью;
- страхом перед большой длительностью работы;
- недостаточной привлекательностью работы;
- неясность выгод;
- недостаточность наличной информации.

## **Рекомендации менеджеру по рационализации затрат времени на проведение делового совещания**

1. Имейте предварительное мнение по рассмотрению вопроса;
2. Начинайте совещание в четко назначенное время, даже если не все еще присутствуют;
3. Если отсутствующие работники ответственные за рассматриваемые вопросы следует выяснить причины и перенести совещание. Если необходимо - наложить взыскание после проведения с ними беседы;
4. Уверенно руководите ходом совещания.
5. По-деловому, конкретно сформулируйте цель совещания, предложите регламент и определите общую продолжительность;
6. Добивайтесь в ходе обсуждения деловитости, направляйте споры в нужное русло, следите за регламентом.
7. Вопросы ставьте перед всеми или конкретно предложите высказать работнику, мнение, которое является важным;
8. Выступая будьте сосредоточены, учитывайте состав и интересы слушателей, владейте собой;
9. Завершая совещание, подведите итоги, поручите подготовку решения или сформулируйте программу дальнейшего решения по проблеме.
10. Обеспечьте наличие протокола магнитофонной записи. Действуйте так, чтобы у подчиненных осталось впечатление действенности и необходимости данного совещания.

## ТЕМА 5.

### ДОКУМЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Сущность и виды управления документов.
2. Система документации в управлении.

1) *Управленческий документ* - документ, содержащий сведения организации, распорядительного или уведомительного характера, который создается в целях управления и соответствующим образом оформляется на бумаге или другом носителе.

Классификация управляющих документов:

*В зависимости от использованного для фиксации материала:*

документы на бумажной основе:

- письменные;
- графические.

документы на фото-, киноплёнке, магнитной ленте.

*По происхождению:*

- официальные;
- личные.

*По видам деятельности:*

- организационно-распорядительные;
- документы по финансово-расчетным вопросам;
- документы по вопросам поставок и сбыта;
- документы по личному составу.

*По наименованию (выделяют несколько десятков видов)*

по количеству отображенных вопросов:

- простые;
- сложные.

по месту составления документов:

- внешние:
  - а) входящие;
  - б) исходящие.

- внутренние.

по срокам выполнения:

- срочные;

- несрочные.

**Документация** – совместимость однородных по функциональному назначению и взаимосвязанных документов.

Виды документации:

– нормативно - технические ( комплекс министерства стандартов: ЕСКД, УСД)

– проектно (использует при проектировании предложения)

– конструкторская (техническая): технического задания, паспорта, схемы

– производственные (технологические): технологические карты, схемы.

Информация об основной деятельности торговых предприятий содержится в организационно - распорядительной документации, которую используют для оформления распорядительно-исполнительной деятельности аппарата управления. Этот вид документации предусматривает:

- организационные документы (устав, положения, инструкции)

- распорядительные (приказы, распоряжения)

- справочно-информационные (справки, отчеты).

При составлении и оформлении документов используют реквизиты – элемент официального документа, размещенный в установленном месте.

Совокупность размещенных в установленной последовательности реквизитов документа называют его формуляром.

Реквизиты документа:

1) государственный герб Украины;

2) эмблема организации;

3) изображения наград;

4) код предприятия;

5) код документа;

- 6) названия министерства или ведомства;
- 7) названия учреждения, организации, предприятия;
- 8) названия структурного подразделения;
- 9) индекс, почтовый и телеграфный адрес;
- 10) название вида документа;
- 11) дата;
- 12) индекс;
- 13) место составления или издательство;
- 14) адресат;
- 15) резолюция;
- 16) заголовок к тексту;
- 17) отметка о контроле;
- 18) текст;
- 19) подпись;
- 20) печать;
- 21) отметка о заверении копии;
- 22) фамилия исполнителя, номер его телефона.

Код формы документа по Классификатору управления документации (КУД) составят на основе разделы этого классификатора «УСД» (класс 0200000), где представлены названия форм документов и их коды.

Код предприятия (учреждения, организации) по Классификатору предприятий и организаций (КПО) является постоянным реквизитом и часто его ставят на бланке при изготовлении, но можно ставить и на бланки при составлении документа.

Дата - один из обязательных реквизитов, обеспечивает юридическую силу документа. Все даты оформляются цифровым способом.

При оформлении «адресат» можно использовать общепринятые сокращения названий должностей руководителей и названий организаций.

В основном документ имеет одну резолюцию, дополнительные резолюции необходимы, если детализируют порядок выполнения документов или уточняют его исполнителя. В резолюции указывается решение

руководителя по сути рассматриваемых в документе вопросов и пути их решения.

Резолюции пишут в правом верхнем углу с лицевой стороны первого листа документа. Если на этом месте стоит другой реквизит, резолюцию

VIII По форме:

- индивидуальные;
- типовые;
- трафаретные.

IX По средствам информации:

- рукописно-печатные;
- графические;
- фото-кино документы;
- звуковые.

X По срокам хранения:

- постоянного;
- долгосрочного;
- временного.

XI По стадии создания:

- оригиналы;
- черновики;
- копии.

XII По степени гласности:

- секретные;
- документы служебного пользования;
- обычные.

## ТЕМА 6.

# ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

### План

1. Виды деловых совещаний.
2. Технология проведения совещания.

### 1 Виды деловых совещаний

**Совещания** - форма управления деятельностью, содержанием которой является совместная работа определяющая количество участников управляющего процесса.

**Заседания** - форма организации работы постоянно действующего органа.

Совещания имеет положительные и отрицательные стороны.

*Положительные:*

- возможность оперативно и в короткий срок получить необходимую информацию, познакомиться с различными точками зрения на проблему и пути ее решения;
- принятие коллективных решений.

*Негативные:*

- высокая стоимость;
- неопределенность коллективной ответственности

### Классификация деловых совещаний:

I. По целям:

- учебное
- пояснительные
- проблемные
- координационные
- информационные.

II. По способам проведения:

- диктаторские (право голоса только у руководителя)

- автократичные (участники имеют право задать вопрос)
- дискуссионные
- сегрегативные (руководители назначают докладчиков)
- свободные.

### III. По степени подготовленности:

- запланированные:
  - 1) регулярно проводятся руководителями;
  - 2) совещание по важнейшим проблемам деятельности организации;
- внеплановые.

### IV. По периодичности:

- разовые
- регулярные
- периодические

### V. По количеству участников и их состава:

- с узким кругом участников (до 5 человек)
  - 1) расширенное (до 20 человек)
  - 2) представительские (более 20 человек)

## 2. Технология проведения совещания.

Звучит парадоксально, но это факт: из всех форм делового взаимодействия самой простой и управляемой является именно публичное выступление. Почему? Все очень просто. Несмотря на мифы, подпитывающие имидж сверхсложности публичного выступления, эта форма в наибольшей степени зависит от вас и вашей компетентности в теме. Риск возникновения непредсказуемой ситуации минимален, если вы хорошо подготовлены. И даже каверзные вопросы вас не смутят, если вы знаете, как с ними работать. А вот совещание... о да. Добро пожаловать в мир неопределенности и непредсказуемости!

И все же учет специфики отдельных видов совещания, соблюдение алгоритма его проведения, знание определенных технологий способно

превратить эту форму делового взаимодействия в наиболее эффективный инструмент решения управленческих задач. Как процесс деловое совещание содержит три основных этапа: подготовку к нему, непосредственно проведение и контроль принятых решений.

Первый этап самый ответственный, определяющий более чем наполовину его результативность. Он включает в себя реализацию следующих задач.

1. Постановка и формулирование цели совещания. Для того чтобы проведение такой затратной формы делового взаимодействия было оправданным, руководитель должен ответить самому себе на следующие вопросы:

*Для чего необходимо проводить это совещание?*

*Можно ли без него обойтись?*

*Что должно быть результатом его проведения?*

Как известно, цель - это предвосхищаемый образ результата. Чем четче вы представляете себе результат совещания, тем выше будет его эффективность. Что вы хотите получить в итоге? Перечень идей по решению определенной проблемы? Информацию о состоянии текущей деятельности? Воодушевление сотрудников и их сплоченность в борьбе с конкурентами?

В интересах руководителя быть предельно честным при ответе на поставленные вопросы, не выдавать желаемое за действительное. Как показывает практика, скрытой причиной проведения совещания могут быть и деструктивные цели: продемонстрировать власть, выявить и дискредитировать оппозицию, снять ответственность за принятие решения, удовлетворить личные амбиции. В таком случае о положительном влиянии совещания на жизнь предприятия не может быть и речи.

Если у вас возникают трудности на этапе формулирования цели, попробуйте закончить данное предложение: **«Оптимальным результатом данного совещания я считаю...»**

Формулируя цель совещания, можно прибегнуть и к следующему приему: попытаться найти ключевой глагол, определяющий деятельность

приглашенных. Например, такой, как «выработать», «утвердить», «разработать».

Для того чтобы цель совещания была максимально корректно сформулирована, имеет смысл использовать критерии SMART.

Согласно SMART, цель должна отвечать следующим критериям:

– ***Specific (конкретная)*** - должна быть сформулирована максимально конкретно, без использования общих фраз и абстрактных понятий.

***Measurable (измеримая)*** - должен быть объективный показатель, на основе которого можно однозначно измерить результат и определить, достигнута цель или не достигнута.

– ***Attainable (достижимая)*** - цель должна быть достижимой, выполнимой. Ее выполнение должно быть обеспечено соответствующими ресурсами. ***Relevant (согласованная)*** - поставленная цель должна быть совместима с уже существующими задачами.

– ***Time-bounded (определенная во времени)*** - в формулировке цели должны быть указаны точные сроки ее выполнения.

Итак, цель сформулирована, подкорректирована в соответствии с критериями SMART, и вы окончательно убедились в необходимости проведения совещания. В таком случае ваш следующий шаг - определение формата совещания.