

➤ Эффективная организация совещания

Игорь Клюев, руководитель департамента «Лидер изменений» КЦ «АКМЭ» (Москва, Россия)

Анна Авраменко, консультант генерального директора по вопросам персонала ООО «Росинтертех» (Санкт-Петербург, Россия)

Виктор Приходько, руководитель учебного центра ЗАО «Сибирская стекольная компания» (Красноярск, Россия)

Важнейшая задача менеджера в условиях кризиса — эффективное управление изменениями: инициация, реализация и завершение процесса преобразований. Для того чтобы нахождение путей решения проблем был успешным, менеджеру нужно уметь грамотно проводить совещания, поддерживая высокий уровень личной вовлеченности каждого участника

Даже в ситуации «падения» рынков и снижения покупательной способности населения многие отечественные предприятия смогли предложить потребителям новые продукты и услуги — более дешевые аналоги западных образцов, не уступающие им по качеству. Это позволило не только сохранить объем продаж, но и увеличить прибыль и даже создать новые рабочие места.

Как же удалось это сделать? Для того чтобы выжить и расти во время кризиса, эти предприятия смогли провести серьезную реорганизацию, преодолев неизбежное сопротивление работников. Чтобы найти эффективные способы выхода из затруднений, руководитель должен задействовать творческий потенциал команды управленцев и всего коллектива, инициировать изменения, предложить усовершенствования бизнес-процессов, провести организационные изменения.

Важным инструментом управления являются совещания (планерки, летучки, пятиминутки): во многих компаниях присутствие на них отнимает львиную долю времени топ-менеджеров. При этом руководители не только принимают участие в совещаниях, но и сами их организуют.

Если совещание не планируется заранее, оно нередко оказывается для участников напрасной тратой времени. Бесконечные, а главное бесполезные совещания — характерная примета «бюрократической» корпоративной культуры. В организации с такой культурой работники, обладающие высоким профессионализмом и способностями руководить людьми, нередко отказываются становиться руководителями. При этом очень важным мотивом нежелания быть зачисленным в кадровый резерв для карьерного продвижения выступает нежелание терять время на подобного рода «заседаниях».

Эффективное совещание — это групповая работа, в процессе которой руководитель:

- ✓ получает от участников нужную информацию;
- ✓ ставит перед подчиненными цели и задачи (дает задания);
- ✓ информирует сотрудников о принятых решениях;
- ✓ организует коллегиальное принятие решений.

Для того чтобы совещание прошло эффективно, необходимо:

- ✓ определить цель/сформулировать, какой результат нужно получить;
- ✓ определить, кто из сотрудников должен принимать участие в совещании;
- ✓ своевременно проинформировать участников совещания о повестке дня;
- ✓ определить, что должны подготовить участники к совещанию;
- ✓ установить критерии, по которым будут оцениваться предложенные варианты решений.

Отсутствие этапа подготовки приводит к тому, что:

- ✓ на совещание приходят не разбирающиеся в проблеме/не владеющие нужной информацией работники;
- ✓ значительно увеличивается время на обсуждение;
- ✓ обсуждаются «спонтанные» решения — те, которые первыми пришли в голову;
- ✓ решение проблемы не находится;
- ✓ принятое решение не исполняется;
- ✓ принимаются неэффективные с точки зрения бизнеса решения;
- ✓ участники не включаются в совместную работу.

Во время кризиса руководители гораздо чаще сталкиваются с неподви-

женными ситуациями, сложными бизнес-проблемами. Для поиска действенных решений в таких случаях эффективны «проблемные» совещания.

Типы совещаний:

Инструктивное. Задача — обеспечить своевременное выполнение распоряжений, передачу подчиненным необходимых сведений (информация поступает сверху вниз).

Оперативное. Задача — оперативно получать данные о текущем состоянии дел в компании (информация поступает снизу вверх).

Проблемное. Задачи — включить участников в процесс поиска новых возможностей и обсуждение путей решения проблем; обеспечить высокий уровень личной вовлеченности каждого.

Проблемное совещание — это групповая форма работы, которая помогает:

- ✓ найти способы преодоления затруднений/решения сложных задач (производственных, технических, финансовых и др.);
- ✓ рассмотреть перспективы развития организации;
- ✓ обсудить инновационные проекты и т. д.

Результатом работы группы должно стать принятие коллегиального решения. К особенностям проблемного совещания следует отнести: 1) отсутствие готовых алгоритмов решения проблем; 2) активное вовлечение всех участников в процесс изменений; 3) как правило, жесткие временные ограничения.

Для повышения уровня вовлеченности участников в процесс обсуждения, поиска вариантов и принятия решения руководитель может:

- ✓ определять желательные роли¹ в команде и подбирать участников, которые могут их исполнять;
- ✓ гибко менять формы работы (групповые дискуссии, высказывание участниками своего мнения по обсуждаемому вопросу, работа в микрогруппах);
- ✓ прояснять позиции участников обсуждения, фиксировать выводы, «ви-

зуализировать» процесс обсуждения (использовать схемы, диаграммы, графики и т. п.), резюмировать итоги дискуссии;

- ✓ объединять участников в микрогруппы, с тем, чтобы каждая группа проработала один из пунктов плана совещания и презентовала свои результаты;
- ✓ вводить элемент состязательности: предлагать нескольким микрогруппам разработать альтернативные решения/сценарии, а затем совместно их обсудить и т. п.

¹ Р. М. Белбин (*Raymond Meredith Belbin*) – специалист в области оценки и развития управленческих команд, определяет роль как «полезную модель поведения в команде». Автор выделил девять типичных ролей:

Роль	Положительные характеристики	Функции в команде	Возможные слабости
Генератор идей	креативность, воображение, гибкость, критическое мышление	решает сложные проблемы	замкнутость, одержимость своими идеями
Исследователь	экстраверсия, энтузиазм, общительность	видит возможности, развивает контакты	чрезмерный оптимизм, теряет интерес, когда первоначальный энтузиазм проходит
Координатор	решительность, активность, ориентированность на конечный результат, организаторские способности	мотивирует команду, распределяет задачи, устанавливает приоритеты, ставит цели	часто воспринимается как манипулятор
Творец	энергичность, способность к полной самоотдаче	оспаривает, подвергает сомнению, оказывает давление	склонность к провокациям, задевает чувства других людей
Эксперт	рассудительность, благоразумность, проницательность	оценивает возможности, дает оценку ситуации	недостаток напористости, неумение воодушевлять других
Дипломат	общительность, доброжелательность, мягкость в решениях и высказываниях	поддерживает в команде позитивную атмосферу, предотвращает конфликты	нерешительность в сложных ситуациях
Реализатор	старательность, организованность, усердие, умение доводить дело до конца	воплощает идеи в реальность, следит за сроками и качеством выполнения работы	недостаток гибкости; медленно реагирует на новые возможности
Исполнитель	консервативность, обязательность, исполнительность	доводит дело до конца	склонен к беспокойству, неохотно делегирует полномочия
Специалист	целеустремленность, преданность своему делу	предоставляет знания и умения по специфическим вопросам	компетентен только в узкой сфере, чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела

При **подготовке** совещания руководитель должен:

1. Сформулировать тему совещания, сделать краткий анализ ситуации, описать суть проблемы.
2. Точно определить цель совещания.
3. Сформулировать ожидаемый результат и критерии для принятия решений.
4. Составить список участников совещания.
5. Определить место и время его проведения, согласовать время с участниками.
6. Составить регламент совещания (повестка и временные рамки).
7. Своевременно проинформировать участников о проведении совещания (при подготовке информационного письма особое внимание следует уделить описанию индивидуальных заданий для участников).

Во время **проведения** совещания руководитель должен:

1. Придерживаться повестки дня.
2. Заслушать каждого участника — в соответствии с регламентом.
3. Организовать процесс обсуждения.
6. Контролировать соблюдение регламента.
7. Обсудить каждый из предложенных вариантов.
8. Принять итоговое решение (сформулировать окончательный вариант).
9. Выдать каждому участнику задание и наметить срок контроля их исполнения.

Организация работы группы подчиненных во время проведения проблемного совещания — творческая, но достаточно сложная задача. Типичные ошибки новичков:

- ✓ излишняя вовлеченность в работу группы (руководитель увлекается процессом обсуждения и поиска новых идей, забывая о необходимости управлять процессом);
- ✓ отсутствие подготовки;
- ✓ негибкое следование предварительно составленному плану (процесс обсуждения не корректируется с учетом новых данных, новых идей и т. п.);
- ✓ недостаточное разнообразие в подборе участников совещания;
- ✓ потеря контроля (за эмоциональным состоянием участников совеща-

ния, за временем, процессом обсуждения и т. п.).

Никогда не доказывай своего мнения громко и с жаром, даже если в душе ты убежден в своей правоте, — выскажи его скромно и спокойно, ибо это единственный способ убедить.

Честерфилд

Чтобы эффективно проводить проблемные совещания, руководителю необходимо развивать следующие компетенции и навыки:

- ✓ умение фиксировать и визуализировать материал обсуждений группы в виде схем, отражающих суть обсуждаемой проблемы;

- ✓ умение фасилитировать² процесс обсуждения, используя методы активного слушания;
- ✓ умение резюмировать и подводить итоги обсуждения;

- ✓ умение задавать конструктивные вопросы, которые помогают группе в поиске решения;
- ✓ навыки проведения презентаций;

ОБ АВТОРАХ

Клюев Игорь Петрович в 1999 году окончил Красноярский государственный университет (специальность — «психология в управлении»). Сертифицированный бизнес-тренер, коуч. В 2001–2006 — консультант в различных рекрутинговых, тренинговых и консалтинговых компаниях. В 2006–2008 — менеджер рекрутинговых и обучающих проектов в ОК «РУСАЛ». С 2009 года — корпоративный тренер ОАО «Объединенная авиастроительная компания», также руководитель департамента в КЦ «АКМЭ».

Авраменко Анна Александровна в 2001 году окончила Карельский государственный педагогический университет (специальность — «практический психолог»). В 2001–2003 прошла профессиональную переподготовку по программе «менеджмент» при Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете и «менеджмент организации» в Институте технологий менеджмента при Высшей школе психологии РАН. Опыт работы в управлении персоналом — восемь лет. В 2003–2009 годах работала в ОК «Российский Алюминий» («РУСАЛ»), в которой прошла путь от специалиста до начальника отдела управления персоналом Инжинирингового-строительного дивизиона филиала в Санкт-Петербурге. В настоящее время — консультант генерального директора по вопросам персонала ООО «Росинтертех».

Приходько Виктор Александрович в 1997 году окончил Красноярский государственный педагогический университет (факультет математики, информатики и вычислительной техники); прошел профессиональную переподготовку по кадровому менеджменту. В 2001–2009 годах работал в ОК «Российский алюминий» («РУСАЛ») менеджером отдела развития и подготовки персонала; внутренним корпоративным тренером, руководителем проекта «Рекрутинг персонала». В настоящее время — руководитель учебного центра ЗАО «Сибирская стекольная компания».

² Фасилитация (англ. *facilitate* — облегчать, помогать, способствовать) — помощь группе в достижении поставленных целей, выполнении определенного задания, решении проблемы или достижении соглашения. и т. п. Суть работы фасилитатора — повышение эффективности работы группы за счет:

- вовлечения в процесс обсуждения всех участников, усиления их заинтересованности, раскрытия потенциала;
- помощи участникам в понимании и принятии различных точек зрения;
- развития сотрудничества;
- управления групповой динамикой;
- обеспечения в процессе обсуждения психологически безопасной атмосферы;
- помощи всем членам группы в осознании стоящих перед ними общих целей;
- помощи в достижении консенсуса.

- ✓ умение управлять своим эмоциональным состоянием;
- ✓ способность понимать эмоциональное состояние других людей;
- ✓ умение завоевывать доверие сотрудников;
- ✓ умение убеждать других в необходимости изменений;
- ✓ умение оказывать влияние на участников обсуждения;
- ✓ умение оказывать поддержку сотрудникам — вдохновлять, воодушевлять, стимулировать и др.

Можно выделить ряд критериев, на основании которых совещание считается успешным:

- ✓ участники активно включились в групповое обсуждение;
- ✓ каждый человек смог выразить свое мнение, его идеи и предложения были услышаны остальными;

- ✓ руководитель обобщил мнения и ценные предложения всех участников совещания;
- ✓ найден способ решения проблемы;
- ✓ разработан план дальнейших действий;
- ✓ результат групповой работы получил одобрение вышестоящего руководства, акционеров или коллектива предприятия.

Принятое во время проведения проблемного совещания решения следует донести до топ-менеджеров и остальных сотрудников.

Необходимо помнить, что важнейшее условие успешности групповой работы — доверие людей к руководителю, которое можно заслужить только профессионализмом и высокими моральными качествами.

М
П

РЕКЛАМА



Увага! ВД «МЕДІА-ПРО» — видавець професійної преси: журнали «Генеральний директор», «Менеджер по персоналу», «Довідник кадровика», «Справочник економіста», «Секретарь-референт»

ПРОПОНУЄ ПОСЛУГИ З ВИДАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЖУРНАЛІВ ТА ГАЗЕТ

- Як визначити, чи необхідне компанії корпоративне видання?
- Які можливості треба використовувати при випуску КОЖНОГО номера корпоративного видання?
- Як самому розрахувати, які послуги замовити, а на яких можна зекономити?

Відповіді на ці запитання, а також
наші ціни та розрахунки шукайте
на сайті www.mediapro.com.ua

Для довідок: тел. 0 (44) 507-2227;
e-mail: marketing@mediapro.com.ua

