

Производственное совещание: как лучше его провести

Валентина Андреева,
*директор Владимирского
областного института
усовершенствования учителей,
кандидат педагогических
наук, доцент*

Одной из ведущих организационных форм деятельности руководителя, позволяющей разрабатывать управленческие решения, доводить идеи до сотрудников и получать обратную информацию, является совещание. Это может быть пятиминутная встреча для обзора хода работы по сравнению с планом на неделю или на высоком уровне встреча партнёров по стратегическому сотрудничеству, цель которого — определить его основные принципы. Хорошо подготовленные и управляемые совещания помогают экономить время, решать проблемы, распределять ответственность и наблюдать за ходом работ. К сожалению, они могут быть также бесполезными и утомительными.

Председательствуете ли вы на совещании, управляете ли им со стороны или просто присутствуете в качестве приглашённого участника, вы играете важную роль в успехе совещания. Первые шаги к успеху предпринимаются в ходе подготовки. Крайне важно, чтобы было продуктивно использовано всё достигнутое в ходе подготовки. К сожалению, слишком обычной становится недостаточно хорошо подготовленная повестка дня.

Ключевыми аспектами хорошего управления совещанием являются:

- эффективный председатель,
- значимые выступления;
- умелое ведение протокола.

Первым шагом к достижению эффективности совещаний будет заданный самому себе вопрос: присутствовать на нём или нет? Даже если совещание запланировано лично вами, может быть, следует послать на него вашего подчинённого?

Второй шаг — подготовка совещания. Совещания всегда должны быть хорошо подготовлены. Под этим подразумевается принятие решений по содержанию повестки дня, составу участников, продолжительности совещания. К необходимой подготовке относятся:

- составление повестки дня и передача её в виде циркуляра для комментариев;
- решение о том, кто должен присутствовать;
- определение регламента совещания.

Повестка дня представляет собой общий обзор совещания. Она должна содержать:

- цель совещания;
- задачи каждого раздела повестки дня и порядок их обсуждения;
- запрос информации от участников (если требуется);

- место, дату и время проведения совещания;
- список приглашённых участников.

Наряду с информированием участников о цели совещания разработка повестки дня побуждает вас дать подтверждение причинам, по которым вы проводите совещание; обдумать, какая информация потребуется; а также определить то, что сделать до совещания. Если цель совещания и задачи его отдельных пунктов сформулированы ясно, это предоставляет вам основу для ведения мониторинга и записей в ходе совещания. Если повестка дня рассылается предварительно, это даёт участникам возможность предлагать изменения, а также подготовить выступления.

Чем больше количество участников, тем сложнее управлять ими и тем менее вероятно достижение цели совещания. Рассматривая задачу каждого пункта, старайтесь приглашать только тех, чьё участие необходимо — или как сообщающих информацию, или как принимающих её; выносящих решение и руководствующихся этим решением. Если вы не уверены в вашем выборе, покажите повестку дня предполагаемому участнику и спросите его, считает ли он своё участие нужным или нет.

Из числа участников назначается председатель. Однозначных правил, определяющих, кто должен председательствовать на совещании, не существует. Хотя часто председателем выступает (или назначается) старший по должности из присутствующих, но это далеко не всегда оптимальное решение. Насколько возможно, председательство должно поручаться наиболее компетентному в этой области участнику. Вероятно, по горькому опыту каждому руководителю известно, кто не должен быть председателем.

Помещение для совещания должно быть достаточно просторным для свободного размещения всех участников в равных условиях и с возможностью делать записи (если это необходимо). Необходимо обеспечить световой, воздушный и температурный режимы. Плохо, если через несколько минут после начала в помещении станет душно или люди будут «стучать зубами» от холода. Площадь помещения должна быть пропорциональна численности участников. Не стоит собирать несколько человек в актовом зале. Не должно быть много лишних стульев. По возможности рассаживайте участников за круглым столом.

Самые худшие совещания — это те, которые, кажется, никогда не кончатся и где участники изнывают от ожидания его окончания. При том, что чувство скуки и разочарования нарастает, выступления становятся всё более бесполезными, а обсуждения всё менее целенаправленными. Один из способов избежать такой ситуации — чёткое определение времени начала и окончания совещания, продолжительности обсуждения каждого пункта и неукоснительное следование этому регламенту.

Если обсуждение выходит за рамки регламента, обратите на это внимание участников и постарайтесь ускорить обсуждение. Если поднимаются вопросы, не входящие в повестку дня, попросите перенести их обсуждение на следующее совещание, для которого будет составлена соответствующая повестка дня.

Председательство на совещании

Председатель в ходе совещания играет особо важную роль. Советы председателю приведены ниже, но даже если вы окажетесь на плохо ведущемся председателем совещании, всё ещё остаётся возможность повлиять на успех совещания.

Хороший председатель:**Разъясняет:**

⇨ задачу совещания; время его окончания; внутренние правила учреждения, которые участникам следует соблюдать.

Подводит итог:

⇨ достигнутому прогрессу — после каждого раздела повестки дня; принятых решений; тем и несогласованных вопросов, вынесенных на обсуждение на последующих совещаниях.

Обеспечивает:

⇨ сохранение направленности обсуждений на цель совещания; возможно более строгое соблюдение участниками регламента; предоставление всем участникам возможности выступить с сообщением или в прениях; предотвращение перехода разногласий в споры.

Выступления и отклик на них

Совещания представляют собой в высшей степени структурированные беседы. Важно, чтобы выступления были ясными и краткими, непосредственно связанными с обсуждаемой темой. Как и в случае устной коммуникации, здесь возможны двусмысленность, недоразумения и разногласия.

Поведение в ходе совещания	
Нет...	Да...
✓ не давайте людям чувствовать себя глупо, смеясь над плохими или непрактичными идеями	✓ относитесь к плохим идеям серьёзно, но называйте причину, по которой их не следует далее рассматривать
✓ не критикуйте «в лоб» конкретных людей за невыполнение задания	✓ разъясните, что следует сделать и кому, или, если замечание или выговор необходимы, сделайте их после совещания
✓ не игнорируйте выступлений участников	✓ старайтесь опираться на высказанные в ходе совещания идеи, пусть даже только косвенно, например: «Что касается мысли, высказанной ранее Сергеем Ивановичем, мы могли бы...»
✓ не давайте застенчивым или неуверенным участникам почувствовать себя в стороне	✓ прямо спрашивайте об их взглядах и поддерживайте их выступления

Очень вероятно, что вам также захочется высказаться в ходе обсуждений, даже если это будет просто стремление уяснить что-либо. (Если это не так, может быть, ваше решение присутствовать на совещании было ошибочным!) Полезно записывать обсуждаемые вопросы по мере их возникновения. Перед тем как выступить, продумайте своё выступление и дайте его краткое изложение в нескольких тезисах. Это поможет вам говорить ясно и кратко, в особенности, если вы волнуетесь во время важных совещаний.

Ответы на выступления других также требуют навыков. В таблице в обобщённой форме изложено несколько советов.

В начале совещания для ведения протокола назначается секретарь. Цель протокола — запись важной информации, принятых решений и сторон, их принявших. Часто, однако, протокол представляет собой стенографический отчёт о том, что говорилось, в результате чего он получается слишком длинным, не выделяет важных моментов и читается редко.

Рекомендуется использовать форму представления, называемую иногда протоколом мероприятия, содержащую следующую информацию:

- ⇨ Предмет совещания.
- ⇨ Обобщённо основные поднятые темы/проблемы.
- ⇨ Обобщённо требующиеся действия.
- ⇨ Лица, ответственные за проведение действий.
- ⇨ Срок выполнения.

Такой протокол может быть использован в начале следующего совещания для обзора проделанной со времени предыдущей встречи работы.

г. Владимир

В. Андреева.

Производительное сокращение
как лучше его провести

НАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

НАРОДНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Единственный в отрасли научно-практический журнал энциклопедического типа. Каждый выпуск — своего рода тематический альманах, охватывающий широкий спектр современных проблем образовательной практики и педагогической науки. Большой объём журнала (до 300 страниц) позволяет в каждом номере полноценно представить официальные документы Минобразования РФ, материалы по образовательной политике на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, по вопросам управления и развития образовательного учреждения, по различным аспектам воспитательной и учебной практики. Журнал является настольной книгой современного администратора в образовании. Десять номеров в год. Журнал читают в России, СНГ, странах Балтии. *Стоимость подписки на полугодие (5 выпусков) — 425 рублей.*

Индекс для ч. лиц — 70651, для организаций — 73244,
эл. версия журнала — 72213.

