

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/esse/14181>

Тип работы: Эссе

Предмет: Менеджмент

нет

Эссе

Принципы организации и проведения проблемных совещаний. Проблемы личности руководителя

Введение

Плохо организованные совещания абсолютно бесполезны и даже вредны. Потому что сами по себе они добавочной стоимости не создают, а вот времени на них тратиться может огромное количество. Как сделать его полезным при минимуме затрачиваемого времени? Эти вопросы не раз задают себе руководители. Однако, обобщив и проанализировав опыт, опубликованный различными авторами, я разработала шесть основных правил проведения совещаний, которые будут рассмотрены в первой части данной работы.

Цель проблемного совещания – обсуждение возникших проблем, поиск оптимальных решений, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.

Принципы организации и проведения проблемных совещаний

При всей значимости положительных сторон проблемных совещаний, говорить об их широкой распространенности было бы ошибочным. И дело здесь не в негативном воздействии представленных недостатков, а, скорее, в неумении руководителей управлять подобного рода групповыми процессами, в незнании технологий проведения проблемных совещаний. Это неумение часто прячется за отговорками типа: «Я сам знаю лучше всех, что нужно делать», или «К чему их (сотрудников) собирать, все равно они ничего толкового не скажут», или «Опять потратим уйму времени и разойдемся с тем, что было». Недооценка совещательной работы руководителями – скорее норма для современного отечественного рынка, нежели исключение. Меж тем, пренебрежение этим управленческим инструментом не только лишает руководителя ценных находок, которые способны родиться в процессе группового взаимодействия, но, не редко, ведет к общему снижению интереса у ключевых сотрудников к проблемам фирмы. Совещание – один из инструментов управления, и если руководитель умеет им пользоваться, ни у кого из участников встречи не возникнет ощущения потраченного впустую времени.

Отличительные признаки проблемных совещаний с одной стороны делают их мощным управленческим инструментом руководителя, с другой – отвращают многих руководителей от использования этой формы управленческой деятельности ввиду ее относительной сложности. Представим эти особенности в виде плюсов и минусов проблемного совещания:

Достоинства:

∅ позволяет за относительно короткий промежуток времени найти творческое решение сложной организационной проблемы (при иных условиях поиск такого решения мог бы потребовать в разы большего времени);

∅ задействует интеллектуальный потенциал и разносторонние знания участников;

∅ обеспечивает глубокий анализ и понимание проблемной ситуации и принятие взвешенного решения на основе сравнения различных возможных сценариев;

∅ мотивирует участников к реализации принятых решений, способствует укреплению команды.

Недостатки:

∅ отнимает много времени (обычное проблемное совещание может длиться 4-6 часов, в случае решения особо сложных проблем, например, выведение компании из системного кризиса, длительность проблемных совещаний может составлять несколько дней (до 60 часов!) с перерывами на сон и краткий отдых;

∅ требует отрыва от основной деятельности (на время проведения совещания) ключевых специалистов;

∅ требует серьезной предварительной подготовки, специально оборудованного помещения, знание

технологий проведения проблемных совещаний.

Правила проведения совещаний, о которых пойдет речь, разработаны на основе существующего многолетнего корпоративного опыта разных руководителей.

Правило №1. Хороший менеджер ищет не повода назначить совещание, а возможности избежать его. Как правильно проводить совещание, чтобы повысить его результативность? Эффективность собрания можно рассчитать чисто математически. Десять человек тратят на то, чтобы обсудить тезис, гораздо больше времени, чем двое: каждому нужно высказаться, каждого придется выслушать. Тем более что во время собраний коллективная мысль принимает самые причудливые формы.

Если отвлечься от идеи дисциплины, действительно ли всем участникам, приглашенным на совещание, необходимо на нем присутствовать? Не эффективнее ли будет серия коротких встреч с глазу на глаз? К тому же во время совещания возникает так называемая групповая динамика, когда случайное «доколе?» грозит перерасти в стихийное раздражение. Насколько эффективным будет обсуждение проблемы в такой обстановке? Как сплотить коллектив и увеличить показатели продаж? И уж точно не следует проводить собрание, если нужно отчитать сотрудника. Увольняйте, если больше не верите в его успех, или беседуйте наедине. Ругать человека прилюдно значит свести его мотивацию к нулю.

Также не стоит собирать совещание, если надо обсудить проблему, в которой вы еще не разобрались и даже не представляете, как разложить ее по задачам. Такое собрание — это разговор ни о чем.

Правило № 2. Каждому собранию — свой формат в зависимости от цели. Для каждого типа собраний существует наиболее удобный формат, и поэтому, планируя совещание, руководитель должен ответить себе на вопрос: какова моя цель? И если ответа на этот вопрос нет (или он сформулирован как «обсудить»), не стоит торопиться назначать время и дату. Собрание, не имеющее цели, не может привести к результату.

Правило № 3. Придерживаться сценария. Планируя совещание, непременно продумайте его сценарий в зависимости от цели собрания, состава участников и выбранного формата. Сценарий «проблемного» собрания

Универсальное правило проведения совещания здесь только одно: в хорошем совещании, как и в хорошей драме, должны быть завязка, развитие действия, кульминация и развязка.

Правило № 4. Необходимо тщательно подготовиться к собранию. Начинать процесс подготовки к собранию следует с хорошей пояснительной записки по проблеме, которую планируется рассматривать на совещании. Записка направляется всем участвующим в обсуждении руководителям и специалистам. Такое письмо излагает факты, формулирует вопросы и дает возможность сформулировать конкретные предложения и всесторонне их обдумать, базируясь не на предположениях, а на объективных данных. А после собрания следует написать письмо-протокол, показывающее, какого прогресса удалось достичь. Это письмо содержит уже конкретный план действий. Мозговой штурм: примеры. В комплексном плане решения какой-либо проблемы совещание — это «серединка сэндвича».

нет

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/esse/14181>