**Деловые совещания** — одна из важнейших форм управленческой

деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между

подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, деловые совещания далеко не всегда приносят

должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе

технологию их организации и проведения.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке

оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на

предприятии. Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным

стадиям:

· сбор и переработка информации;

· координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;

· принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание

решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся

работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, Достигать

компромиссов, приобретают культуру общения и т.п.

Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании — единственная

возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме

того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать

свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными

заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы

и проблемы.

**Классификация деловых совещаний**

Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда, действующей

в очень короткие сроки и имеющей определенную целенаправленность. Совещания

классифицируют по следующим основным признакам. По назначению:

· вырабатывающие и принимающие решения;

· разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;

· подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;

· оперативные (диспетчерские). По периодичности (частоте) проведения:

· разовые;

· регулярные;

· периодические. По количеству участников:

· узкий состав (до пяти человек);

· расширенные (до двадцати человек);

· представительные (свыше двадцати человек).

· По степени стабильности состава участников совещания:

· с фиксированным составом;

· с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;

· комбинированные. По принадлежности:

· партийные (и других общественных организаций);

· административные;

· научные и научно-технические;

· объединенные.

**Организация проведения деловых совещаний**

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и

провести его. Есть несколько обязательных элементов, без которых цели

совещания не будут достигнуты

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его

проведения. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен

подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как

совещание, более продуктивна, чем другие). Совещание надо проводить, когда

есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив,

анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным

вопросам.

Кроме того, на этом же этапе менеджер должен проанализировать все

альтернативы этой формы: решение вышестоящего руководства; возможность решения

вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими

(плановыми) совещаниями. При этом менеджер должен определить, что нужно для

решения возникшей проблемы.

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к

формированию списка как по количественному, так и по качественному составу.

Совсем необязательно, например, на каждое совещание приглашать

руководителей подразделений. К участию в совещании необходимо привлечь тех

должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими,

как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений. .

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать

столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости).

Оптимальный вариант —.совпадение количества участников совещания с

количеством активно участвующих в обсуждении вопроса. Основной критерий

отбора участников — компетентность именно в вопросах повестки дня. Определив

состав участников, надо назначить день и время его проведения.

Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это

позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и

надлежащим образом подготовиться к нему. Наилучший день для совещания — среда

или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в

понедельник и пятницу. Однако пятница — хороший день для проведения текущих

совещаний (подвести краткий итог недели и наметить задачи на следующую

неделю).

Совещания лучше проводить во второй половине дня. Из теории биоритмов

известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной

работоспособности: первый — с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18ч. Лучше

всего приурочить совещание ко второму пику. Это для участников совещания

послужит дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и

эффективно, чтобы не засиживаться допоздна. По­скольку любое совещание

нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня

(первый пик) проводить его нецелесообразно.

Подготовка участников совещания — последний этап в процедуре деловых

совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному

ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами.

Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем

будет способствовать эффективному проведению со­вещания, поскольку его

участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной

умственной деятельности большого числа людей со­ставляет всего 40-45 минут.

Спустя 50-60 минут у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум,

лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание

без перерыва, то у большинства людей наступает утом­ление. После

30—40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие,

восстанавливается нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

Протокол совещания — это первичный официальный документ, на основании

которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им

заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания

наиболее важные моменты:

достижение цели совещания; решение;

исполнители задания и сроки.

Подведение итогов и принятие решения. Завершающий этап организации

проведения совещаний — принятие решения и проведение его в жизнь. Следует иметь

в виду, что решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в

отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи

и соображения в общее решение, зависит его эффектив­ность.

Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного решения.

Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, то надо непременно

обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. О

том, что групповая работа удалась, можно говорить тогда, когда результат ее:

· выше результата труда лучшего члена группы;

· лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

Групповая работа требует специальной подготовленности. При физическом труде

это правило само собой разумеется (коллективный труд всегда

производительнее), но при умственном труде достигнуть соответствующего

результата значительно сложнее.

Формирование атмосферы непринужденности и деловитости.

Обстановка на совещании чаще всего зависит от руководителя. Деловому

сотрудничеству мешают чрезмерная критика, раз­нообразные сетования и т.п. Для

создания атмосферы непринужденности и деловитости надо, чтобы его участники

чувствовали себя равными и ощущали значимость рассматриваемых проблем.

Руководитель совещания должен следить за тем, чтобы непринужденность не

подавляла деловитость и наоборот. Неприятную для всех проблему надо

рассматривать в конце совещания (часть людей к тому времени можно отпустить)

и, по возможности, коротко. Большинство же таких проблем необходимо решать в

индивидуальном порядке. Лучше, когда в начале совещания своими мыслями

поделятся менеджеры и специалисты низших уровней управления. Менеджер

совещания обязан создавать деловую и в то же время свободную обстановку, в

которой каждый чувствует себя раскованно. Гнет, атмосфера страха и

недоброжелательности никак не способствуют эффективной коллективной работе.

Задача совещания — не найти виновного, а решить проблему. Свободное и

откровенное изложение работниками своих мыслей, а также их непринужденность

в общении значительно сократят потери времени.

**Обеспечение активности всех участников совещания.**

Председательствующий должен учитывать так называемый психологический феномен

и организовать такой порядок выступлений, при котором их очередность будет

обратно пропорциональна авторитету и положению выступающего. Это обусловлено

тем, что более молодые сотрудники весьма неохотно высказывают свою точку

зрения — особенно тогда, когда она не совпадает с уже высказанным мнением

руководителя. Именно поэтому свежие, нестандартные решения проблем,

исходящие от более молодых сотрудников, чаще всего просто не обсуждаются.

Другой способ повысить активность на совещании — потребовать от каждого его

участника, чтобы тот непременно выступил.

**Обсуждение особых мнений.**

Как уже отмечалось, гарантией успешного проведения совещания является учет

мнений всех его участников. Конечно, некоторые из них могут быть и ошибочны.

Но в этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину

возникновения ошибочного мнения (никто не должен покидать совещание с таким

чувством, что его точка зрения правильна, а решение совещания ошибочно).

Вторую, чаще всего большую часть особых мнений составляют суждения,

высказанные такими людьми, которые стремятся расширить или, наоборот, сузить

выдвинутое предложение или проблему. Эти мнения и требуют обсуждения, потому

что, как правило, они представляют собой особую ценность и позволяют

достигнуть положительных результатов. На совещании нельзя прибегать к

голосованию, ибо это уже будет не совещание,, а собрание. При обсуждении

особых мнений следует, если есть в этом необходимость, критиковать точки

зрения, подходы к решению проблем, но не самих людей.

**Деловые переговоры**

Переговоры предназначены для достижения соглашения между людьми,

когда обе стороны имеют совпадающие либо про­тивоположные интересы. Что

представляет собой такое определение переговоров? Переговоры — это всегда

торг. Посмотрите на переговоры как на процесс обмена и вы увидите насколько

важно уметь не давать что-то, не получая ничего взамен. Если вы идете навстречу

пожеланиям другой стороны, вы должны добиться и встречного движения. При этом

ваша цель состоит в том, чтобы ваш партнер двигался навстречу быстрее! Нет

таких «правил», которые бы устанавливали, что шаги навстречу должны быть

одинаковы или что вы должны предлагать уступки только потому, что это делает

другая сторона.

Ничего, абсолютно ничего не должно даваться бесплатно. Этот принцип —

основа эффективного ведения переговоров. Если вам делают ничем не обусловленные

уступки, вы можете принять их, не беспокоясь о том, чтобы дать что-то взамен,

ибо вы не обязаны следить за тем, чтобы интересы вашего партнера соблюдались

наилучшим образом.

Если он хочет что-либо получить от вас, он должен заплатить за это:

возможно, в следующий раз он будет добиваться меньшего!

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями

(в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение

проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь

результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры — это

менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений,

вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать

легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с

большим трудом или вообще не прийти к согласию, поэтому в каждом отдельном

случае необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их

ведения. В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную

модель.

Подготовка деловых переговоров

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним

подготовились. Подготовка к переговорам предпо­лагает не только усвоение

предмета переговоров, но и достаточно полное изучение проблемы, связанной с

ним.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно

решить оперативно и без личной встречи. Но это наиболее приемлемо тогда,

когда партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, что

помогает найти взаимопонимание. В решении же принципиальных вопросов и при

согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно разделить на две группы:

· для получения информации по предложению или запросу без подписания

контракта;

· для согласования и подписания контракта.

И в том, и в другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться,

что предполагает выяснение отдельных проблем, возможных вопросов и ответов

контрагента. Надо обдумать Цели, задачи, тактику и психологические аспекты

переговоров, а также подобрать вспомогательные материалы, которые могут

понадобиться для усиления аргументации переговоров.

В зависимости от вопроса переговоров, а также с учетом должностного положения

прибывающих на переговоры представителей фирмы проведение переговоров может

быть поручено оперативному работнику или руководству фирмы.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются

решающими факторами при обсуждении принципиальных вопросов. В связи с этим

до начала переговоров необходимо выяснить организационную структуру фирмы и

компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами,

необходимо иметь детально разработанную модель проведения переговоров.

Проведение переговоров

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются

следующие основные методы: вариационный метод; метод интеграции; метод

уравновешивания; компромиссный метод.

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если

уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны)

выясните следующие вопросы:

· в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации)

решение поставленной проблемы в комплексе?

· от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в

комплексе, партнера и его предположительной реак­ции) можно отказаться?

· в чем следует видеть оптимальное (высокую степень вероятности

реализации) решение проблемы при дифференцирован­ном подходе к ожидаемым

последствиям, трудностям, помехам?

· какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом

отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением

интересов или их односторонним осуществлением (сужение или соответственно

расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты

материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

· какое вынужденное решение на ограниченный срок можно принять на

переговорах?

· какие экстремальные предложения партнера следует обязательно

отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения уже выходят за пределы только альтернативного рассмотрения

предмета переговоров. Они требуют изучения всего предмета деятельности,

определенного творческого подхода к нему и реальной его оценки.

Метод интеграции используется для того, чтобы убедить партнера в

необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных

взаимосвязей и вытекающей отсюда потребности в развитии кооперации. Применение

этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях:

пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует

общественные интересы и подходит к осуществлению своих интересов с

узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость Интеграции, не надо,

однако, упускать из виду его законные интересы. В связи с этим необходимо

избегать нравоучительных при-3Ь1вов, оторванных от интересов

партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, надо

изложить ему свою позицию и подчеркнуть, каких действий в рамках совместной

ответственности за результаты переговоров от него ожидают.

Несмотря на несовпадение ваших ведомственных интересов с интересами партнера,

особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на

переговорах проблемы. Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех

аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до

сознания партнера. Не предавайтесь иллюзиям относи­тельно того, что можно

прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом

деле, то переговоры вообще были бы не нужны — можно было бы сразу переходить

к заключению соглашений.

Метод уравновешивания. При использовании этого метода учитывайте

приведенные ниже рекомендации:

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать

готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов следует добиваться

соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет

того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом

новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то

отказываются, выдвигают новые предложения).

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить

возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных

интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы

уступки. Может так случиться, что найденное вами компромиссное решение

превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы

можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на

принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон

(например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих

требований или так называемого «гнилого» компромисса): партнеры по инерции

будут упорствовать в своем мнении. Необходимо терпение, соответствующая

мотивация и умение поколебать мнение партнера с помощью новых аргументов и

способов рассмотрения проблемы.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда

необходимо достичь общей цели переговоров и срыв их будет иметь для партнеров

неблагоприятные последствия.

Решение проблемы и завершение переговоров

Каждая сторона соглашается с принимаемым решением, а также заинтересована в

том, чтобы и партнеры сделали это. В ходе пе­реговоров вырабатывается общее

решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не

можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете

право не принимать предложение, поскольку переговоры предполагают

добровольное согласие с решением обеих сторон. Когда вас вынуждают

согласиться против вашей воли — это не переговоры. Если же ход переговоров

был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать (кратко

повторить) основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров,

и, что особенно важно, дать характеристику тех положительных моментов, по

которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том,

что все участники переговоров отчетливо представляют себе суть основных

положений будущего соглашения. Все участники переговоров должны быть

убеждены, что в ходе их достигнут определенный прогресс. Целесообразно также,

основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу

новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с

партнером по переговорам. В этом случае внимание акцентируется не на

предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые

контакты в будущем, т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем

разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти

такую тему, которая будет представлять интерес для обеих сторон, разрядит

ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров. Они

несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и

могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их

неудачного исхода. Деловой протокол включает в себя организацию встреч и

обслуживание переговоров, ведение записи бесед, вручение сувениров,

удовлетворение культурных запросов гостей, ношение определенной формы одежды

и т.п. Для решения этих вопросов в организации целесообразно создать

протокольную группу — два-три человека, которые и будут заниматься этими

формальностями.

Анализ деловых переговоров

Переговоры можно считать завершенными, когда тщательно и ответственно

проанализированы их результаты, приняты не­обходимые меры для их реализации,

сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ

переговоров предполагает:

· сравнение целей переговоров с их результатами;

· определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;

В процессе анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

· правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;

· соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям,

сложившейся ситуации и определенным требованиям;

· насколько правильно определены аргументы или предложения о

компромиссе, как повысить действенность аргументации в содержательном и

методическом плане;

· что определило результат переговоров, как исключить в будущем

негативные нюансы в процедуре проведения переговоров;

· кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров.

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос имеет решающее

значение в успешной деятельности организации.

Условия эффективности переговоров

Предпосылки успешного завершения деловых переговоров затрагивают ряд

объективных и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по

переговорам должны выполнить следующие условия:

· обе стороны должны иметь устойчивый интерес к предмету переговоров;

· они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных

решений (соответствующее право на ведение перего­воров);

· партнеры должны иметь достаточную компетентность и необходимые

знания в отношении предмета переговоров;

· каждая сторона должна уметь максимально полно учитывать субъективные

и объективные интересы другой стороны и идти на необходимые компромиссы;

· партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг

другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные

правила. Основное правило — обе стороны должны быть убеждены, что они что-то

выиграли в результате переговоров.

Самое важное на переговорах — партнер. Его нужно убедить принять ваши

предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю

аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую

базу, поэтому важно найти «общий знаменатель» для различных интересов

партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна

склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь правильно задать

вопрос, а также уметь слушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их

завершение.

В связи с этим на последней стадии ведения переговоров необходимо

остановиться на содержании договора, в котором должны найти отражение все

интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному

анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.