#### ЛЕКЦІЯ 3 Організація нарад і ведення ділових бесід

Ділова нарада \_ один із основних відповідальних видів діяльності керівника і важливий фактор організації управління.

Нарада - це форма організованої, цілеспрямованої взаємодії керівника із колективом за допомогою обміну думками.

Ефективність нарад залежить від того, як ними керують. Для підвищення ефективності нарад необхідно враховувати, що залежно від рівня передбачуваності, характеру питань для розгляду, призначення, психологічних особливостей проведення і тривалості вони можуть бути планові і позапланові; поточні з метою обговорення ряду оперативних питань і цільові, на яких розглядають одне або групу взаємозалежних питань (рис.8.1.).

У структурі ділових нарад виділяють ведучі та підтримуючі зустрічі.

У переліку ведучих зустрічей розрізняють регулярні індивідуальні звітні зустрічі; зустрічі в рамках відділу або робочої групи; зустрічі в рамках робочої групи із спеціальних питань.

У переліку підтримуючих зустрічей розрізняють організаційно- інформаційні зустрічі; зустрічі із клієнтом або “зовнішні” зустрічі, в тому числі заплановані зустрічі з передбачуваною ціллю і незаплановані; випадкові зустрічі із потенційними клієнтами та випадковими візитерами.

Метою проведення ділових нарад може бути:

* *поширення і якісний розподіл інформації;*
* *організація, координація дій підрозділів та їх керівників;*
* *розвиток рівня продуктивності персоналу;*
* *розвиток організаційної ефективності;*
* *вирішення конкретних проблем або розробка проектів.*

Зміст і структура ділової наради підпорядкована основній меті - розширити можливості співрозмовника у прийнятті ним свого ж власного рішення.

Ділові наради і зустрічі

Планові і позапланові наради

Поточні і цільові наради

Ведучі наради

Підтримуючі наради

Регулярні індивідуальні звітні зустрічі.

Зустрічі в рамках відділу або робочої групи.

Зустрічі в рамках робочої групи зі спеціальних питань.

Організаційно- інформаційні наради

Зустрічі із клієнтами



Випадкові зустрічі

**Рис. 8.1. Класифікація ділових нарад і зустрічей**

110

При підготовці будь-якої із типів нарад необхідно:

* + чітко і однозначно визначити тему наради та її ціль;
	+ ретельно розробити порядок денний та обрати найбільш доцільну послідовність питань;
	+ заздалегідь ознайомити учасників із фактами, які можуть обговорювати в ході дискусії;
	+ якомога раніше інформувати учасників про порядок денний і дату наради;
	+ вибрати для проведення наради зручне приміщення.

#### Перелік загальних вимог до проведення нарад

* + Вчасно розпочинати нараду!
	+ Закінчувати зустрічі відразу після закінчення обговорення порядку денного.
	+ Мінімум зустрічей, учасників, часу!
	+ Максимум інформації!
	+ Активність учасників наради.
	+ Затверджений порядок денний.
	+ Наявність затвердженого графіку планових зустрічей.
	+ Оперативне підтвердження факту зустрічей.
	+ Нові непередбачувані питання обговорювати у кінці наради.
	+ Після зустрічі **–** звіт та порядок дій, пов’язаних із виконанням рішень та доручень.
	+ Привітність і ввічливість із відвідувачами компанії.
	+ Уважне вислуховування скарг та оперативність дій щодо їх задоволення/відхилення.

# Регулярні індивідуальні звітні зустрічі

**Ціль –** *організація, контроль і розвиток продуктивності підлеглих.*

* **Періодичність проведення**: 1-2 рази в тиждень
* **Тривалість**: 30-90 хв.
* **Учасники**: дві людини, які знаходяться на різних рівнях корпоративної структури
* **Головне правило**: “90/10” (90% часу для заслуховування звіту та 10% для висловлення вказівок, інформування учасників і висловлення похвали).

 **Заборони:**

* дозволяти виконання завдань без погодженого плану дій;
* перевищення вират часу на перші 2 секції, - регулярні звіти та спеціальні проекти.;
* перевищувати ліміт часу, що відведений для зустрічі.

У структурі регулярних індивідуальних звітних зустрічей доцільно передбачати:

1. **Регулярні звіти*:*** *10% від тривалості усієї зустрічі або 3-9*

*хв.*

1. **Спеціальні проекти:** *10% від тривалості зустрічі або 3-9 хв.*
2. **Спеціальні теми –** *максимум 3 теми; 70% від тривалості*

*зустрічі або 20-65 хв.*

1. **“Три сестри*”*** – вказівки, інформація, похвала; 10% від тривалості усієї зустрічі або 2-5 хв.

**Головне правило:** відсутність критики.

**Тривалість:** 30-90 хв.

**Учасники**: усі причетні до організації робіт. Максимум 12





осіб.



**Зустрічі керівників відділів або членів робочої групи**

* **Ціль –** *підтримання потоку якісної інформації; організація і координація діяльності компанії.*
* **Періодичність:** 1-2 рази в тиждень.

**Заборони:**

* переривати промову доповідача;.
* обговорювати шляхи вирішення проблем, що виникли протягом ведення наради;
* відволікатися на сторонні розмови, телефонні дзвінки.

У структурі нарад із керівниками відділів або членів робочої групи доцільно передбачати:

1. **Звіти:** *5-7хв. для звіту кожного із учасників; 2-3хв. на запитання після звіту.* Структура звіту і відповіді на запитання передбачає:
* Що зроблено мною з часу минулої зустрічі?
* Які результати були досягнуті мною?
* Над чим я/мій відділ планують працювати далі?
1. **“Три сестри”:** *вказівки, інформація, похвала (2-5 хв.)*

#### Зустрічі, присвячені спеціальним темам

**Ціль –** *вирішення проблем, прийняття ключових рішень, оцінка перспектив проектів.*

* **Періодичність проведення**: у міру виникнення необхідності.
* **Тривалість**: 0,5-2 год. із можливістю наступних зустрічей.
* **Учасники**: усі, хто впливає і спроможні внести вклад у вирішення проблеми.
* **Головні правила:** а) “90/10”; б) дотримання якісного процесу прийняття рішень (продукт, вхідні потоки, регламенти, ресурси).

**Заборони:**

* + безконтрольні дискусії поза темою планового обговорення;
	+ “гаряча” і негативна емоційна взаємодія між учасниками;
	+ перевищувати ліміт часу, що відведений для зустрічі.

У проведенні нарад, що присвячені спеціальним темам, доцільно передбачати складові:

* 1. *Підготовка зустрічі.*
	2. *Перша зустріч (пам’ятати про “три сестри”) 2.Друга зустріч.*
	3. *Дозвіл на виконання плану дій*

#### Організаційно-інформаційні зустрічі

* **Ціль –** *прискорити організацію роботи команди у проведенні заходів, сформулювати план дій або заслухати звіт про результати роботи за короткий проміжок часу.*
* **Періодичність** – у міру виникнення необхідності.
* **Тривалість –**5-10 хв.
* **Учасники –** співробітники відділу, робочої групи.
* **Головні правила:** а) “90/10”; б) висловлення необхідних вказівок для забезпечення координації роботи.

#### Заборони:

* безконтрольні дискусії, що не стосуються теми;
* “гарячі” негативні емоційні взаємостосунки.

У структурі нарад, присвячених спеціальним темам доцільно передбачати три складові:

1. *Вказівка.*
2. *Обговорення.*
3. *“Три сестри”*: *вказівки, інформація, похвала (2-5 хв.)*

#### Позапланові зустрічі у середині структури

* **Цілі –** вирішення актуальної, але не складної проблеми; відповіді на прості запитання та визначення дати і порядку денного наступної зустрічі.
* **Періодичність –** у міру виникнення необхідності, але їх кількість доцільно звести до мінімуму.
* **Тривалість –** не більше 5-15 хв.
* **Учасники –** працівник, який попередньо не запланував зустрічі, та його безпосередній керівник.

**Заборони:**

* тривалість дискусії довше, ніж слід для досягнення результату;
* “гаряча” негативна емоційна взаємодія.