

Тема 20. Організація нарад та інших управлінських заходів

1. Форми управлінської діяльності на підприємстві.
2. Нарada, її види, підготовка та проведення.
3. Особливості проведення конфіденційних нарад.

1. Форми управлінської діяльності на підприємстві

У діяльності секретаря-референта передбачено не тільки організацію роботи з документами, а й заходи, які забезпечують відповідний рівень організації виробничого, адміністративного та інших процесів: організація та проведення виробничих нарад, зборів, засідань, ділових переговорів, презентацій, участь окремих підприємств у заходах колегіального характеру поза межами установи типу конференцій, семінарів, симпозіумів, прес-конференцій та ін.

Окремі заходи вимагають документного забезпечення, що передбачає підготовку пакету документів, які відобразатимуть підготовку, хід та результати роботи певного заходу.

Поширеним видом колективних заходів в організаціях є нарада.

Нарада – спільне обговорення важливих питань і прийняття рішень у всіх сферах громадського й політичного життя, форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників, дієва форма залучення членів трудового колективу до розв'язання завдань.

Нарада – це спільна діяльність колективу, об'єднаного однією метою і керована особою, у функції якої входить розпорядча діяльність.

Інші види ділових заходів:

Конференція (конгреси, симпозіуми і т.д.) – захід, спрямований на обмін поглядами з наукових та інших питань. Конференція передбачає наявність програми заходу, наперед підготовлений список доповідачів та участь експертів з питань конференції.

Якщо рамки заходу не вмещають обговорення конкретних питань, тоді проводять додаткові круглі столи.

Конференції є одним із складних видів корпоративних заходів. Мета організаторів – забезпечити потрібний рівень і зробити конференцію цікавою подією.

Семінар – захід, метою якого є інформування або навчання цільової аудиторії в інтерактивному руслі. Семінари відрізняються від конференцій меншою академічністю тем. Семінари проводять професіонали і експерти, кількість учасників обмежена.

Семінар передбачає навчання. Модератори продумують програму і теми навчання, добирають професіоналів, котрі будуть вести цей захід.

Конгрес – з'їзд, збори (з питань міжнародного значення). Має складну структуру заходів, велику кількість учасників, широкий суспільний резонанс.

Форум – масові збори, з'їзд. За структурою і технологіями підготовки він схожий на конгрес.

Симпозіум – нарада, конференція з наукової проблеми. Предметом симпозіуму може стати вузькоспеціальний аспект двосторонніх відносин, економічного співробітництва та ін.

«Круглий стіл» – обговорення, дискусія з актуальної теми, проблеми, події. Принцип організації – рівноправ'я учасників.

Презентація – використовують для демонстрації комплексних технологічних процесів у різних галузях з метою залучення партнерів та встановлення ділових контактів.

Прес-конференція – організація заходу для засобів масової інформації в різних форматах: прес-конференція, прес-брифінг, «круглий стіл», прес-ланч і т.д. Кожен із форматів має свій план, структуру.

Бізнес-сніданок – проведення бізнес-сніданків, на яких піднімають актуальні проблеми. Зазвичай «бізнес-сніданок» організовують о 12-14-й год.

Банкет влаштовують з особливої нагоди (ювілей фірми, корпоративні свята і т.д.).

Банкет передбачає велику кількість гостей, тому важливо розташувати столи так, щоб усім було зручно. Святковий стіл – важлива частина свята. Обрати ресторан і ознайомитися з меню необхідно заздалегідь. Також необхідно звернути увагу на оформлення зали, що повинно підкреслити урочисту атмосферу.

Фуршет – найпопулярніший вид заходів. Його влаштовують для проведення виставок, презентацій, після закінчення ділових переговорів або конференцій, у вигляді коктейлю, кофе-брейка. Столи з напоями та стравами виставляють уздовж стін. Саме фуршет дозволяє ефективно використовувати навіть невеликі приміщення, як наприклад офіс. Зазвичай фуршет організують о 17-20-й год.

«Шведський стіл» – невід’ємна частина сучасного етикету. Столи не сервірують. Їжа, напої, а також посуд розташовують на окремих столах. Гості самі обирають собі страви. Меню включає гарячі і холодні страви, закуски, салати, десерти, фрукти.

2. Нарада, види, підготовка та проведення

Основне завдання наради – залучити працівників до вирішення господарських, виробничих, організаційних питань та проблем організації.

Оптимальна кількість учасників наради – 10-12 осіб. Нарада матиме позитивний результат лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми, крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх.

Не слід вдаватися на нарадах до розгляду другорядних питань, які можуть бути вирішені в робочому порядку на рівні стосунків керівників та підлеглих.

Не проводити наради з одного й того ж питання декілька разів.

Не перетворювати наради на універсальний засіб розв’язання всіх питань (проблем).

Види нарад:

1. *За метою і завданням:*

– *інструктивна (інформаційна)* – передавання учасникам вказівок і розпоряджень, роз’яснення їх і деталізація відносно конкретних умов роботи, встановлення методів і строків виконання вказівок, визначення завдань) доцільна, якщо запропонована увазі присутніх інформація багатоаспектна, передбачає неоднозначні способи дій, вирізняється неординарністю;

– *координаційна* (координація роботи підрозділів);

– *диспетчерська (оперативна) нарада* отримання інформації про поточний стан справ, її аналіз і прийняття рішення, проводять у точно визначений час і день, що дає змогу учасникам підготуватися, відносно нетривала – 20-30 хв; її доцільно розпочинати коротким звітом (інформацією) про стан справ, виконання рішень попередньої наради, вказати на труднощі, що виникли, підсумком за минулий період;

– *дискусійна* – це найдемократичніший за структурою вид нарад. На такому засіданні кожен може вільно висловити свою думку, навіть якщо така думка розходиться з думкою більшості і думкою керівника. Така нарада - творчий процес, в результаті якого, почасти, народжуються цікаві пропозиції, які можуть, після глибокого аналізу та остаточного формулювання, стати справді цінним надбанням підприємства.

2. *За способом проведення:*

– *диктаторська нарада* (право голосу має тільки керівник; він викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників нерегламентована; збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке виконання рішень);

– *автократична нарада* (перебіг її передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради; на вимогу або за дозволом керівника допускають виступи; кількість учасників обмежена).

– *сегрегативна нарада* передбачає порядок, за якого керівникам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

– *дискусійні нарада* – демократичний спосіб розв’язання проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або

підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, але не більше 15 осіб. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, сприяє згуртованості членів колективу;

– *довільна нарада* має місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

– *запланована* (щотижневі наради проводять за встановленою періодичністю, у точно визначений час, зі сталим складом учасників, з постійним порядком денним);

– *позапланову* проводять у разі виникнення непередбачуваних, надзвичайних ситуацій (наприклад, за умови надходження нормативного документа, що змінює порядок роботи).

4. За технікою проведення:

1) *нарада, проведена методом «мозкової атаки»*, має такі особливості: її присвячують тільки одній проблемі, як правило, важливій;

– учасники наради (не більше 10-12 осіб) уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті. Запрошують осіб, зацікавлених у розв'язанні проблеми; працівників, що вирізняються високим інтелектом, самостійністю і незалежністю суджень, знанням предмету наради

– усі пропозиції систематизують за такими критеріями: вартісність, оригінальність та ін. Потім у скороченому вигляді їх фіксують на дошці у вигляді пунктів проекту рішення.

– пункти, з яких досягнуто загальної згоди, фіксують у протоколі засідання, який підписують усі учасники.

– пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для їх подальшого доопрацювання і обговорення.

2) «нараду без наради» проводять у три етапи:

1. Керівник формулює у письмовому вигляді проблему, яка вимагає прийняття колективного рішення.

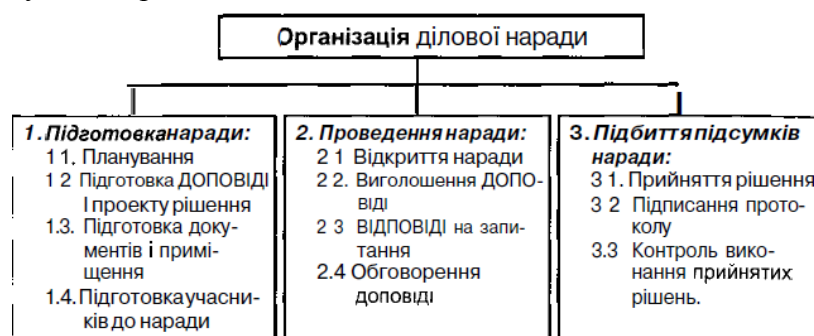
2. Добирають необхідну інформацію і вихідні матеріали для розв'язання проблеми, а також складають список осіб, які можуть узяти участь у пошуку оптимальних рішень; їм надсилають бланки з письмовим формулюванням проблеми.

3. Кожен із учасників повинен виробити свою точку зору і письмову викласти її на тому ж бланку. Один із учасників обговорення, призначений керівником, збирає заповнені бланки, знайомиться з їх змістом, спілкується з кожним учасником, уточнюючи пропозиції та приймає остаточне рішення щодо вирішення проблеми. У розв'язанні складних питань бере участь керівник.

5. За періодичністю: разові; регулярні; періодичні.

6. *За кількістю учасників*: наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік); розширені наради (до 20 чоловік); представницькі наради (понад 20 чоловік).

В організації ділової наради можна виділити три етапи: підготовка наради; перебіг наради; підбиття підсумків наради.



Заплановані наради проводять за графіком, який складають на місяць (квартал), визначають такі пункти:

- порядок денний;
- хто проводить нараду (керівник, заступник керівника);
- дата і час проведення;
- місце проведення;
- склад присутніх;
- тривалість наради.

Завдання секретаря-референта:

До наради:

1. Сформулювати тему, питання і підготувати порядок денний та узгодити його з керівництвом, а у випадку, коли керівник готує нараду, обговорити хід її зі своїми безпосередніми заступниками і помічниками.

2. Забезпечити приміщення і подбати про його технічне оснащення, якщо це необхідно, з урахуванням кількості учасників.

3. Одержати тексти заявок або документів від тих учасників наради, які мають бажання або повинні виступити з обговорюваних питань.

4. Підготувати все необхідне канцелярське приладдя, включаючи папір і записники (нотатники), додаткові копії порядку денного (якщо нарада тривала), справу з листування, включаючи листи учасників, які не можуть бути присутні на нараді, необхідні довідники, інструкції тощо.

У день наради:

1. Направити всіх учасників до місця проведення наради.

2. Кожне робоче місце забезпечити необхідними документами та папером для нотаток.

3. Провести реєстрацію учасників наради.

4. Зачитати порядок денний та іншу додаткову документацію.

5. Зафіксувати хід обговорення пропозицій, прізвища тих, хто виступатиме, і прийняті на нараді рішення з допомогою стенографії, вільного текстового запису, технічних засобів.

Після наради:

1. Підготувати проект протоколу наради і погодити його з ведучим (головою) наради.

2. Оформити протокол у кінцевій редакції і розіслати його учасникам (поза межами організації).

3. Оформити всю кореспонденцію, що стосувалася питань, які обговорювалися на нараді.

4. Підшити до справи документи, використані на нараді, а також копії листів, підготовлені у процесі оформлення у протоколи наради.

Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно, та узгодити її з керівником. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надасть змогу зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань (звичайно він складається з одного-двох пунктів), їх формулювання має бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради.

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції.

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної – 30-35 хв.

Визначаючи тривалість наради, можна орієнтуватися на умовні розрахунки: доповідь – 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання – 5-7хв., виступи – 2-5хв., викладення проекту

рішення – 3-5хв., обговорення і прийняття рішення - 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв. Слід враховувати, що через 20-30 хв. дебатів з одного питання люди втрачають до нього зацікавленість.

Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує її ефективність.

Не рекомендують використовувати фразу «Присутність обов'язкова». Запрошення слід надсилати якомога раніше. Його текст має бути чітким і не викликати запитань у адресата.

Мета підготовка документів і приміщення:

- скоротити час на викладення доповіді;
- переконатися в тому, що всі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;
- сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зала (кімната) для нарад. Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці). Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

3. Особливості проведення конфіденційних нарад

Відповідальність за забезпечення захисту цінної інформації і збереження таємниці в ході наради несе керівник, який організовує дану нараду.

Документи, які складають у процесі підготовки конфіденційної наради, повинні мати гриф «Конфіденційно», повинні складатися відповідно до вимог інструкції з обробки та зберігання конфіденційних документів.

Документи, які роздають учасникам наради, не повинні мати гриф конфіденційності.

Список учасників конфіденційної наради складають окремо з кожного питання.

Будь-яку конфіденційну нараду організовують у спеціальному (виділеному) приміщенні, на яке є ліцензія для проведення в ньому подібного заходу і обладне засобами технічного захисту інформації. Доступ до таких приміщень співробітників і представників інших організацій дозволяється керівником служби безпеки і контролюється співробітником цієї служби.

Аудіо- і відеозапис конфіденційних нарад, фотографування ведеться тільки за письмовою згодою першого керівника організації і здійснюється одним із її співробітників, які готували нараду.

Доступ учасників конфіденційної наради до приміщення здійснює відповідальний організатор наради під контролем служби безпеки відповідно до затвердженого списку.

Після закінчення конфіденційної наради приміщення, в якому вона проходила, оглядає співробітник служби безпеки, замикає, опечатує і здає під охорону.