Эффективность совещаний (презентация)

Документ содержит исчерпывающие рекомендации для повышения эффективности совещаний в любой компании и организации. Совещания являются формой групповой работы и принятия решений, эффективность совещаний прямо влияет на качество менеджмента и успешность работы.

- Инструкции по подготовке к совещанию,
- Методика повестки совещания,
- Форма контроля процесса проведения совещания,
- Методика оценки механики совещания,
- Примеры заполнения,
- Примеры отчетов отслеживания прогресса качества совещаний во времени,
- Регламент управления совещаниями.

Задействованные бизнес-процессы (подробнее – см.каталог по ссылке):

Теги: Совещания, Эффективность совещаний, Управление рабочим временем, Управление задачами и поручениями, Регулярный менеджмент.

Образцы документов приведены для демонстрации. Ссылка на источник при перепечатке обязательна. По вопросам заказа разработки документов, бизнес-процессов и стратегии – обращайтесь в Центр эффективности бизнеса Efficenter ask@efficenter.ru +7(495)24 10 190

Эффективный менеджмент через эффективность совещаний

База (основа системы)

Цикл PDCA – это основа одна системы управления, как ISO 9000 (качество продукта), OHSAS ISO 14001 (окружающая среда) и OHSAS 18001 (НБЗ).
Он представляет структурированный способ достижения улучшений и может использоваться для каждого процесса или задачи.

Пример 1: Основной цикл PDCA

Планировать: Определять конкретную цель процесса, определять заинтересованные стороны процесса, собирать необходимую информацию, анализировать информацию и определять действия или решения для принятия с заинтересованными сторонами.

Делать: А. Внести действия в список действий, определить ответственных, определить необходимые источники, необходимую документацию, необходимое обучение, необходимый контроль необходимый производственный контроль и при необходимости контроль функций непосредственных сторонам.

В. Выполнить действия и внедрить определенную документацию, обучение, коммуникации, производственный контроль и управление непредвиденными случаями.

Проверить: Завершен ли процесс по плану (задачи, сроки, качество и затраты)? Отслеживать процессы, вести записи, оценить процесс частью аудитов и контрольных списков. Если результаты проверки положительны: удержать знания.

Действовать: Если цель процесса не достигнута: повторить цикл PDCA и улучшить процесс, по необходимости.

Рекомендации по планированию и учет времени руководителей.

- В основе планирования лежит постоянно повторяющийся действия, который ведут к улучшению процесса и постоянному мониторингу достигнутых планов.
- Основной элемент управления задачами и подчиненными является система совещаний.
- Вторичным элементом системы планирования является Час листы.

Первый уровень планирования Система совещаний.
Основные элементы
1. Сетка совещаний
Разработана на основе инструмента Microsoft Outlook
Дублируется на бумаге на листе А3

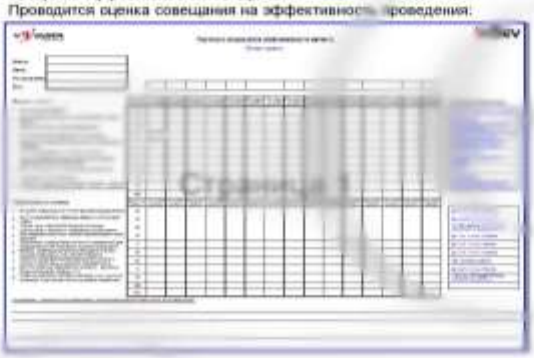
Лист Microsoft
Excel 97-2003

2. Регламент совещания. Используется для каждого отдельного совещания, описывает все элементы совещания

3. Протокол проведения совещания:
Фиксируются все вопросы совещания, устанавливаются сроки и ответственные.

4. Отчет подразделения на основе показателей эффективности

5. Оценка эффективности совещания:
Проводится оценка совещания на эффективность проведения:



В итоге, что необходимо иметь при себе на совещании?

•Протокол совещания. В идеале вывести на экран монитора или через проектор.
•Регламент совещания, которое вы собираетесь проводить.
•Протокол совещания
•Отчет подразделения по KPI
•Отчет о выполнении плана работы подразделения (может являтся протоколом)
•План работы подразделенения период (в зависимости от совещания – на день, на неделю или на месяц) также является протоколом
•Лист оценки эффективности совещания.

Принципы оценки совещаний

•Ничего личного. Только бизнес!
•Оценивается не руководитель, не участники, а совещание.
•Оцениваются не собственные ощущения, а только факты.
•Используются только предлагаемые критерии оценки.
•Используется только предлагаемую шкалу баллов.
•Всегда давать обратную связь по поводу оценки вашего совещаний.

Аспекты оценки совещания. Что оценивается?

- Механика совещания – это соответствие совершаемых действий на совещании Регламента этого совещания.

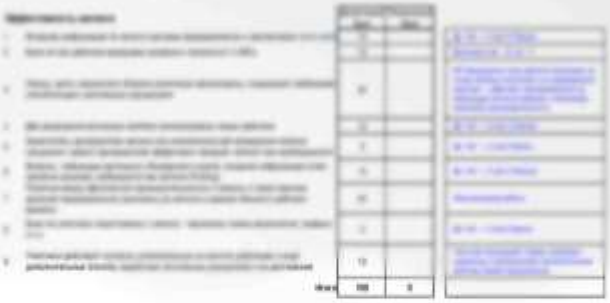
Оценка механики совещания

Механика оценки

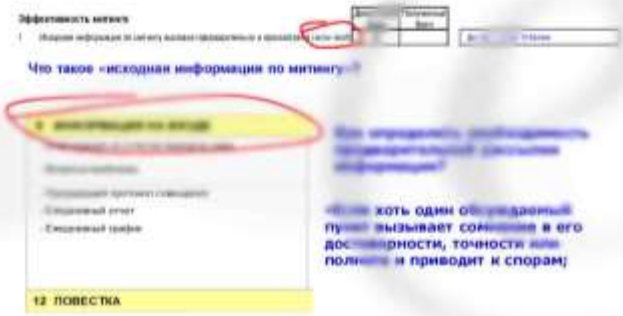
Эффективность совещания

- Эффективность совещания – это действия, которые способствуют решению возникших проблем и направлены на улучшение бизнеса.

Оценка эффективности совещания



Оценка эффективности совещания



Оценка эффективности совещания

Оценка эффективности совещания

- 20 – если всё выполнено!
- 0 – если нет цели или плановых значений в отчёте
- – 5 пунктов за каждое не выполненное действие

Например:

- Не обсудили показатели эффективности, если имеются отклонения.
- Не обсудили причины отклонений.
- Не обсудили предварительные рамки действия, направленные на улучшения.
- Запланированные рамки действия не привели к желаемому улучшению результат.

Оценка эффективности совещания

- Действий может быть запланировано много, а оценка при этом может быть «0», если:
- ✓ нет действий, направленных на выяснение и устранение причин отклонений по показателям эффективности;
- ✓ нет действий, направленных на улучшение показателей;
- ✓ нет действий, направленных на выполнение производственного плана или плановых заданий;
- ✓ нет действий по проведению анализа причин отклонений для принятия эффективных, взвешенных решений;
- ✓ Действия не направлены на результат, например «Быть на контроль…»
- ✓ есть только действия по обычному режиму работы.

Оценка эффективности совещания

- [illegible]

- Да, если механика митинга оценена свыше 90%

Оценка эффективности совещания

- [illegible]

Парковка вопросов необходима когда:

- Нет видимого простого решения проблемы
- Нет необходимой информации для принятия решения
- Очевидно, что требуется больше времени, чем определено регламентом совещания
- Необходимо действие внести в протокол, например: «Провести рабочую встречу по вопросу… и определить… Результат представить в виде анализа»

Оценка эффективности совещания

- [illegible]

- Вся информация по совещанию должна быть доступной.
- Данные должны быть полными.
- Информация должна быть проверенной и точной.
- Возможные противоречия по данным должны быть устранены до совещания в обычном режиме работы.

Оценка эффективности совещания

- [illegible]

- О подготовке к совещанию свидетельствует наличие точных данных о выполнении плана за прошедший период и наличие полных данных о планах на текущий период (в зависимости от совещания – ежедневное, еженедельное, ежемесячное).

Оценка эффективности совещания

- [illegible]

- Что такое «дополнительные действия помимо предписанных» и «проявление инициативы»
- Это действия, выходящие за регламент совещания:

✓ Действия, направленные на изменение бизнес процессов

✓ Действия, направленные на изменение целей по показателям для достижения выдающихся результатов

Если вам снижают оценку, то…

- Попросите объяснить решение у арбитра, если арбитр не делает это сам.
- Не вступайте в споры с арбитром. Не потому, что можно получить красную карточку.
- Не давайте рекомендации арбитру как было бы лучше оценивать совещание
- И помним, что арбитр только оценивает совещание согласно критериев оценки. Он не оценивает организацию процессов и результаты бизнеса.

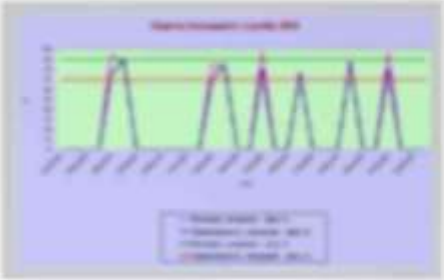
Усиление эффекта оценки

Применяйте фразы усиливающие эффект вашей оценки

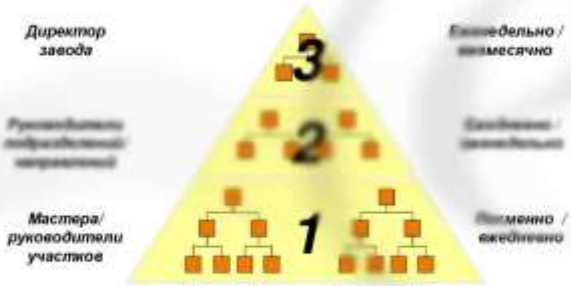
Например:

- ✓ Поправьте меня если я не прав...
- ✓ Я могу ошибаться но факты показывают, что...
- ✓ Я не настаиваю, но что делать с ...
- При этом возвращайтесь к отчёту, протоколу, планам и графикам. Показывайте отклонения от критериев.
- Если не уверены в том какую оценку поставить или ваша оценка вызвала несогласие, то примените небольшую уловку. Предложите группе оценить самим себя по тому критерию, в котором вы сомневаетесь.

Все итоговые данные по баллам оценки эффективности фиксируются и проводится анализ



Принцип эскалации вопросов по временной и иерархической цепочке



Миф о слишком часто проводимых митингах

- При должном проведении митинг фактически является **экономящим время мероприятием**
- Хорошие митинги улучшают процедуру исполнения через ускорение принятия решений
- Митинги также сокращают процесс неуместной коммуникации и устраняют потребность повторно возвращаться к каким-либо вопросам

Почему эффективность митинга является столь критичной?

- Эффективные митинги являются существенным условием для управления эффективностью медиана бизнеса
- Плохо проведенные митинги – громадный источник потраченного времени и срыва планов для многих организаций
- Митинги дают возможность выстраивать сплоченные команды и вырабатывать руководителей, достойных подражания
- Т.к. организации становятся все более гибкими, митингов будет проводиться все больше, а навыки проведения митингов будут играть все более и более существенную роль

Зачем мы проводим митинги?

Для того, чтобы:

- Провести обзор исполнения
- Спланировать действия
- Принять решения
- Пообщаться
- Разрешить проблемы
- Разрешить конфликтную ситуацию

Почему митинги часто проводятся неправильно?

- Отсутствует четкая повестка дня
- Нет подготовленности
- Слишком много людей или не те люди
- Позднее начало или выход за временные границы
- Перебивания или недопустимое поведение
- Конфронтационное поведение и конфликты
- Не заданы действия
- Действия не завершены

Как ваше время должно быть распределено

40%	20%	40%
Подготовка	Выполнение	Контроль выполнения
• Подготовка повестки дня • Подготовка информации • Инициация проведения митинга руководителем • Предварительная презентация	• Управление митингом • Оказание помощи / Вспомогательной средства • Разработка плана действий	• Оценка митинга • Контроль выполнения действий • Завершение собственных действий

Вопросы, которые необходимо задать себе до проведения митинга

- Действительно ли митинг так необходим?
- Какие существуют альтернативы митингу?
- Какова цель митинга?
- Какими должны быть ожидаемые результаты?
- Кто должен присутствовать на митинге?
- Каким должен быть состав участников?
- Каков план митинга?
- Какие могут возникнуть непредвиденные вопросы?

Расстановка пределов компетенции

Цель митинга	Основные нормы
• Зачем проводится митинг? • Какова его цель? • Каковы ожидаемые результаты?	• Каковы утвержденные нормы поведения?
Частота и место проведения	**Исходная и результативная информация**
• Как часто проводится митинг? • Какова продолжительность митинга?	• Какая требуется информация? • Кто ответственен за подготовку/контроль выполнения?
Участники	**Стандартная повестка дня**
• Кто будет руководить митингом? • Участники митинга • Какова их ожидаемая роль? • Какие меры будут приняты по отношению к неявившимся? • Кто будет назначен регистрировать ход митинга?	• Каковы основные вопросы повестки дня? • Как обычно протекает митинг? • Укажите, кто будет ответственен за ведение каждого вопроса повестки дня на митинге • Укажите отводимое на это время • Менее важные вопросы должны идти последними • Всегда начинайте и заканчивайте митинг с регистрации действий

Общая иерархия бизнес-митингов

Ежеквартальный	**Цель:** Стратегия, обзор команды и партнеров **Участники:** исполнительные руководители плюс местные руководители **Частота:** Ежеквартально, 1-2 дня **Место проведения:** Вне для совещаний
Ежемесячный Стратегический	**Цель:** Глубокий анализ критических проблем **Участники:** Местный руководитель плюс функциональные менеджеры **Частота:** Ежемесячно, 2-4 часа **Место проведения:** Вне для совещаний
Еженедельный Тактический	**Цель:** Обзор KPI и обсуждение тактических вопросов **Участники:** Функциональные менеджеры плюс руководителя/менеджеры **Частота:** Еженедельно, 45-60 минут **Место проведения:** Вне для совещаний
Ежедневный Оперативный	**Цель:** Коммуникация и достижение приоритетов **Участники:** Фокус менеджеры + руководители менеджеры **Частота:** Каждый день, 10-15 минут **Место проведения:** Встречи в обсуждаемых объектах / место для обсуждений в офисе

Контрольный список для руководителя митинга

- **Начинайте вовремя** – Опоздавшие сами окажутся проводить вопросы
- **Проводите обзор повестки дня на митинге** – Подчеркайте цели митинга и ожидаемые итоги
- **Назначайте себе помощников** – Назначьте кого-то на себя в помощники для контроля хода митинга
- **Контролируйте основные правила** – Проводите краткий курс по согласованным основным правилам
- **Подготовьте направления обсуждения** – Разработайте, дизайн другие обсуждения, необходимые протоколы, менеджмент и характеризация конфликтов
- **Проведите обзор действий и дизайн прочих обсуждений** – Подводите итоги по всем результатам и согласованным действиям
- **Закончивайте вовремя** – Покажите уважение, если вам требуется продолжить митинг
- **Оцените митинг** – Сделайте обзор эффективности митинга

Назначайте себе помощников, чтобы держать митинг в установленных рамках

- **Руководитель:** Объективно ведет митинг
- **Помощник-регистратор:** Регистрирует действия и решения
- **Хронометрист:** Следит за временем и координирует команду по времени
- **Наблюдатель:** Оценивает митинг

Согласовывайте основные правила проведения митинга

- Начинайте и заканчивайте вовремя
- Приходите подготовленными
- Выключайте мобильные телефоны и ноутбуки
- Каждый должен принимать участие
- Ставьте под сомнение идеи, а не участников
- Делайте, что пообещали сделать
- Один говорит – остальные слушают
- Ведет митинг один человек

Паркуйте в отдельное место важные, но не относящиеся к обсуждаемой теме вопросы

Место паркования – это специальное место, где можно зарегистрировать возникающие важные вопросы, но не относящиеся к теме, обсужденной в настоящий момент.

Расправляйтесь с недолжным поведением

- **Опоздавшие** Начинайте вовремя и не повторяйте информацию
- **Посторонние разговоры** Остановитесь, посмотрите на нарушителей порядка и спросите, не хотят ли они поделиться своими идеями с вами
- **Доминирующие участники** Попросите их листы регистрации идей митинга, проверьте основные правила, настаивайте на внимательности к мнению других членов команды
- **Молчаливые участники** Старайтесь периодически спрашивать об их мнении без привлечения к ним всеобщего внимания.
- **Участники, говорящие много не по теме** Оставайтесь сфокусированными на повестке дня; соберите все их главные мысли и перейдите к принципу парковки
- **Участники, выражающие отрицательное отношение** Попросите группу прокомментировать; Установите, согласна группа или нет

Второй элемент планирования Система Чек листов

Чек Лист - лист исполнения постоянных рутинных действий руководителя для выполнения основных функций на основе должностной инструкции и условий рабочего процесса.

Все Чек Листы сопровождаются листом комментариев.

- При выполнении рутинных действий могут возникнуть дополнительные действия , а так же в случае не выполнения того или иного пункта чек листа , необходимо оставить комментарии с причиной не выполнения.
- Действия из листа должны быть переносимы в протокол того или иного совещания.
- Действия из листов могут быть так же привязаны ко времени и сформированы в виде задач в инструменте MS Outlook

Правила подготовки и проведения совещаний

1. **Планирование совещания:**

— Формирование повестки дня, определение задач, состава участников и выступающих.

— Определение регламента: дата и время начала, место проведения, его общая продолжительность. Оптимальная продолжительность совещания — не более 1 часа.

— Определение ответственных за его проведение: ведущий (председатель), секретарь, формирующий протокол и участника, ответственных за вопросы повестки дня.

— Обязательное предварительное рассылка участникам совещания повестки дня, материалов к рассмотрению не позднее 1 рабочего дня до начала совещания.

2. **Принципы проведения совещаний:**

— В начале встречи расскажите о цели совещания.

— Обязать участников совещания «раздаточным материалом», предоставить цифровую информацию в таблицах и графиках.

— Зачитать протокол прошлого совещания (если проводилось), зафиксировать исполнение поручений.

— Пройти последовательно по повестке дня, фиксируя ключевые моменты в протоколе.

— Не допускать отклонения от цели совещания, обсуждения второстепенных вопросов, проявлять всестороннюю критику и предотвращать конфликты.

— Соблюдать регламент совещания.

— Завершать выступления конкретными выводами и предложениями.

3. **Завершающий этап:**

— Зафиксировать в протоколе принятые решения (исполнителей, сроки, ответственных за контроль выполнения), получить участников, при необходимости внести корректировки.

— Подписанный руководителем протокол (лист) разослать всем участникам совещания и исполнителям не позднее следующего рабочего дня.