

Ольга Демьянова

БЫСТРЫЕ и эффективные СОВЕЩАНИЯ

От подготовки
до получения
желаемого
результата



Ольга Демьянова

**Быстрые и эффективные
совещания. От подготовки до
получения желаемого результата**

«Альпина Диджитал»

2021

УДК 65.012.63
ББК 65.290-2

Демьянова О.

Быстрые и эффективные совещания. От подготовки до получения желаемого результата / О. Демьянова — «Альпина Диджитал», 2021

ISBN 978-5-90-753420-9

Можно не любить совещания, но сложно отрицать, что это неотъемлемая часть рабочего процесса любой компании. Обсудить что-либо словами при личном взаимодействии быстрее и проще, чем устраивать затяжную переписку на почте или в мессенджерах, отвлекая всех участников от работы. Но как сделать, чтобы совещания были инструментом решения проблем, а не становились одной из них? Совещания различных типов, от утренних планерок до стратегических сессий, могут отличаться по масштабу и задачам, но требуют общих принципов планирования. В этой книге автор делится своим опытом и наработками в области управления совещательными процессами для повышения результативности и производительности труда на всех этапах производственного процесса.

УДК 65.012.63

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-90-753420-9

© Демьянова О., 2021

© Альпина Диджитал, 2021

Содержание

Вместо введения	6
Совещание как инструмент управления	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Ольга Демьянова

Быстрые и эффективные совещания. От подготовки до получения желаемого результата

Дизайнер А. Маркович

Корректоры Н. Казакова, Е. Жукова

Компьютерная верстка Б. Руссо

© Демьянова О., 2021

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2021

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Вместо введения

Сколько денег вы тратите на совещания

Онлайн показал, что бесконечные совещания не нужны, что многие вопросы можно решать без организации продолжительных совещаний, что повестка дня и четкая постановка задач необходимы.

Восприятие информации в онлайн отличается от офлайн. Тогда как на офлайн-совещаниях можно держать аудиторию полтора часа, в онлайн это время – не более 15 минут.

Вы когда-нибудь считали, сколько времени вы проводите на совещаниях?

Зачастую эта цифра выглядит пугающее.

Не говоря уже, что частые и неэффективные совещания обходятся в копеечку.

Ведь ваше время и время сотрудников стоит определенную сумму денег.

«Совещания – это симптом плохой организации. Чем меньше совещаний, тем лучше», – такую мысль высказал выдающийся теоретик менеджмента Питер Друкер.

Итак, проведите подсчет времени, которое тратится на проведение совещаний, – для начала в день и в неделю.

Долгие и нерезультативные совещания обесценивают вашу стоимость, стоимость вашего бизнеса и компании.

Рассмотрим, как это незаметно происходит.

● *Обесценивание стоимости в долгих и затяжных проектах!*

Например, стоимость проекта составляет 500 000 рублей, срок реализации проекта – три месяца.

Вы планируете работать в проекте по три часа в день. Количество рабочих часов составляет 198 (три месяца умножаем на 22 рабочих дня и на три часа), получаем стоимость вашего часа в проекте – 2525 рублей. (500 000 рублей делим на 198 часов). Увеличение продолжительности проекта даже на один час обесценивает вашу стоимость на 12 рублей (нашу стоимость проекта в 500 000 рублей делим на 199 часов, получаем 2512 рубля, из 2525 рублей вычитаем 2513 рублей). Увеличение продолжительности проекта на неделю сокращает вашу стоимость на 180 рублей, на месяц – на 720 рублей.

● *Обесценивание стоимости вашего бизнеса!*

Например, фонд оплаты труда в месяц составляет 1 млн рублей. Количество рабочих часов в месяц составляет: 22 рабочих дня умножаем на семь рабочих часов в день – получаем 176 часов: 176 рабочих и результативных часов, когда сотрудник создает ценность для клиента и компании. Стоимость рабочего результативного часа при выполнении всех поставленных задач вовремя составит 5682 рубля.

Предположим, что вы проводите несколько совещаний в день, традиционно это утренние планерки и итоговые ежедневные разборы полетов, в день такие совещания составляют два часа. В месяц на совещания уходит 44 часа; 44 умножив на 5682 рубля, мы получаем 250 008 рублей – сумма, в которую нам обходятся ежедневные совещания.

Если продолжительность совещаний больше, соответственно, ваши совещания становятся дороже для вас самих, а для сотрудников – это повод ничего не делать.

Закон Митчелла: *«Любую проблему можно сделать неразрешимой, если провести достаточное количество совещаний по ее обсуждению»*.

Итак, подсчитайте время, которое тратится в месяц на совещания. Определите их стоимость, умножив стоимость часа на количество совещательных часов. Запишите в таблицу данные.

Количество совещаний в месяц	
Средняя продолжительность совещания, час	
Стоимость человеко-часа в компании (можно взять среднюю)	
Общая стоимость совещаний в месяц в рублях	

Посмотрите:

- сколько вы в месяц проводите совещаний;
- сколько времени вы тратите на долгие и пустые совещания;
- в какую сумму вам обходятся эти «посиделки».

Цифра пугающая, однако день за днем мы этого не замечаем.

Если у вас разные по времени совещания, можно определить время дифференцированно по каждой группе.

	Утренние планерки	Выездные совещания	Совещание как подведение итогов
Количество совещаний в месяц			
Средняя продолжительность совещания			
Стоимость человеко-часа в компании (можно взять среднюю)			
Общая стоимость совещаний в месяц			
Итоговая стоимость совеща- ний в компании			

Сумма внушительная? Что делаем?

Сокращаем время – тем более что в большинстве случаев особых результатов совещания не создают. При этом дорогие совещания – это еще не все.

Что еще идет следом за ними?

1. Нарушение дедлайнов.

Каждый дополнительный час лишних совещаний не только обесценивает вашу стоимость, но и отодвигает выполнение поручений и плановых задач.

2. Снижение мотивации команды.

Увеличение сроков выполнения поручений и задач снижает мотивацию команды, так как это снижает изначальный темп работ и отдаляет получение итогового вознаграждения.

3. Проект превращается в процесс.

Проект превращается в процесс, и деятельность начинает строиться по другим принципам.

4. Увеличивается вероятность форс-мажора.

Несмотря на то что форс-мажор прописан во всех договорах, о нем всегда думают в последний момент. Долгие проекты особенно подвержены данному фактору.

Таким образом, актуальность быстрых и результативных совещаний не вызывает сомнений.

Итак, с чего мы начнем?

1. Определим, для чего нужны совещания и какие они бывают.

● *Типы совещаний* – утренние планерки, выездные совещания, подведение итогов, обсуждение конкретных проектов, «пустые» совещания – «сериалы».

● *Ранжирование по времени* – плановые, незапланированные, планово-незапланированные.

Что в результате:

● Вы поймете, какие совещания станут основными и плановыми, а от каких можно отказаться.

● Вы получите представление о возможных типах совещаний и особенностях подготовки к ним, и, соответственно, будете планировать не только время совещания, но и его формат.

2. Рассмотрим механику планирования совещаний.

Планирование – уже хороший шаг к быстрым и эффективным совещаниям. Составляем повестку дня и определяем базовые обязательные атрибуты.

Что в результате:

● Вы познакомитесь с базовыми условиями проведения совещаний, научитесь их планировать и ими управлять.

● Вы сможете в своей команде «вырастить» совещательного контролера!

3. Раскроем методику эффективных совещаний «12 минут».

Рассмотрим закон Парето и разберем обязательные атрибуты быстрых совещаний.

Что в результате:

● Вы оцените эффективность текущих совещаний и сократите их до 12 минут, улучшив результативность.

4. Потренируем качества личной эффективности в совещательном процессе.

Три базовых качества – фасилитация (эффективная групповая работа), трекинг (четкий фокус) и модерация (ориентация на результат) – помогут вам управлять совещательным процессом, вовлекая в него всю команду.

Что в результате:

● Вы научитесь держать внимание людей, изучите методики, которые помогут вывести ваши совещания на новый уровень.

5. Разберем Scrum-митинг, или Совещание на ходу.

Такое совещание позволяет управлять новыми сложными проектами, сокращать время разработки и реализации.

Что в результате:

● Вы получите новый инструмент управления командой и проектами.

6. Сделаем акцент на онлайн-совещания.

Онлайн-совещания практически не отличаются от классических, но на них сложнее удерживать внимание аудитории. Рассмотрим методики повышения эффективности совещаний через интернет и познакомимся с основными платформами для их проведения.

Что в результате:

● Вы научитесь грамотно планировать онлайн-совещания и сможете выбрать наиболее подходящую для вас площадку.

Совещание как инструмент управления

Сами по себе совещания не составляют проблемы. Они даже необходимы и являются управленческим атрибутом власти.

Вам нужно избавиться от продолжительных бесполезных и нерезультативных посиделок.

Наиболее распространенные типы совещаний:

- еженедельные;
- стратегические;
- рабочие;
- отчетные;
- планерки;
- мозговые штурмы;
- деловые беседы и встречи;
- летучки.

Все эти типы можно объединить в четыре основные группы:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.