18+

Александр Крахотин

Настольная книга руководителя по повышению эффективности совещаний

Бережливое управление



Александр Крахотин

Настольная книга руководителя по повышению эффективности совещаний. Бережливое управление

«Издательские решения»

Крахотин А.

Настольная книга руководителя по повышению эффективности совещаний. Бережливое управление / А. Крахотин — «Издательские решения»,

Первая книга, которая содержит полный перечень видов совещаний и их сценарное наполнение. Книга сформирована на базе принципов бережливого производства для повышения производительности труда и управления временем.

© Крахотин А.
© Издательские решения

Содержание

Введение 6
1. Виды совещаний 8
Конец ознакомительного фрагмента. 9

Настольная книга руководителя по повышению эффективности совещаний Бережливое управление

Александр Крахотин

Редактор Анастасия Александровна Крахотина

© Александр Крахотин, 2026

ISBN 978-5-0071-7265-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero
Крахотин А. В.

Секрет эффективности совещания прост — надо правильно определить список собеседников, тип совещания, довести его формат заранее и дать коллективному разуму выбрать лучшую идею.

Введение

Редкий руководитель находит точное решение для главного инструмента управления. Основным ресурсом, которого так не хватает компаниям для реализации стратегий и планов, является время. Я полагаю, что время представляет собой единственный ресурс, который невозможно взять взаймы.

Люди тратят время в соответствии с тем видением, которое складывается на основе персональных знаний и специфического собственного опыта. Большинство уверено, что непродуманные действия безопасны и для них, и для их организаций. Подобное заблуждение является кардинальным и ведёт компании к фатальным последствиям. Опережение или опоздание с технологиями в области коммуникаций может исказить линию стратегии компании. Теория чёрных лебедей и её спорные аналоги рождены именно в зоне действия стандартов. Основание для генерации ошибок лежит в низкой мотивации управленцев. «Мотивация на успех» и мотивация возможным оглушительным успехом вещи разные. В список генераторов ошибок могут быть добавлены неточности в установке целей и пренебрежительном отношении к аналитике. Примерно половина населения не склонна к аналитической деятельности, а есть страны, где большинство населения сознательно отворачивали от анализа. Сказываются последствия действия тоталитарных режимов.

Если вы в меньшинстве и, назло конкурентам, решили поискать время на подвиг (успех), то эта книга для Вас. Поиск потерянного времени начинается с определения генераторов потерь и воров времени. К генераторам потерь можно отнести мероприятия, которые не продуманны заранее, у которых не было чётких целей, которые начинались спонтанно или не имели грамотного сценария (и сценариста).

Основным генератором потерь времени является совещание. Работники одного из предприятий тяжелой промышленности признались, что используют совещания для отдыха. Им было безразлично, о чем говорили на совещании. Измученные 10 или 12 часовыми рабочими днями начальники смен просто «восстанавливали дыхание», сбитое переработками. Интересно число совещаний, которое озвучил один из них энергетик Михаил 88. Как следует из ряда моих наблюдений и материалов Аналитического Центра ЕСУ, объяснение этому явлению находилось в корпоративной культуре организации, где начальство требует переработки в объеме от 15 до 25% и совсем не следит за эффективностью труда.

Число совещаний на очень крупном предприятии в кондитерской промышленности тоже удивило. Их количество колебалось от 40 до 170. Средняя длительность не менее 35 минут. Какое время руководители реально работали? Что происходило на линиях и в цехах в их отсутствие?

В строительном бизнесе одна из крупнейших ипотечных компаний удивила меня. Там ещё в 2021 году практиковался сбор индустриальных менеджеров в час ночи для встреч. На совещании заместитель директора вел двухчасовые монологи, а затем распускал персонал по домам до 8 утра. Что это было? По-моему, показательные выступления в расчёте на доклады служб безопасности в адрес акционеров. Полусонный «лидер» каждого подразделения потом обычно закрывается в кабинете и подпирает щеку рукой? Или он вспоминает ссору с супругом? Что же с этим делать…? Главное правило владельцев московских бизнесов было озвучено лет десять назад: …не пускать дураков в бизнес.

Именно наблюдение за совещаниями ярким лучом выхватывает из закоулков отечественного бизнеса «главных героев» этого правила.

Есть и положительный пример: в районе площади трёх вокзалов ещё недавно работала крупная группа компаний, имевшая в составе названия «…инкорхолдинг», которая практиковала постановку задач для 56,000 человек за полчаса. Однако и она имела в культуре правило

работать по 10—12 часов в день, включая субботы. Автор книги эту тенденцию остановил. Ведь люди уставали так, что с трудом передвигались. Напомню, что в условиях Москвы дорога до дома занимала у них от часа до двух. У уставших людей и реакция на события запаздывает и креатив исчезает. Совещания должны множить время, а не обнулять. Не так ли?

Итак, одним из генераторов потерь времени являются совещания.

1. Виды совещаний

Если вы не дифференцируете совещания, до их итоги будут дифференцировать вас.

Совещание — это инструмент и вариант делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Мне, как автору, не нравится это определение. Ведь письменная форма общения куда эффективнее и лучше. Могу перечислить три или четыре высших учебных заведения, дающих качественное управленческое образование. Бывший ГУУ на первом месте. Отсутствие качественного образования всегда сказывается на эффективности компании с первого дня работы управленца. Ввиду некомпетентности людей, проводящих совещания, потери времени множатся. Кому не знакомы многочисленные повторения одних и тех же мыслей оратором? А чего стоят вопросы в зал, не требующие ответа? Монологи, как и выступления не по теме отнимают десятки часов рабочего времени. Аналитические центры, которые автор запускал в каждой компании, где работал, показывают суммарные вероятные потери 20—40 часов в день. Монологи не только вредны, но и опасны с точки зрения этики, культуры и логики процесса.

Целью совещания могут быть:

а) информирование персонала о новостях рынка;

б) критика свежих ошибок;

в) передача информации при смене бригад от одной другой;

г) предупреждение об опасных явлениях;

д) поиск решений для возникшей ситуации и т. п.

Но цели могут быть и такими:

а) за 3 минуты проинформировать 20 сотрудников о выходе на рынок конкурента ООО «КОМПАНИЯ», например, с численностью 50 человек, уставным капиталом 1 миллион рублей, и оборудованием компании ООО"СЛ»; передать участникам листинг с перечнем мер по удержанию доли рынка на срок 6 месяцев;

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.