

مهارت‌های رهبری

مدیریت موثر جلسات



هدف از این نشست

- بررسی ضرورت و فواید مدیریت جلسات
- آشنایی با محتوی و نحوه تنظیم شناسنامه جلسات
- آشنایی با شرح وظایف ارکان نظام
- آشنایی با نحوه تنظیم و فرمت پیشنهادی برای صورت جلسات
- آشنایی با برنامه ریزی جلسات

ضرورت ها

- نیاز به تشکیل جلسات در هر سبک رهبری
- جلسه، نشست کمیته، ستاد، گروه، تیم و...
- **موضوع جلسات:**
- بحث، ارزیابی، اظهارنظر، تبادل تجربه، انتقاد، اطلاع رسانی، پیشنهاد، توافق، ارائه طریق و یا تصمیم گیری

چالش‌های فراروی جلسات

- **اهداف اصلی** جلسات مشخص نیست.
- **اثر بخشی** جلسات اندازه گیری نمی شود .
- جلسات بطور **منظم** تشکیل نمی شوند.
- ساعت **شروع و پایان** جلسات مشخص نیست.
- پاره‌ای از افراد به موقع در جلسات **حاضر نشده** و یا زودتر از موعد جلسه را ترک می کنند.
- استفاده از **تلفن** ثابت و همراه و مراجعات حضوری.
- **مصوبات** جلسات بخوبی ثبت و ضبط نمی گردد.

چالش‌های فراروی جلسات

- **صورتجلسات** به درستی تنظیم و اطلاع‌رسانی نمی‌شوند، و یا با درج سلايق فردی تنظیم می‌شوند به گونه‌ای که تصمیمات به جمع تعلق ندارد.
- استفاده صحیح از **اوقات** جلسه بعمل نیامده و بیشتر وقت مصروف مسائل متفرقه می‌شود.

چالشهای فراروی جلسات

- آزادی ابراز عقیده وجود ندارد. عده‌ای سعی بر **تحمیل نظرات** خود دارند و یا اظهارنظرها بلافاصله مسخره شده و مورد انتقاد قرار می‌گیرند.
- دور تسلسل و **گفتگوهای دوطرفه** بر مباحث مستولی می‌شود.
- **مصوبات** به موقع اجرا نمی‌شوند و یا متفاوت با اصل مصوبه به اجرا درمی‌آیند. و سیستمی برای پیگیری نتایج متصور از جلسات وجود ندارد.
- **مسئولیت افراد** در قبال جلسات تعریف شده نمی‌باشد.

چالش‌های فراروی جلسات

- **دستور کلی** جلسه معلوم نیست و راهی برای تفکیک موضوعات مربوط و غیرمربوط به جلسه وجود ندارد.
- جلسات **هم‌پوشانی** دارند و عده‌ای از افراد هم‌زمان باید در دو یا چند جلسه حضور یابند.
- افراد برای برگزاری جلسات مفید **آموزش ندیده** و در بعضی موارد کار افراد حاضر در جلسات به توهین، مشاجره و یا قهر از جلسه می‌کشد.
- حضور افراد **پر حرف و یا خاموش** مانع از دستیابی به همفکری جمعی می‌شود.

چالش‌های فراروی جلسات

- عده‌ای از فرصت بدست آمده در جلسات برای **چاپلوسی** و عده‌ای برای **ابراز شجاعت** بهره‌گیری می‌نمایند.
- **عدم دعوت** عده‌ای به جلسه باعث رنجش آنان می‌گردد و ممکن است در مقابل اجرای مصوبات جلسات موضع‌گیری نمایند.
- **مکان جلسات** مناسب نبوده و امکانات لازم برای اداره کردن آن تدارک دیده نشده است.
- **امکانات پذیرایی** در جلسات مورد انتقاد و یا سوء استفاده قرار می‌گیرد.

چالش‌های فراروی جلسات

- برای استفاده از محل و امکانات جلسه **هماهنگی** وجود ندارد.
- **تعدد جلسات** فرصتی برای امور جاریه افراد باقی نمی‌گذارد.
- **امور مربوط به مشتریان**، همکاران و ارباب رجوع به دلیل حضور افراد در جلسات انجام نمی‌پذیرد و موجب نارضایتی ایشان می‌گردد.
- **مسئولیت اداره**، کنترل نظم و زمانبندی جلسه و ثبت مصوبات جلسه مشخص نیست.

نظر شما ؟

هزینه جلسات از چه سر فصلهایی تشکیل
میشود؟

هزینه یا منفعت



باید توجه داشت که جلسات علیرغم فواید و ضرورت‌های بی‌شمارشان ماهیت هزینه‌ای دارند و چنانچه منافع حاصل از آنها بر هزینه‌های مترتب بر آنها پیشی نگیرد زیان و نارضایتی بسیار بار می‌آورند.



رویکرد مدیریت جلسات



برای پرهیز از چالشهای ذکر شده بالا،
بهینه کردن فرایند، و ثمر بخش کردن
جلسات، طراحی رویکردی برای مدیریت
جلسات اجتناب ناپذیر است.



سازماندهی جلسات





شناسنامه جلسات



- هر جلسه یک شناسنامه.
- تصویب جلسه توسط کمیته راهبری سازمان.
- موقعیت های اضطراری برای تغییر در جلسات و یا ویژگیهای جلسات.
- یک نسخه از شناسنامه جلسات نزد دبیر هر جلسه و یک نسخه آن نزد دبیر کل جلسات نگهداری می گردد.



شناسنامه جلسات



شناسنامه و تقویم جلسات هر سال یکبار توسط
کمیته راهبری مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد.



فرم شناسنامه جلسات

عنوان جلسه :	شماره جلسه :
مأموریت جلسه:	
رئیس جلسه:	دبیر جلسه :
تواتر برگزاری:	محل تشکیل جلسه :
تواتر برگزاری:	روز های برگزاری :
شاخص اندازه گیری عملکرد (KPI)	ساعات برگزاری:

اعضای جلسه			
ردیف	سمت	ردیف	سمت
۱		۱۱	
۲		۱۲	



ویژگی‌های اعضای یک جلسه



- عزم و قصد مشترک دارند.
- از توانمندی خود برای بهره‌گیری از استعداد کلیه اعضای گروه استفاده می‌کنند.
- از مناسبات و ارتباطها به طور ثمر بخش استفاده می‌کنند.
- در تصمیم‌گیری و پیاده‌کردن تصمیم، از خود نرمش نشان می‌دهند.
- خود را مسئول می‌دانند که عملکردی در حد اعلا داشته باشند.
- اعضای آن قدر یکدیگر را می‌دانند و تلاش‌ها را پاس می‌دارند.
- روحیه‌ای نیرومند دارند زیرا هم فشارهای مدیریت را حس می‌کند و هم غرور مالکیت دارد.



توافقات اصولی



نکته:

اعضای جلسه باید در هشت حوزه زیر به توافق برسند:

۱- آرمان، هدف و ارزش‌های سازمانی

۲- آرمان، هدف و ارزش‌های گروهی

۳- هنجارها و اصول

۴- نقش و وظیفه

۵- حوزه‌ها و هدف مسئولیت

۶- راهبردهای ارتباطات

۷- تصمیم‌گیری، اختیار و اقتدار جوابگویی

۸- منابع



موارد بازنگری برای جلسات



- تداوم یا تعطیل جلسه
- ادغام جلسه در سایر جلسات
- تغییر مأموریت جلسه
- تغییر مدت جلسه
- تغییر تواتر جلسه
- تغییر اعضای جلسه
- تغییر رئیس یا دبیر جلسه
- تغییر محل برگزاری
- **KPI** جلسه



وظایف و مسئولیتهای دبیر کل در مدیریت جلسات



- انجام وظیفه زیر نظر مدیر عامل.
- تنظیم تقویم جلسات شرکت طبق فرم برابر نظر کمیته راهبری
- ارسال تقویم جلسات برای کلیه اعضای جلسات.
- نظارت بر اجرای صحیح جلسات، دریافت و ثبت کلیه صورتجلسات، پیگیری پیشرفت مصوبات.



مهارت‌های مورد نیاز اعضا



ارتباطات گروهی، تصمیم‌گیری گروهی، رفع
تعارض، پشتیبانی از یکدیگر و مشارکت در
رهبری.

وظایف کمیته راهبری در ارتباط با جلسات



بازنگری سالیانه شناسنامه جلسات
بررسی جلساتی که با مجوز مدیرعامل در فاصله دو جلسه کمیته
برقرار شده اند



مسئولیت اداره جلسات



- دریافت نظرات اعضا جلسه و تعیین دستور جلسه
- تشکیل بهنگام جلسات
- اداره مؤثر جلسات (رعایت زمانبندی، جلوگیری از مذاکرات پراکنده، وحدت آفرینی، اطمینان از صحت مندرجات صورتجلسات، تقسیم وقت به موضوعات مختلف، جلوگیری از دور تسلسل و ...)
- پیشنهاد تغییر ویژگیهای شناسنامه جلسه به کمیته ارزیابی و بهبود عملکرد



مسئولیت دبیران جلسات



- پیگیری تأمین امکانات لازم صوتی، تصویر و سایر امکانات مورد لزوم جلسات
- ثبت اطلاعات عمومی در صورت جلسات (زمان شروع و خاتمه، حاضرین جلسه، تأخیرها و غیبت ها)



مسئولیت دبیران جلسات



- ثبت مصوبات جلسه در فرم صورت جلسات و دریافت امضاء حاضرین در پایان جلسه
- تکثیر صورتجلسات و ارسال برای اعضای جلسات
- ارسال یک نسخه از صورتجلسات برای دبیرکل
- پیگیری مصوبات جلسات در فاصله دو جلسه



مدیریت جلسات



مدیریت قبل از جلسه

• دبیر جلسه

مدیریت حین جلسه

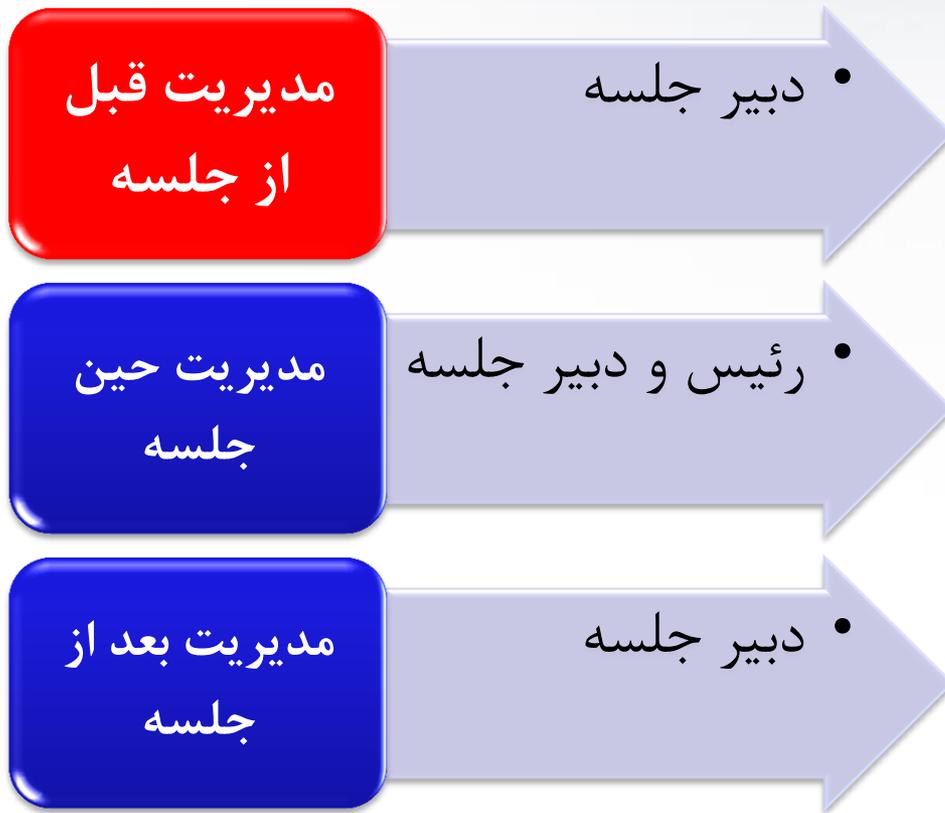
• رئیس و دبیر جلسه

مدیریت بعد از جلسه

• دبیر جلسه



مدیریت قبل از جلسه



- دعوت از اعضا
- ارسال دستور جلسه
- ارسال مستندات ضروری

شیوه دعوت از اعضا



- بسیاری از سازمانها با صرف هزینه از طریق دعوتنامه و یا □ □ □ افراد را به جلسه دعوت می نمایند.
- بهتر است که تقویم جلسات داشته و اعضا نیز بر اساس تقویم از پیش مشخص در جلسات حضور یابند.
- می توانیم در مواردی که جلسات کنسل می شود، از طریق □ □ □ اطلاع رسانی کنیم.

نمونه یک دستور جلسه



دستور جلسه شورای مدیران شنبه مورخ ۹۲/۱۰/۳۰	
موضوع جلسه:	بررسی آمار شکایات مشتریان در دیماه بررسی طرح پیشنهادی مشاور در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری
مدعوین:	مشاور - آقای مهندس علیرضا احمدی (رزومه ایشان به پیوست می باشد)
مستندات:	گزارش شکایات مشتریان در دیمان نیز در پورتال در دسترس است. خلاصه طرح پیشنهادی مشاور در ۳ صفحه به پیوست می باشد.
تذکرات:	لطفاً اعضاء گزارش شکایات و خلاصه طرح پیشنهادی مشاور را مطالعه فرموده و با آمادگی ذهنی حضور پیدا کنند. خانم فهمانی نیز به عنوان مدیر ارتباط با مشتریان انتظارات مدیران ارشد را درباره پروژه CRM گردآوری و قبل از جلسه به مشاور منتقل نمایند.



مدیریت جلسات



مدیریت قبل از جلسه

• دبیر جلسه

مدیریت حین جلسه

• رئیس و دبیر جلسه

مدیریت بعد از جلسه

• دبیر جلسه



اصول جلسات موفق



- زمان جلسات کمتر از ۲ ساعت
- وقت جلسات در ابتدای صبح و یا در انتهای ساعت کاری
- برگزاری جلسات در راس ساعت مقرر و اتمام آن طبق برنامه
- اداره کننده جلسه، رئیس یا دبیر
- حضور موثر تمام اعضا
- پیشرفت جلسه طبق دستور جلسه و زمانبندی آن
- کنترل زمان توسط دبیر جلسه
- ثبت تمام وقایع مهم و مصوبات

نحوه تنظیم صورتجلسات



- ثبت اطلاعات از شناسنامه در صورت جلسه
- درج تاخیرات
- ثبت ساعت شروع و پایان واقعی
- تنظیم صورتجلسه به صورت دستنویس در فرم
- ارسال یک کپی از صورتجلسه برای دبیرکل نظام و همچنین سایر اعضای جلسه.
- «با توجه به ارسال قبلی تقویم جلسات هر بار دعوتنامه ارسال نمی‌گردد.»

نحوه تنظیم صورتجلسات



- دستور جلسه
 - نحوه ثبت مصوبات جدید.
 - مصوباتی که انجام شده اند.
 - کنتر و مصوباتی که در سررسید مقرر انجام نشده اند.
 - نحوه حذف مصوباتی که ادامه آنها دیگر ضرورتی ندارد.
 - امضا صورتجلسه در پایان جلسه توسط اعضا.
- مصوبات جدید در انتهای صورت جلسه درج می شوند.**



فرم صور تجلسه



عنوان جلسه:		کد :		تاریخ		شماره:		
رئیس جلسه:		دبیر جلسه:		محل تشکیل:				
ساعت شروع:		برنامه		واقعی		ساعت خاتمه : برنامه واقعی		
اعضای جلسه								
نام		تاخیر		نام		تاخیر		
ردیف		موضوع				مسئول اجرا	سر رسید	کنتور



ادامه فرم صورتجلسه



شماره جلسه:		نام جلسه:		کد جلسه:		تاریخ:	
کنطور	سر رسید	مسئول اجرا	موضوع	ردیف			



فرم امور ارجاعی



ماہ.....

ردیف	موضوع	مسئول اجرا	سر رسید	کنتور



نحوه تکمیل فرم امور ارجاعی



- مدیر دفتر مدیر عامل هر امر ارجاعی را که توسط مدیر عامل علامت زده شده باشد در فرم امور ارجاعی با ذکر مسئول اجرا و سر رسید ثبت می کند.
- در پایان هر ماه کپی این فرم در اختیار دبیر کل جلسات قرار می گیرد.
- هر یک از موارد فرم امور ارجاعی به مثابه یک مصوبه جلسات در محاسبه امتیاز جلسات در نظر گرفته می شود.

کار برگ ماهانه ارزیابی عملکرد جلسات



امتیاز آقای ۲	امتیاز آقای ۱	ضرائب پایه	آقای ۲	آقای ۱	شاخص ها (kPI)
		۵			تعداد مصوبات جدید یا امور ارجاعی ماه
		۱۰			تعداد مصوبات یا امور ارجاعی اجرا شده ماه
		- ۱۵			تعداد مصوبات کنکور دار ماه
		- ۲			دقایق تاخیر در جلسات ماه
		- ۲			دقایق انحراف جلسات مربوطه از برنامه
		- ۲۰			تعداد جلسات تشکیل نشده
		۲۰			تعداد جلسات تشکیل شده
		جمع			
		امتیاز هر فرد			

*سه شاخص آخر به رئیس جلسه مربوط میشود



فرمول محاسبه امتیاز هر فرد



$$\text{امتیاز هر فرد} = \frac{\text{امتیاز فرد}}{\text{بالاترین امتیاز کسب شده}} \times \text{صد}$$



لیست جلسات ادواری

تاریخ تصویب:

۱۳۹ / /

ردیف	عنوان جلسه	تواتر تشکیل جلسه	رئیس جلسه	دبیر جلسه	آقای			روز های تشکیل (ماهانه)	ساعات جلسه	تعداد جلسات در ماه	تعداد اعضای جلسه	جمع نفر دقیقه جلسه	
					۱	۲	۱۲						
۱	جلسه ۱	هفتگی	۱۲	۸			۹۰	یکشنبه	۱۰ - ۱۱.۵	۴	۵	۴۵۰	
۲	جلسه ۲	ماهانه	۲	۱۰	۳۰	۳۰		دوشنبه ۱	۸ - ۱۰	۱	۷	۲۱۰	
۳	جلسه ۳	۳ ماهانه	۱	۶	۲۰	۲۰	۲۰	چهارشنبه ۲	۹ - ۱۳	۱/۳	۹	۱۸۰	
۸۴۰	---	۴	تعداد جلسات هر فرد			۲	۳	۲	تاریخ بازبینی بعدی				
			ساعات حضور هر فرد در جلسات			۵۰	۱۴۰	۱۱۰	۱۳۹ / /				

