

# MANAGEMENTUL ȘEDINȚELOR

CURS MASTER



# ȘEDINȚA

- Este cea mai frecventă metodă de management utilizată de un manager în activitatea sa, calitatea ei influențând sensibil calitatea managementului, deoarece este nemijlocit implicată în exercitarea funcțiilor manageriale: *previziunea, organizarea, coordonarea, motivarea – antrenarea și control – evaluarea.*
- Reprezintă modalitatea principală de transmitere a informațiilor și culegerea acestora de la și către majoritatea membrilor organizației.
- Reprezintă reuniunea mai multor persoane pentru scurte perioade de timp, sub conducerea unei persoane, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional.

Consecințele ineficacității ședințelor se manifestă în calitatea procesului decizional și eficiența conducerii activității instituției, aceasta afectând calitatea și relațiile de muncă, activitatea în ansamblu său, fapt ce face ca credibilitatea și eficiența acestora să fie grav afectate.

Este de asemenea adevărat că multe probleme se pot rezolva prin conducerea orientată spre obiective a ședințelor, cu condiția că între participanți să existe relații corecte cooperante de lucru.

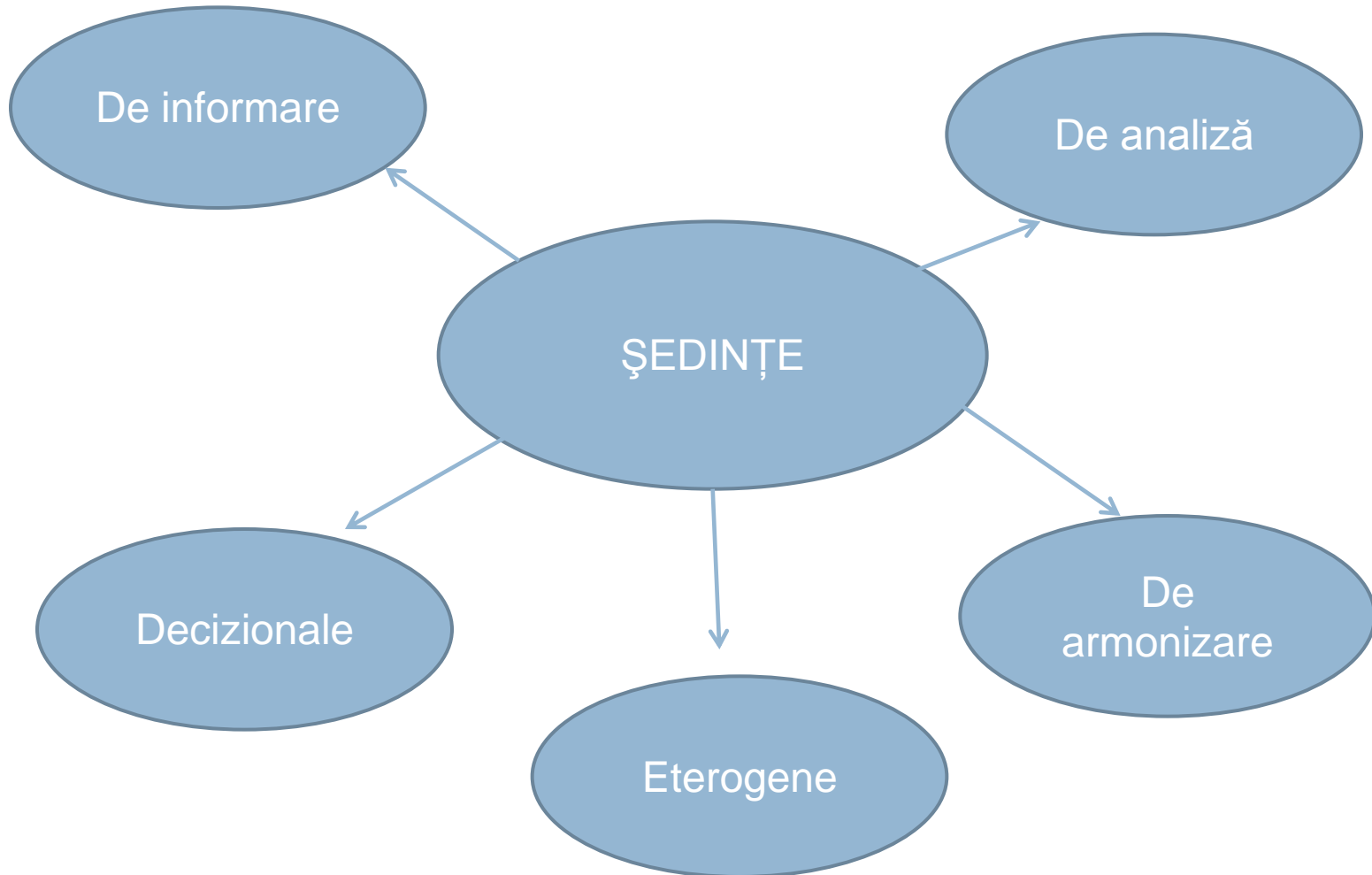
Instrumentarul conducerii orientate spre obiective a ședințelor se compune din următoarele documente de lucru:

- Ordinea de zi;
- Memoratorul temelor;
- Planul de măsuri.

# Clasificarea ședințelor

- **De informare**, care au ca scop furnizarea de informații managerului și colaboratorilor, cu privire la anumite probleme. Acestea se organizează periodic, putând fi:
  - *săptămânale*;
  - *lunare*;
  - *semestriale*.
- **Decizionale**, discutarea și adoptarea unor decizii.
- **De analiză** – analizarea activității desfășurate într-o anumită perioadă;
- **De armonizare** – ședințe operative, convocate cu o frecvență aleatorie, în funcție de necesitățile realizării unor obiective, planuri, programe, la care participă în general șefii de compartimente, șefii de catedră, de comisii sau alte persoane implicate;
- **Eterogene** – cele care reunesc două sau mai multe tipuri de ședințe prezentate anterior.

# Tipuri de ședințe



# Etapele desfășurării unei ședințe

- *Informarea* ;
- *Soluționarea problemelor*;
- *decizia*; - finalizarea unor probleme prin trasarea unor sarcini de lucru anumitor participanți.

Etapele importante în derularea unei reuniuni de lucru (ședință) sunt următoarele:

- *pregătirea*;
- *deschiderea*;
- *desfășurarea*;
- *finalizarea*.

# Pregătirea ședinței

- Stabilirea unei ordini de zi, care să cuprindă una sau două probleme importante. Celelalte pot fi grupate la punctul “diverse”. Această sarcină revine managerului care organizează ședința;
- Problemele înscrise pe ordinea de zi trebuie să fie formulate clar și, în același timp, să stârnească interesul pentru problemele puse în discuție;
- Desemnarea persoanelor ce vor prezenta materiale la problematica abordată în cadrul ședinței;
- Stabilirea din timp a datei, locului și orei de desfășurare a ședinței;
- În cazul ședințelor periodice, este importantă menținerea zilei, orei și locului de desfășurare;
- Stabilirea locului și ambianței;
- Începerea punctuală a ședințelor;
- Desemnarea unei persoane pentru înregistrarea discuțiilor, care să anunțe din timp problematica ședinței.



# Deschiderea ședinței

- Deschiderea ședinței la ora și locul anunțat prealabil participanților;
- Formularea clară a obiectivelor ședinței;
- Se explică procedura și documentele de lucru;
- Folosirea unui limbaj pozitivist și incitant pentru a impune participanților respectarea problematicii ședinței;
- Limitarea expunerii introductive la maximum 1-2 minute;
- Stabilirea de comun acord cu participanții a duratei totale a ședinței (limitarea ședinței la 1-1,5ore) și a duratei maxime pentru luările de cuvânt ale participanților;
- Numirea unui gestionar al timpului alocat vorbitorilor;
- Menționarea absențelor de la ședință, menționarea cauzei.

# Desfășurarea ședinței

Regulile caracteristice desfășurării unei ședințe sunt:

- Controlul desfășurării ședinței pe baza punctelor ordinii de zi și a obiectivelor corespunzătoare;
- Stabilirea contribuțiilor în idei noi, soluții etc., astfel încât să se stimuleze participarea activă pentru îndeplinirea scopurilor propuse;
- Calmarea spiritelor înfierbântate, intervenind cu tact, dar ferm, pentru eliminarea unor stări conflictuale nedorite;
- Intervenția promptă în cazul în care expunerile participanților deviază de la subiectul problemei discutate;
- Imprimarea unui ritm care să asigure încadrarea în durata stabilită, concomitent cu realizarea scopurilor propuse.

# Finalizarea ședinței

Regulile caracteristice etapei de finalizare a ședinței sunt:

- Intervenția finală a conducătorului ședinței, care trebuie să fie concisă și să reliefeze principalele concluzii;
- Trecerea în revistă în memoratorul de teme a punctelor din ordinea de zi și a unor teme rămase nesoluționate, constatând dacă se preconizează trecerea acestora pe ordinea de zi a viitoarei ședințe sau dacă ele, între timp, au fost rezolvate.
- Verificarea corectitudinii înregistrării discuțiilor din timpul ședinței;
- Semnarea procesului-verbal de către toți participanții.

În timpul ședinței, în procesul-verbal se vor nominaliza obiectivele și timpii alocați pentru fiecare punct al ordinii de zi, care, în general, sunt: pentru *informare* – 30 de minute, pentru *soluționarea problemelor* – 20 de minute și pentru *decizie* – cam 10 minute.

# Rolul președintelui în derularea unei ședințe

- capacitatea de a distinge problemele procedurale de cele de fond;
- să cunoască și să stăpânească foarte bine aspectele procedurale;
- să folosească pozitiv cunoștințele și experiența participanților la rezolvarea problemelor dezbătute;
- să cunoască modul de gestionare a stărilor conflictuale pe parcursul ședinței;
- să-și folosească dreptul de veto, atunci când consideră că legea nu este respectată;
- să se asigure corectitudinea întocmirii procesului verbal;
- în luarea unor decizii, trebuie să evite să-și expună primul punctul de vedere sau să adopte o poziție partizană;
- Să evite să devină un arbitru al disputelor dintre diferiți membri;
- să asigure un echilibru între cerința participării tuturor celor interesați și cerința implicării minimului de persoane;
- Să controleze pe cât posibil discuțiile, pentru ca acestea să nu degenereze de la subiectul problemei sau în stări conflictuale etc.

# Evaluarea ședinței

- Verificarea desfășurării și succesul ședinței;
- Verificarea corectitudinii întocmirii procesului-verbal;
- Redactarea planului de măsuri;
- Verificarea îndeplinirii sarcinilor rezultate pînă la următoarea ședință;
- Trecerea problemelor nerezolvate pe ordinea de zi a viitoarei ședinței.