

# Совещания превратились в каторгу:

## меняем ситуацию

Многим знакома ситуация, когда при упоминании об очередном совещании слышатся возгласы коллег: «Опять будут “хвалить”», «Снова только время потеряем», «Очередная бессмысленная болтовня». Подобные высказывания свидетельствуют о том, что сотрудникам непонятно назначение этих мероприятий и ничего, кроме негатива, они не вызывают. Попробуем разобраться в организационных и управленческих причинах, вызывающих такую реакцию.



**Оксана Новикова,** независимый эксперт в области управления персоналом, г. Усть-Каменогорск, Казахстан



Основное назначение совещания – обзор и оценка текущего состояния дел по какому-либо вопросу (проблеме) и коллективное принятие решения по его (ее) разрешению (устранению). Общим результатом работы предприятия является сумма решений его сотрудников.

Обычно за организационную часть совещания на предприятии отвечают начальник общего отдела (офис-менеджер) и начальник управления персоналом (менеджер по персоналу). Управленческая часть принадлежит первому руководителю предприятия.

Как сделать совещания позитивным и результативным мероприятием? Дадим несколько советов тем, кто отвечает за проведение совещаний.

### **Советы начальнику общего отдела (офис-менеджеру):**

- ▶ составьте перечень всех периодических совещаний предприятия по форме (*приложение 1*), утвердите его у первого руководителя и разошлите всем задействованным лицам согласно списку участников;
- ▶ разработайте совместно с первым руководителем регламент его совещаний, определите структуру каждого из них (*приложение 2*). Обсудите с ним, какую информацию и в каком объеме должны

освещать докладчики. От этого зависит оперативность совещания по времени и результативность решений, ведь для принятия решения важно наличие соответствующей информации;

- ▶ совместно с начальником управления персоналом решите вопрос о выделении отдельной штатной единицы в составе общего отдела (например, делопроизводителя), в обязанности которого будет входить:

- подготовка помещения для совещания;
- обеспечение совещания канцелярскими принадлежностями, минеральной водой;
- ведение протокола совещаний, его утверждение и рассылка;
- контроль исполнения поручений первого руководителя, записанных в протокол;
- составление и представление первому руководителю ежемесячного отчета об исполнительской дисциплине по итогам совещаний;
- ▶ обеспечьте сопровождение совещания записью на диктофон. Это позволит избежать разногласий в формулировках поручений руководителя.

### **Советы начальнику отдела управления персоналом:**

- ▶ разработайте Положение о контроле над исполнитель-

ской дисциплиной (приложение 3), согласуйте его в первую очередь с первым руководителем и затем с начальником общего отдела. Это один из эффективных способов применения как отрицательной, так и положительной мотивации по отношению к руководителям;

- ▶ обсудите с первым руководителем возможность учреждения специального премиального фонда для поощрения руководителей, оперативно и профессионально решающих возникающие вопросы. Это дает прекрасный результат;
- ▶ разработайте Правила корректного делового общения на совещаниях и включите их в Корпоративный кодекс предприятия (если таковой имеется);
- ▶ включите в раздел «Должен знать» должностных инструкций руководителей следующие документы: Регламент совещаний предприятия, Корпоративный кодекс предприятия и Положение о контроле над исполнительской дисциплиной. Выдайте копии этих документов каждому под роспись;
- ▶ организуйте корпоративное обучение руководителей по теме «Эффективное управление совещаниями», поскольку каждый из них на своем уровне тоже проводит совещания.

## Управление совещанием

Основная роль в управлении совещанием принадлежит первому руководителю предприятия, второстепенная – участникам мероприятия. От их умения взаимодействовать будет зависеть

главное – принятие правильного решения по вопросам, вынесенным на повестку дня.

### Советы первому руководителю:

- ▶ внимательно просмотрите список всех совещаний, проводимых лично вами. Определите для себя, какие направления работы предприятия и в каком объеме вы хотели бы держать под личным контролем, а какие – поручить своим заместителям. Оставьте в списке присутствующих на совещании должности тех лиц, чьи направления деятельности вы определили себе под личный контроль;
- ▶ откажитесь от каждодневного режима своих совещаний. Такой контроль оправдан только в случае серьезного срыва плана производства, при проблемах с качеством или в аварийной ситуации. Как правило, вполне достаточно еженедельного контроля за состоянием дел;
- ▶ старайтесь никогда не опаздывать на совещания, ведь первый руководитель – образец дисциплины. Попросите своего личного секретаря подстраховать вас напоминанием за пять минут до начала мероприятия. Если возникли обстоятельства, не позволяющие вам провести совещание в назначенный срок, поручите это заместителю или перенесите на другое время, попросив секретаря уведомить об этом всех участников;
- ▶ не берите с собой на совещание сотовый телефон и требуйте того же от подчиненных. Если избежать этого невозможно (например, именно в этот день и час должен состояться важный телефонный разговор), предупредите об этом своего за-

местителя, присутствующего на совещании, чтобы он был готов продолжить его, когда вы временно удалитесь для разговора;

- ▶ акцентируйте внимание участников мероприятия на том, что первый руководитель предприятия – главный арбитр на поле, а они – непосредственные игроки. Их задача заключается в том, чтобы оценить и проанализировать ситуацию и предложить варианты решений, а ваша – в том, чтобы согласиться или не согласиться с предложенным вариантом, внести свое предложение. Думайте с подчиненными, но не думайте за них;
- ▶ если ситуация сложная и стандартные решения не дают результата, используйте метод Малинина-Буринина. Обратитесь к коллегам: «Нужна генерация идей по данной проблеме. Принимаются все варианты, в том числе по «Малинину-Бурину». Дайте возможность сотрудникам высказать все нестандартные решения, которые приходят им в голову. С виду совсем бредовые и фантастические идеи в конечном итоге оказываются самыми эффективными;
- ▶ владейте собой, если на совещании разгорается горячий спор. Помните, что вы должны находиться на «нейтральной полосе». Ни в коем случае не срывайтесь на крик и не опускайтесь до оскорблений. Опирайтесь на факты и обоснованные доводы, пресекайте попытки спорящих перейти на личности. Всегда нужно обеспечивать себе и своим коллегам возможность сохранить достоинство;
- ▶ откажитесь от публичных выволочек, возьмите за пра-

вило хвалить при всех, ругать поодиночке. Нельзя допускать, чтобы коллеги боялись и избегали совещаний;

► если при обсуждении проблемы разговор превращается в клубок взаимных обвинений, нужно прервать спор и сказать: «С виновными мы разберемся. Попрошу руководителей написать мне обстоятельные докладные по возникшей ситуации. А сейчас я все-таки хотел бы услышать варианты решений». Всегда следует возвращать спор в русло принятия решения. Виновных выявлять и наказывать необходимо, но не на совещании;

► если при рассмотрении обстоятельств возникшей проблемы выяснится, что это промах одного из присутствующих на совещании коллег, постарайтесь не обобщать и не навешивать ярлык типа: «Ну, наша бухгалтерия – как всегда. Здесь всякий вопрос застопоривается». Когда к отдельным подразделениям приклеивается слава «косячников» и формируется мнение типа «и за что им только зарплату платят», возникает антагонизм коллективов. Если вопросы сыплются в адрес одного и того же руководителя, это еще не значит, что плохо работает все подразделение. Нужно поговорить с этим человеком отдельно. Возможно, у него имеются проблемы личного характера или во взаимоотношениях с подчиненными. При необходимости следует подключить начальника управления персоналом;

► нельзя позволять себе во время совещания отвлекаться на мелочи, допускать лирические отступления, личные под-

робности и анекдоты. Время совещания ограничено, периодически следует напоминать об этом коллегам;

► если при обсуждении проблемы проявилась какая-либо щекотливая ситуация, указывающая на конфликт интересов, сговор, хищение и прочее, нужно прервать дебаты, не допуская слишком скорых выводов подчиненных, и поручить директору по безопасности разобраться во всем и доложить вам отдельно;

► если на повестке дня совещания периодически или постоянно звучит одна и та же проблема, значит, она относится к разряду системных и пришло время определить шаблонные варианты решений с занесением их в регламентирующие документы предприятия. Например: коммерческий директор докладывает о срыве поставки какого-либо материала и просит отодвинуть срок изготовления изделия. Тут первый руководитель начинает задавать вопросы:

– А на соседнем заводе спрашивал? Можем мы у них занять или обменять небольшую партию?

– Нет.

– А с главным технологом разговаривал? Можем мы временно перейти на аналог?

– Нет.

– А доставку другим транспортом, кроме железнодорожного, рассматривал?

– Нет...

И так каждый раз. При подобном раскладе на очередном совещании нужно записать в протокол: «Коммерческому директору Иванову А.А. в срок до такого-то числа разрабо-

тать типовой вариант действий при срыве поставок материала и оборудования. Внести в регламент по закупкам и в должностные инструкции менеджеров по закупкам». По статистике более 80% ошибок сотрудников являются системными, а значит, нужно исключить причину их возникновения и перестать наступать на одни и те же грабли;

► если благодаря усилиям вашего подчиненного предприятию удалось выпутаться из серьезных проблем, оперативно устранить нарушение – не скупитесь на похвалу. Обязательно скажите: «Отличная работа, молодец! Спасибо!»;

► формулируйте свои поручения для протокола конкретно, с указанием главного исполнителя, соисполнителя и срока исполнения;

► по результатам отчета общего отдела об исполнительской дисциплине всегда реагируйте на необоснованное нарушение сроков исполнения и на неисполнение поручений. Применяйте все мотивационные рычаги, в том числе материальные и дисциплинарные. В противном случае подчиненные будут думать: «Да и ладно. Все равно мне за это ничего не будет»;

► в конце совещания обязательно подводите итог: «Итак, первоочередными на сегодняшний день являются следующие задачи... Всем за спасибо за сотрудничество! Удачного вам дня».

**Советы руководителям – участникам совещания:**

► держите под рукой утвержденный список совещаний. При наличии заместителя вручите ему копию;

- ▶ если заместителя нет, определите должностное лицо, которое будет присутствовать на совещании в случае вашего отсутствия. Запишите эту обязанность в его должностную инструкцию;
- ▶ готовьтесь к докладу по текущему состоянию дел во вверенном направлении. Распределите обязанности по подготовке текущей информации к очередному совещанию среди своих подчиненных, внесите их в должностную инструкцию. Вся информация должна стекаться в единый отчет того должностного лица, которое обязано предоставить его вам до начала совещания;
- ▶ если возникла проблема, постарайтесь сразу же разложить ее по схеме: причина – возможные последствия в случае неустранения – варианты решений – предполагаемый срок

исполнения. В этом случае ваш доклад будет полным и обоснованным, а первому руководителю не придется задавать вам уточняющие вопросы;

- ▶ если проблема возникла по вине вашего подразделения, нельзя сразу пускаться в критику своих подчиненных. У сильного руководителя нет алиби. Как говорится, если пастух ругает стадо – надо менять пастуха. Скажите: «Признаю, это наше упущение. С виновными разберусь. Впредь подобное не повторится»;
- ▶ никогда не перебивайте руководителя, даже если его доводы необоснованны. Не говорите в ответ: «Нет, я с вами не согласен», лучше скажите: «Да, вы отчасти правы, но...»;
- ▶ говорите спокойно, помните, что эмоции следуют за голосом;
- ▶ старайтесь оперативно исполнять поручения перво-

го руководителя, записанные в протокол, своевременно уведомляйте об этом специалиста общего отдела, осуществляющего контроль;

- ▶ если при выполнении поручения выяснятся непредвиденные обстоятельства и вам потребуется дополнительное время, своевременно согласуйте с руководителем перенос срока;
- ▶ старайтесь выносить на совещание минимум нерешенных проблем. Максимально работайте «по горизонтали», озвучивайте только «непробиваемые» проблемы.

Умело управляемые и хорошо организованные совещания являются мощным рычагом управленческой деятельности предприятия, мобилизующим усилия и способности сотрудников для принятия оптимальных решений в сложных ситуациях.

## Приложение 1. Перечень периодических совещаний предприятия

Утверждаю:  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_ (Ф. И. О.)  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 г.

№	Периодичность	Время	Наименование совещания	Руководитель, который проводит совещание	Должности присутствующих	Место проведения
1	2	3	4	5	6	7
1	Ежегодно с 25 ноября по 10 декабря	С 11:00 до 12:00	Рассмотрение плана на предстоящий год	Генеральный директор	Главный инженер. Директор по производству. Коммерческий директор. Финансовый директор. Директор по качеству. Главный бухгалтер. Директор по персоналу. Начальники производств	Конференц-зал

1	2	3	4	5	6	7
2	Ежегодно с 25 января по 10 февраля	С 11:00 до 12:00	Рассмотрение итогов работы подразделений за год	Генеральный директор	Главный инженер. Директор по производству. Коммерческий директор. Финансовый директор. Директор по качеству. Главный бухгалтер. Директор по персоналу. Начальники производств	Конференц-зал
3	Ежемесячно 25-го числа	С 14:00 до 16:00	Рассмотрение плана на предстоящий месяц	Генеральный директор	Главный инженер. Директор по производству. Коммерческий директор. Финансовый директор. Директор по качеству. Главный бухгалтер. Директор по персоналу. Начальники производств	Конференц-зал
4	Ежемесячно 5-го числа	С 14:00 до 16:00	Рассмотрение итогов работы за месяц	Генеральный директор	Главный инженер. Директор по производству. Коммерческий директор. Финансовый директор. Директор по качеству. Главный бухгалтер. Директор по персоналу. Начальники производств	Конференц-зал
5	Еженедельно по четвергам	С 15:00 до 16:30 часов	Оперативное совещание по выполнению месячного плана	Генеральный директор	Главный инженер. Директор по производству. Коммерческий директор. Финансовый директор. Директор по качеству. Главный бухгалтер. Директор по персоналу. Начальники производств	Конференц-зал
6	Ежедневно	С 9:00 до 10:00	Производственно-диспетчерское совещание	Директор по производству	Начальники производств. Начальник ПДО. Начальник ОМТС. Главный технолог. Начальник ОТК	Кабинет директора по производству
7	Еженедельно по вторникам и пятницам	С 16:00 до 17:00	Совещание по подготовке производства	Главный инженер	Главный механик. Главный энергетик. Главный метролог. Главный технолог. Главный конструктор	Кабинет главного инженера
8	Еженедельно по вторникам	С 10:00 до 11:00	Совещание по обеспечению плана производства	Коммерческий директор	Начальник ОМТС. Начальник отдела сбыта. Начальник транспортного цеха. Начальник ПДО	Кабинет коммерческого директора
9	Ежеквартально 10 апреля, 10 июля, 10 октября, 10 января	С 15:00 до 16:30	Совещание по качеству	Директор по качеству	Начальник ОТК. Начальник ЦЗЛ. Главный технолог. Начальники участков	Кабинет директора по качеству
10	.....	.....	.....	.....	.....	.....

## Приложение 2.

### Структура оперативного совещания (фрагмент)

1. Вступительное слово генерального директора.

2. Выступление докладчика № 1 – директора по производству.

#### **Форма доклада:**

2.1. Текущее состояние дел на производстве:

- ▶ по выполнению плана;
- ▶ работе оборудования;
- ▶ обеспеченности материалами;
- ▶ трудовой дисциплине и кадрам;
- ▶ охране труда.

2.2. Отчет о выполнении поручений генерального директора по предыдущему протоколу.

2.3. Вопросы, которые не удалось решить в рабочем порядке.

2.4. Занесение в протокол поручений генерального директора (при их наличии).

3. Выступление докладчика № 2 – коммерческого директора.

#### **Форма доклада:**

3.1. Текущее исполнение договоров по обеспечению плана производства:

- ▶ по основным материалам,
- ▶ вспомогательным материалам и инструменту,
- ▶ оборудованию,
- ▶ состоянию неликвидных материалов.

3.2. Отчет о выполнении поручений генерального директора по предыдущему протоколу.

3.3. Вопросы, которые не удалось решить в рабочем порядке.

<...>

10. Резюме по текущему состоянию дел и первоочередным задачам на неделю.

Согласовано:

Главный инженер \_\_\_\_\_

Директор по производству \_\_\_\_\_

Коммерческий директор \_\_\_\_\_

Финансовый директор \_\_\_\_\_

Директор по качеству \_\_\_\_\_

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_

Директор по персоналу \_\_\_\_\_

## Приложение 3.

### Положение о контроле исполнительской дисциплины (фрагмент)

Настоящее положение устанавливает порядок контроля за исполнением документов и поручений генерального директора предприятия и определяет меру ответственности руководителей за нарушение исполнительской дисциплины.

#### **1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

**Исполнительская дисциплина** – выполнение работниками предприятия приказов, распоря-

жений, решений, указаний, принятых вышестоящим руководителем, качественно и в срок.

**Поручение** – устное указание генерального директора, занесенное в протокол совещания при генеральном директоре.

**Формальный контроль исполнения** – контроль по форме и срокам исполнения.

**Содержательный контроль исполнения поручения** – проверка исполнения документа на

соответствие заданной цели, требованиям запроса.

**Ответственный исполнитель** – должностное лицо, которое в соответствии с указанием генерального директора несет ответственность за исполнение поручения.

**Соисполнитель документа** – должностное лицо, предоставляющее материалы, результаты анализа и информацию, по которым ответственный исполнитель обя-

зан обеспечить исполнение поручения в установленный срок.

## 2. ПОРЯДОК ПОСТАНОВКИ НА КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ

2.1. Право постановки документов на контроль имеет генеральный директор.

<...>

2.7. Постановку на контроль исполнения поручений осуществляет делопроизводитель общего отдела на основании протокола совещания при генеральном директоре по форме Приложения 1 к настоящему Положению. Он же уведомляет должностное лицо о постановке исполнения поручения на контроль посредством электронной почты (с уведомлением о прочтении).

2.8. Контроль исполнения документов и поручений включает:

- ▶ ежедневное ведение и учет исполненных и неисполненных документов и поручений протокола совещания по формам <...>;
  - ▶ информирование руководителей ответственных исполнителей и соисполнителей о постановке на учет, снятии с учета;
  - ▶ составление сводного отчета по исполнительской дисциплине поручений и документов по установленной форме и его представление генеральному директору для принятия решения по мотивации руководителей.
- <...>

## 4. ИСПОЛНЕНИЕ, ПЕРЕАДРЕСАЦИЯ И ПЕРЕНЕСЕНИЕ СРОКОВ ИСПОЛНЕНИЯ

4.1. Исполнитель, получивший документ, поставленный на кон-

троль, должен выполнить его в установленный срок.

4.2. При одновременном исполнении поручения несколькими соисполнителями последние обязаны предоставить необходимые материалы ответственному исполнителю в течение половины срока, отведенного на исполнение поручения. При необходимости ответственный исполнитель может совместно с соисполнителями организовать коллективное рассмотрение решения по документу.

4.3. Ответственный исполнитель и соисполнители документа в равной мере несут ответственность за качество и своевременность исполнения.

4.4. При возникновении в ходе исполнения поручения объективных обстоятельств, не позволяющих исполнителю выполнить поручение в установленный срок, он ходатайствует перед генеральным директором о переносе даты исполнения до даты истечения установленного срока исполнения. Перенос срока допускается по указанию генерального директора с внесением соответствующей записи в протокол совещания.

4.5. При уходе в отпуск, отъезде в командировку, отсутствии по болезни, переводе на другую должность ответственный исполнитель (соисполнитель) обязан передать информацию по исполнению поручения или документа замещающему его лицу.

## 5. ПОРЯДОК СНЯТИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ПОРУЧЕНИЯ С КОНТРОЛЯ

5.1. Поручения, не снятые с контроля, и срок исполнения которых не продлен, считаются невыполненными.

5.2. Основанием для снятия исполнения поручения с контроля является устное указание генерального директора, озвученное на совещании.

## 6. МЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЗА НАРУШЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. За нарушение исполнительской дисциплины руководители несут дисциплинарную ответственность. Кроме того, наряду с дисциплинарным наказанием по указанию генерального директора руководителю-нарушителю может быть снижен премиальный коэффициент к должностному окладу по итогам работы за месяц.

6.2. Предусмотрена ответственность руководителей:

- ▶ за несоблюдение сроков выполнения поручений без уважительной причины;
- ▶ ненадлежащее исполнение поручений;
- ▶ неисполнение поручений.

<...>

6.4. Размер снижения руководителям премиального коэффициента по итогам месяца за нарушение исполнительской дисциплины:

- ▶ за каждое нарушение срока исполнения поручения, не имеющего статуса высокой важности, – 10%;
  - ▶ за каждое нарушение срока исполнения важного поручения – 30%;
  - ▶ за каждое ненадлежащим образом исполненное поручение – 30%;
  - ▶ за каждое невыполненное поручение по решению генерального директора – от 50 до 100%.
- <...>

## ОТЧЕТ О ПОСТАНОВКЕ ИСПОЛНЕНИЯ ПОРУЧЕНИЙ НА КОНТРОЛЬ

№ п/п	Документ, исполнение которого поставлено на контроль				Информация о форме и сроках исполнения					Отметка об исполнении
	Вид поручения	Руководитель; исполнитель (соисполнитель)	Регистрационный номер, дата, пункт протокола	Краткое содержание поручения	Тип (форма) исполнения	Автор контроля	Содержание	Срок исполнения, дата	Ф. И. О. исполнителя (соисполнителя)	Дата

Дата заполнения «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Делопроизводитель \_\_\_\_\_  
Подпись, дата

Имя, фамилия \_\_\_\_\_

Утверждаю  
 Генеральный директор  
 \_\_\_\_\_ (Ф. И. О.)  
 «\_\_» \_\_\_\_\_ 2014 г.

## ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ

Исполнитель	Всего поручений	Исполнено			На исполнении		
		в срок	с переносом	с нарушением срока	Срок не наступил	Срок перенесен	Срок истек
Итого							

Составил  
 делопроизводитель \_\_\_\_\_  
Подпись, дата

Имя, фамилия \_\_\_\_\_

