



PG Consulting

Стратегический консалтинг, управление проектами, внедрение КСУП, антикризисное управление, подготовка инвестиционных проектов, финансово-экономическое моделирование и анализ, консультации.

+7 917 337 86 26

+7 988 013 09 22

info@pgconsult.ru

## Практическое PDF-руководство

### «Эффективные планерки, совещания и переговоры»

Когда вместе работают больше двух человек, совещания становятся необходимой частью рабочего дня. Чем больше участников, тем труднее поддерживать порядок на совещаниях и добиваться от них результата. Чтобы не растягивать пятиминутное дело на полтора часа и избавиться от хаотичного обмена мнениями при решении рабочих вопросов, воспользуйтесь данной инструкцией.

На внедрение простой и проверенной опытом технологии совещаний у вас уйдет не больше нескольких дней, а эффект вы получите на первой же планерке.

#### Как это работает?

- ✓ Изучите предлагаемый регламент совещаний; при необходимости внесите свои поправки.
- ✓ Разошлите документ сотрудникам, получите обратную связь и убедитесь, что все проинформированы.
- ✓ Готовьтесь к каждому совещанию, отслеживайте подготовку других участников.
- ✓ Неукоснительно соблюдайте прописанные правила и роли проведения.
- ✓ Подводите итоги каждого совещания, рассылайте результаты, отслеживайте выполнение решений
- ✓ При необходимости вносите в правила изменения и оповещайте сотрудников.

#### Результаты от внедрения

- ✓ Ваши совещания станут короче - *вы экономите деньги и драгоценное время.*
- ✓ Прозрачность отчетности – *ситуация в компании станет яснее, решения более обоснованными.*
- ✓ Порядок на планерках – *истинный уровень компетентности и ответственности каждого сотрудника будет очевиден.*
- ✓ Повышение квалификации – *сотрудники научатся принимать решения и отвечать за их выполнение.*

#### Особенности технологии

- ✓ Простая
- ✓ Проверенная опытом
- ✓ Быстро внедряется



PG Consulting

Стратегический консалтинг, управление проектами, внедрение КСУП, антикризисное управление, подготовка инвестиционных проектов, финансово-экономическое моделирование и анализ, консультации.

+7 917 337 86 26

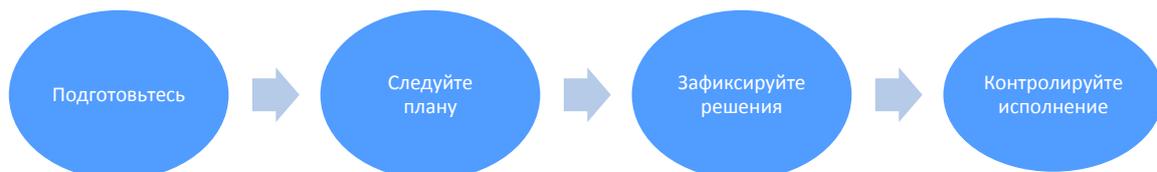
+7 988 013 09 22

info@pgconsult.ru

## Технология внедрения регламента совещаний

- ✓ Введите регламент совещаний
  - Составьте регламент, согласуйте с ответственными сотрудниками
  - Информировать всех сотрудников о регламенте и изменениях в нем
  - Введите и применяйте административные меры для соблюдения регламента
- ✓ Перед каждым совещанием: подготовьтесь
  - Определитесь с типом совещания, целью и повесткой
  - При необходимости запланируйте сценарий
  - Заполните шаблон протокола совещания
  - Согласуйте план с участниками
  - Заранее назначьте модератора и секретаря
  - Поставьте задачи по подготовке и контролируйте их выполнение
  - Напоминайте о предстоящем совещании
- ✓ Во время совещания: придерживайтесь плана
  - Строго соблюдайте лимит времени
  - Строго соблюдайте протокол
  - Модератор следит за соблюдением плана
  - Секретарь протоколирует
  - Записывайте все идеи и нерешенные вопросы
  - Закончить необходимо принятием решения
- ✓ После совещания: подведите итоги
  - Приведите протокол к стандартной форме, внесите записи идей
  - Разошлите протокол сотрудникам
  - Назначьте задачи по принятым решениям
- ✓ Проконтролируйте исполнение принятых на совещании решений

### Регламент проведения совещаний





## Шаг № 1. Ввод в действие регламента

Рекомендуем вам позаботиться о подготовке системы совещаний в целом. Подойдите к вопросу системно, и начните с регламента. Это слово многим не нравится из недоверия к бюрократии, но регламент – это просто запись правил, по которым совещания будут готовиться и проводиться. Иными словами, это договор между сотрудниками на основе взаимного уважения.

- ✓ **Составьте краткий регламент** с перечислением ключевых пунктов подготовки, проведения и использования результатов совещаний. Возьмите за основу нашу инструкцию и те документы, которые у вас уже есть; например, формат отчета по проектным совещаниям. Приложите к нему **шаблон протокола совещания** (пример заполненного шаблона в конце документа).
- ✓ **Разошлите регламент ответственным сотрудникам**, получите **обратную реакцию** и **внесите поправки**. Это не только улучшит регламент, но и продемонстрирует сотрудникам, что при внедрении вы учитываете их мнение.
- ✓ Если вы ожидаете трудности с внедрением четких правил, **предусмотрите административные меры**, направленные на соблюдение регламента. Нередко ответственные сотрудники, привыкшие работать по-своему, сопротивляются введению регламентов. Это нормально.
- ✓ Обязательно **проинформируйте всех сотрудников**, разошлите им регламент. О всех изменениях тоже надо оперативно извещать в рассылке. Еще лучше **издать Приказ, подписанный директором**, и ввести его в исполнение, собрав подписи с тех, кто принимает участие в совещаниях. Именно так и поступают все наши клиенты.

## Шаг № 2. Подготовка к совещанию

- ✓ **Определите для себя тип совещания**, который основывается на его **цели**. Это отчетное или рабочее совещание? Может, надо просто оповестить людей? Обменяться мнениями? Решить проблему? Получить ответы на вопросы? Подвести итоги работы?
- ✓ На основе цели заполните **шаблон протокола** совещания (см. пример на стр.6). Протокол не даст забыть о принятых решениях, можно будет вернуться и посмотреть, о чем говорили и что решили. А если не ведется планирование, просто выполнить нужные поручения в нужный срок. Использование **шаблона** радикально сокращает время на планирование и подведение итогов, такие документы легче и быстрее воспринимаются. Что должно быть в протоколе:
  - **Тема и цель**. Это разные вещи. Например, тема может быть «Причины срыва сроков», а цель «выработать меры по восстановлению в графике».
  - **Тип совещания** (см. выше). Это уточняет цель и заранее настраивает на рабочий лад.
  - **Проект, подразделение или группа**, в рамках которых проводится совещание. Так потом проще ориентироваться. Кроме того, это отсекает непрофильные вопросы.
  - **Руководитель** этого проекта, подразделения, или группы. Это прямое указание на то, к кому обращаться с вопросами.
  - **Регламент совещания**: дата, время, место и, возможно, формат.
  - **Участники совещания, секретарь и модератор** (см. ниже «Проведение»).
  - **Вопросы** для обсуждения.
  - Принятые **решения** и поставленные **задачи** (запишите сразу вопросы еще раз и оставьте место для записи принятых решений).
- ✓ Протокол надо **согласовать** со всеми ее участниками. Это удобно делать через рассылку по email, в корпоративной системе управления, или официальным документом, в котором участникам



## PG Consulting

Стратегический консалтинг, управление проектами, внедрение КСУП, антикризисное управление, подготовка инвестиционных проектов, финансово-экономическое моделирование и анализ, консультации.

+7 917 337 86 26

+7 988 013 09 22

info@pgconsult.ru

надо расписаться о своем согласии. Это согласие важно зафиксировать, что в том числе предполагает принятие задач по подготовке. Если есть принятый механизм **назначения задач**, следует им воспользоваться. Обязательно установите **срок**, в который принимаются изменения.

- ✓ Для переговоров и других сложных совещаний, где возможен торг, претензии сторон друг к другу- отдельно проговорите **сценарий**, возможные вопросы и ответы.
- ✓ Назначенный **модератор** будет обязан следить за исполнением протокола совещания: следить за временем, прекращать затянувшиеся дискуссии и отклонения от темы. Ответственность **секретаря совещания** (не путать с обычным секретарем) – заполнять протокол, записывать идеи и возникшие вопросы, а также разослать заполненный протокол.
- ✓ Трудно представить совещание, к которому совсем не надо готовиться, и этот процесс надо **контролировать** – например, отслеживая **готовность** материалов. Обычно это входит в обязанности секретаря совещания.
- ✓ Наконец, **напоминайте** о предстоящем совещании принятыми в компании способами – email, ИСУ, смс. Если ИСУ недавно введена и не все к ней привыкли, можно продублировать оповещение.

### Шаг № 3. Проведение совещания

- ✓ При грамотной подготовке совещание проводить несложно, но важно **придерживаться плана**, что является обязанностью **модератора**. Возможно, главная его задача – не допускать отклонения от темы и обсуждения незапланированных вопросов. В таком случае модератор приостанавливает совещание и просит секретаря занести возникшие вопросы в протокол, их можно будет обсудить в другой раз. Даже если выяснится, что для достижения цели решать надо совсем другие вопросы, лучше назначить другое совещание с другой повесткой. Примите соответствующее решение (см. последний пункт данного шага).
- ✓ Также модератору полезно предоставить право **останавливать** совещание на время, если обстановка становится накаленной. Услышать упрек от коллеги готовы не все, но если специально назначенный человек просто скажет сделать паузу, это принять легче.
- ✓ Не превышайте **лимит времени**. Это должно стать железным правилом. Даже если не удастся решить поставленную задачу совещания. Лучше потом проанализировать причину и принять меры. Возможно, действительно было выделено слишком мало времени.
- ✓ Иногда бывает сложно соблюсти план. Обычно дело в неудачном плане. На первых порах это нестрашно, даже обычно. Рецептов, не требующих изменений, не бывает. **Берите на заметку** то, что не удалось. Затем **вносите изменения в регламент и в подготовку** следующих мероприятий. Для повышения эффективности секретарь может также записывать **положительные моменты** – хорошую подготовку, качественный материал, работу модератора, четкость решений и т.п.
- ✓ Чтобы никто не отвлекался на **протоколирование**, его нужно полностью возложить на **секретаря**. Конечно, нет необходимости записывать все дословно – только ключевые аспекты. Секретарь не просто имеет право, а **обязан** переспросить, попросить остановиться и т.д., если что-то ускользает от его внимания.
- ✓ Все возникшие **идеи** и отложенные **вопросы** также необходимо протоколировать.
- ✓ Совещание обязательно должно закончиться **принятием решения**. Проверить его адекватность просто: в протоколе указана тема, цель и вопросы. Решение должно им полностью соответствовать. Кроме решения надо озвучить какие **задачи** для его исполнения будут поставлены. Иногда это просто «провести совещание для решения вопрос Икс».



## Шаг № 4. Подведение итогов и назначение задач

- ✓ После проведения совещания секретарь **дорабатывает протокол**: заполняет актуальные блоки, вносит идеи и возникшие вопросы, исправляет ошибки, а при необходимости – опрашивает участников.
- ✓ **Распечатывать и хранить** итоговые документы вместе в архиве проекта должно стать вашим правилом. Информационная система управления (ИСУ) станет вам хорошим подспорьем.
- ✓ Заполненный протокол **разошлите** участникам и получите обратную связь – с ним все должны **ознакомиться**. Если вы приняли полезную практику распечатки протоколов, то участники расписываются на нем. Вполне возможно, что на этой стадии в протокол надо будет **внести изменения**, если что-то было упущено или не совсем верно записано.
- ✓ Понятно, что совещание проводится не ради протокола. Завершается оно **назначением задач** по принятым решениям. Эти задачи должны были быть озвучены на совещании вместе с формулировкой решений.

## Шаг № 5. Исполнение принятых решений и контроль

Мы специально выделяем пункт **исполнения и контроля принятых решений** в отдельный, потому что о каком-либо выделенном механизме этого ключевого этапа часто не вспоминают. Тем не менее, цель любого совещания – принятие и реализация решений. Если у вас еще нет механизма постановки задач, назначения ответственных, контроля исполнения и т.д. – стоит задуматься о его внедрении. У любой задачи должны быть, как минимум

- **владелец задачи**, то есть тот, кто контролирует исполнение;
- **сроки**;
- **ответственный** (или ответственные) с достаточными **ресурсами и полномочиями**;
- осязаемый **результат**

...и это необходимо регулярно отслеживать.

## Заключение

Где можно применять регламент совещаний? Эффект от него очевиден на рабочих совещаниях, планерках, отчетных собраниях, но он вполне подходит и для переговоров с подрядчиками, партнерами, даже бизнес-партнерами самого высокого уровня. Кроме повышения эффективности, это вопрос уважения и имиджа. Вопрос «кто будет протоколировать?» сразу настраивает на серьезный лад. Даже если вы встретились для переговоров в неформальной обстановке, протоколировать нужно. Пусть это будет хотя бы список вопросов (а позднее – принятых решений) в скуре или в другом мессенджере, лучше всего – на электронную почту.

- ✓ Применяйте постоянно и проявляйте настойчивость. Даже самые консервативные сотрудники быстро убеждаются в пользе применения регламента совещаний, когда его эффективность становится очевидной, а это произойдет очень быстро.



PG Consulting

Стратегический консалтинг, управление проектами, внедрение КСУП, антикризисное управление, подготовка инвестиционных проектов, финансово-экономическое моделирование и анализ, консультации.

+7 917 337 86 26

+7 988 013 09 22

info@pgconsult.ru

### ПРОТОКОЛ РАБОЧЕГО СОВЕЩАНИЯ №Х (ОБРАЗЕЦ)

Название компании - Заказчика \_\_\_\_\_ ООО «Пирого и булки»

Название проекта \_\_\_\_\_ Вкуснейшая булочка

Дата совещания: 30.01.2018

Регламент: 16.00 - 16.30

Руководитель проекта: Пирогова Зинаида Михайловна

Администратор проекта: Тминов Александр Андреевич

Тема совещания (*в рамках какой задачи*): Контроль качества документооборота и ведения управленческого и производственного учета

#### Состав участников:

1. Пирогова Зинаида Михайловна
2. Тминов Александр Андреевич
3. Молочков Дмитрий Эдуардович
4. Пышкина Мария Сергеевна

Обсуждаемый вопрос	Решения и заключения по вопросам	Ответственный за контроль исполнения решения	Ответственный за исполнение решения	Дата исполнения решения
Анализ существующего процесса взаимодействия с подрядчиками.	Разработать шаблон договора с подрядными организациями	Пирогова Зинаида Михайловна	Молочков Дмитрий Эдуардович	16.02.2018
Анализ текущего процесса производственного учета.	Утвердить разработанную схему производственного учета.	Пирогова Зинаида Михайловна	Пирогова Зинаида Михайловна	30.01.2018
	Разработать регламент производственного учета.	Пирогова Зинаида Михайловна	Пышкина Мария Сергеевна	16.02.2018
	Скорректировать должностные инструкции в соответствие с новым регламентом производственного учета.	Пирогова Зинаида Михайловна	Пышкина Мария Сергеевна	26.02.2018
Согласование процесса управления остатками.	Утвердить разработанный регламент управления остатками.	Пирогова Зинаида Михайловна	Пирогова Зинаида Михайловна	30.01.2018

#### С протоколом ознакомлены:

ФИО	Дата	Подпись
Пирогова Зинаида Михайловна	30.01.2018	
Тминов Александр Андреевич	30.01.2018	
Молочков Дмитрий Эдуардович	30.01.2018	
Пышкина Мария Сергеевна	30.01.2018	

Секретарь совещания – А.А. Тминов.



PG Consulting

Стратегический консалтинг, управление проектами, внедрение КСУП, антикризисное управление, подготовка инвестиционных проектов, финансово-экономическое моделирование и анализ, консультации.

+7 917 337 86 26

+7 988 013 09 22

info@pgconsult.ru

## Хотите, чтобы внедряемые инструменты и регламенты работали более эффективно? Сократить издержки на внедрение новых регламентов, ИТ-решений или инструментов?

Приглашаем Вас на бесплатный вебинар «Целевое развитие бизнеса», который состоится в понедельник, 5 марта 2018 г. с 18.30 до 21.00.

<http://www.pgconsult.ru/webinarbusinessdev>

Как повысить эффективность управления, как положить твердое системное основание в развитие вашего бизнеса строго в том направлении, которое вы задумали - об этом и многом другом мы поговорим на нашем бесплатном вебинаре «Целевое развитие бизнеса».

Присоединяйтесь и укрепляйте свои позиции!

Партнеры: <http://www.pgconsult.ru/partnersgroup>

Мероприятия: <http://www.pgconsult.ru/meropriyatiya>

Получить консультацию в Skype: <http://www.pgconsult.ru/skypeconsult>



Узнать подробное описание и содержание продуктов и услуг, уточнить стоимость и информацию о скидках можно на сайте [www.pgconsult.ru](http://www.pgconsult.ru) и по телефону +7 988 013 09 22. Также Вы можете написать нам на почту info@pgconsult.ru или найти нас в социальных сетях: [Вконтакте](#), [Facebook](#).

Мы уверены в долгосрочном и взаимовыгодном партнёрстве, что гарантирует успех и процветание вашего бизнеса.