

## Правила проведения совещаний

Документ описывает порядок проведения эффективных совещаний. Документ является готовым примером регламента для любой компании. Совещания являются формой групповой работы и принятия решений, эффективность совещаний прямо влияет на качество менеджмента и успешность работы.

- Подготовка к совещанию,
- Роль, права и обязанности инициатора совещания,
- Алгоритм проведения совещания,
- Принципы деловых совещаний,
- Контроль проведения.

Задействованные бизнес-процессы (подробнее – см.каталог по [ССЫЛКЕ](#)):

Теги: Регламент совещаний, Эффективность совещаний, Принципы совещаний, Управление рабочим временем.

УТВЕРЖДЕНО  
Протокол заседания  
руководства  
от \_\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

## Правила проведения совещаний

Инициатор

\_\_\_\_\_

Секретарь

\_\_\_\_\_

Делегат

\_\_\_\_\_

Фамилия И. О.

Делегат

\_\_\_\_\_

Фамилия И. О.

## 2. ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ

2.1. Инициатор (руководитель) совещания определяет целесообразность проведения совещания и его основные параметры:

— Цель совещания (формулировка цели должна отражать прогнозируемый результат обсуждения вопроса).

— Тема совещания (формулировка конкретной цели, сформулированной на вопросы поставленной цели).

— Повестка дня и время начала, места проведения, кто обязан присутствовать, распределение по тем вопросам с указанием ответственных за них ориентировочного времени (Приложение 1).

— Ответственные за его проведение: ведущий (председатель), секретарь, формирующий протокол.

2.2. Инициатор совещания определяет состав участников совещания, а именно:

в чьей компетенции находится обсуждаемые проблемы (вопросы), кто должен получить на совещании необходимую информацию. При этом надо учитывать, что необязательно участие всех участников совещания связано со степенью информативности участия в конкретном вопросе на встрече.

2.3. Инициатор совещания определяет участников совещания путем предварительной дискуссии по повестке дня с указанием сроков выполнения и обсуждения проблем, сформулированных на повестке дня встречи (до начала совещания).

Каждый делегат несет ответственность за подготовку повестки дня, формулировку конкретных вопросов на повестку дня, подготовку повестки дня, формулировку конкретных вопросов на повестку дня, формулировку конкретных вопросов на повестку дня.

В повестку дня могут быть включены вопросы, которые участники должны решить заранее, что следует выполнять и т.д.

В случае необходимости присутствовать на совещании по повестке дня, участники обязаны предоставить информацию или отчеты.

2.4. Секретарь совещания несет ответственность за обеспечение работы места участников необходимой документацией (материалами).

## 3. ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

3.1. Проведение совещания осуществляется в соответствии с повесткой дня и повесткой повестки дня (0-1 вопрос). В повестку повестки дня включаются вопросы, которые должны быть рассмотрены на повестке дня, формулировка конкретных вопросов на повестку дня, формулировка конкретных вопросов на повестку дня.

## 3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 3.1. Назначение

Назначение правила определяет порядок проведения, проведения совещаний и выполнения деловой повестки на совещании.

### 3.2. Назв

Совещание проводится по повестке повестки дня.

— общие вопросы и ответы, формулировка конкретных вопросов и общий ответ на вопросы.

— Вопросы повестки повестки дня (вопросы, т.е. повестки и тем, что повестки и повестки, вопросы повестки повестки повестки).

— Повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

— Повестки и повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

### 3.3. Область применения

Настоящее Правило применяется в отношении всех и повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

Инициатор совещания/руководитель	Инициатор совещания/руководитель
Руководитель подразделения	

## 3.4 Виды совещаний

**Оперативное совещание** – это деловое совещание с целью получения руководством информации о текущем состоянии дел в организации, выработки решений оперативного характера и выполнения соответствующих задач перед исполнителями.

Оперативные совещания проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел в организации, выработки решений оперативного характера и выполнения соответствующих задач перед исполнителями. Оперативные совещания проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел в организации, выработки решений оперативного характера и выполнения соответствующих задач перед исполнителями.

**Проблемные совещания по совещаниям**, направленные на поиск оптимальных решений, вынесенные на обсуждение проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов. Они проводятся по мере необходимости.

**Отчетные совещания** – это совещания по подведению итогов, отчетов по финансово-хозяйственной деятельности.

Совещания могут строиться по следующей схеме:

- доклад, вопросы к докладчику,
- высказывание идей, их обсуждение,
- выработка решения.

### 3.2. Участникам совещаний в ходе выступления следует:

— сосредоточиться на повестке дня, повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

— формулировать конкретные деловые предложения, предложения и др.

— для лучшего понимания выслушивать выступления докладчика – активно слушать, иллюстрировать вопросы.

— записать выслушанные конкретные выводы и предложения.

После принятия решения определяются ответственные лица, которые осуществляют его выполнение и контроль за исполнением.

После обсуждения каждого вопроса секретарь совещания фиксирует в протоколе следующие моменты: решения, исполнителей и сроки (Приложение 2).

### 3.3. Завершающий этап

— Зафиксировать в протоколе решения деловых повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

— Проверить выполнение, отчеты участников, при необходимости внести корректировки.

— Повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

и включаются на повестку повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

## 4. ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ

4.1. Соблюдение регламента совещания. Проведение совещания должно осуществляться в соответствии с повесткой повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

4.2. Обеспечение участникам совещания достаточного количества информации и материалов для совещания (участники должны быть ознакомлены со всеми материалами до начала совещания).

4.3. Заинтересованность, включенность каждого в процесс совещания. Совещание должно проводиться в соответствии с повесткой повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки повестки.

4.4. На основании сведений обобщенно данных и дифференциальных аналогов, чтобы обеспечить конкурентоспособность продукции в мировой торговле и в условиях жесткой конкуренции и ее эффективность. Для этого необходимо данные быть достоверными и своевременными, так, как именно так контролируется качество.

Результаты оценки могут использоваться для выявления причин, сроков, их веса, их значимости и т.д. для выявления причин, сроков, их веса, их значимости, для выявления причин, сроков, их веса, их значимости, для выявления причин, сроков, их веса, их значимости.

#### 5. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ СУММАРИИ

Решения, сформулированные в суммарии, должны быть выполнены в установленные сроки, контролируются своевременно.

Важными факторами являются своевременность, своевременность, своевременность, своевременность, своевременность, своевременность, своевременность, своевременность.

#### РЕЗЮМЕ СУММАРИИ

Инициатор: \_\_\_\_\_, дата: \_\_\_\_\_

ВВЕДЕНИЕ/проблема:	
УЧАСТНИКИ	
ЦЕЛЬ	
НЕСТРУКТУРНЫЕ	
ПРОЦЕСС сферы ответственности	
ОБЪЕКТЫ (ДЕЛА, РИСК)	
КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ Сроки для завершения	
ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	

## Правила подготовки и проведения совещаний

### 1. Планирование совещания:

- Формирование повестки дня, определение задач, ответственных и выступавших.
- Определение регламента: дата и время начала, место проведения, его общая продолжительность. Оптимальная продолжительность совещания - не более 1 часа.
- Определение ответственных за его проведение: ведущий (председатель, секретарь, формирующий повестку и участники, ответственные за вопросы повестки дня).
- Обязательна предварительная рассылка участникам совещания повестки дня, материалы к рассмотрению не позднее 1 рабочего дня до начала совещания.

### 2. Правила проведения совещаний:

- В начале встречи рассказать о цели совещания.
- Обязательна участникам совещания «рабочая тетрадь», представлять цифровую информацию: в таблицах и графиках.
- Заполнить протокол принятого решения (если требуется), зафиксировать исполнение поручений.
- Пройти повесточными по повестке дня, фиксировать ключевые моменты в протоколе.
- Не допускать отклонения от темы совещания, обсуждение смежных вопросов, трезво оценивать конструктивную критику и предложения в конфликтах.
- Соблюдать решение совещания.
- Завершить выступление конкретными выводами и предложениями.

### 3. Завершающий этап

- Зафиксировать в протоколе итоговые решения (кто, что, когда, где, сколько и контроль выполнения), направить участникам, при необходимости внести коррективы.
- Исполнительный руководитель протокола обязан рассказать всем участникам совещания и исполнителям на личном следующем рабочем дне.

**ПРОТОКОЛ №**  
**заседания (наименование органа (ИСТЕРП/органа))**  
**наименование проектной группы проектов**

**УТВЕРЖДАЮ**

Куратор проекта

\_\_\_\_\_ И. О. Фамилия

\_\_\_\_\_ г.

Код проекта

Дата проведения **ДДММГГ**

Место проведения **№ кабинета**

Присутствовали

*Готовится и заполняется ДО заседания*

Из ЗАО	
1	ФИО, должность
2	ФИО, должность
Прочие участники заседания (наименование организации)	
1	ФИО, должность
2	ФИО, должность

*Готовится и заполняется ДО заседания*

Повестка совещания	Докладчик	Ссылка на прошлые протоколы
1 Краткая конкретная формулировка пункта	ФИО	№ Протокола, дата
2		

*Готовится и заполняется ДО заседания*

№	Предлагаемые решения (готовит Докладчик ДО заседания)	Ответственный	Срок
1		ФИО	
2			

**СЛУШАЛИ:**

по вопросу № 1 повестки:	Докладчик, ФИО
Краткая конкретная формулировка пункта	
Краткое описание проблемы и ее возможных последствий	
Выступления, предложения, замечания (фиксируются по ходу заседания)	Инициатор, ФИО
1 Краткое конкретное содержание сути предложения/замечания	
2	
по вопросу № 2 повестки:	Докладчик, ФИО
Краткая конкретная формулировка пункта	
Краткое описание проблемы и ее возможных последствий	

**ПОСТАНОВИЛИ:**

№	Принятые решения (фиксируются по ходу заседания)	Ответственный за исполнение	Контролирующий исполнитель	Срок
1		ФИО, должность	ФИО, должность	ДДММГГ

Секретарь

И.О. Фамилия

*После утверждения сам выполняется или делегируется в работу*