

Александр Кудряшов

# САГА О СЛУЖЕБНЫХ СОВЕЩАНИЯХ

Как правильно готовить,  
проводить и контролировать  
совещания

Александр Кудряшов

**Сага о служебных  
совещаниях. Как правильно  
готовить, проводить  
и контролировать совещания**

«Издательские решения»

**Кудряшов А.**

Сага о служебных совещаниях. Как правильно готовить, проводить и контролировать совещания / А. Кудряшов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-556412-2

Совещания являются незаменимым, но не всегда эффективным инструментом повседневной деятельности руководителей на различных уровнях организационной иерархии. На совещаниях хорошо видны примеры высокоорганизованной, командной работы, так и сбои, ошибки и недостатки, ведущие к потерям времени и пессимизму участников. Руководители и участники совещаний хотят сделать эти мероприятия лучше и полезней. Вопросам повышения эффективности совещаний и посвящена эта книга.

ISBN 978-5-00-556412-2

© Кудряшов А.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
Глава 1. О служебных совещаниях	8
1.1. Признаки и разновидности служебных совещаний	8
1.2. Недостатки совещаний	12
1.3. Требования к эффективным совещаниям	16
Глава 2. Совещания как институт управления компанией	20
2.1. Служебные совещания в управленческой деятельности	20
2.2. Повестка дня и участники служебных совещаний	25
2.3. Источники тем и вопросов повестки дня совещаний	27
2.4. Связь тематики совещаний с планами работ компании	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# **Сага о служебных совещаниях Как правильно готовить, проводить и контролировать совещания**

**Александр Кудряшов**

© Александр Кудряшов, 2021

ISBN 978-5-0055-6412-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Совещания являются незаменимым, хотя не простым и не всегда эффективным инструментом повседневной деятельности руководителей на различных уровнях организационной иерархии.

На совещаниях хорошо видны примеры высокоорганизованной, командной работы, так и сбои, ошибки и недостатки, ведущие к потерям времени и пессимизму участников. Все хотят улучшений в этой сфере, но эффективность совещаний не обеспечивается сама собой. Без систематических усилий по подготовке и проведению совещаний, по контролю исполнения решений, они могут быстро превратиться в бессмысленные, ритуальные мероприятия, сопровождаемые пустой тратой времени и нервов участников.

При этом современные «прозаседавшиеся» зачастую и не задумываются над ситуацией, считая совещания неизбежным злом, исходящим от руководства. Повторяющиеся плохо организованные совещания являются не только источником значительных потерь рабочего времени участников, но и зримым примером недостаточной корпоративной культуры, фактором дискредитации руководства, а иногда и действенным методом дезорганизации управления компанией. Каков же выход? Меньше заседать? Вовсе отказаться от совещаний? Правильный ответ – устранять потери и повышать эффективность совещаний.

В значительной степени эффективность совещаний можно поднять за счет четкого структурирования бизнес – процессов совещаний, устранения типовых ошибок, возникающих на различных этапах подготовки и проведения совещаний, с помощью регламентов, отработанных методик и рекомендаций проведения совещаний, поддержанных современными информационными системами. Этим вопросам и посвящена данная книга.

Книга содержит также ряд приложений, которые могут быть полезны при совершенствовании совещаний на предприятиях. Эти материалы включают:

1. Шаблон регламента управления совещаниями и краткую памятку о проведении совещаний, которые можно использовать для разработки собственного регламента предприятия;
2. Структурированный по бизнес – процессам перечень основных недостатков совещаний, составляющих основу для критического анализа и улучшения состояния дел с совещаниями на предприятии;
3. Таблицу для самоконтроля эффективности служебных совещаний, позволяющую самостоятельно и оперативно получить количественные оценки совещательных процессов предприятия;
4. Подходы к совершенствованию бизнес – процессов совещаний на базе методов «бережливого производства»;
5. Список контрольных вопросов совещания, позволяющий объективно оценить уровень подготовки совещаний и использовать эти вопросы для лучшей организации совещаний и устранения возникающих на них ошибок;
6. Общее описание системы автоматизации совещаний;
7. Программа бизнес – тренинга по эффективным совещаниям;
8. Примеры служебных совещаний в литературных произведениях и кинофильмах.

Книга рассчитана на руководителей компаний, их заместителей, руководителей подразделений, проектов, других менеджеров и должностных лиц, которые, по роду служебных обязанностей, регулярно проводят или участвуют в совещаниях. Здесь они найдут объяснения многим недостаткам и «узким» местам совещаний, а представленные подходы, методы и сред-

ства будут способствовать переводу этих рутинных и часто скучных и малополезных мероприятий в эффективный институт управления.

Именно руководители являются главными заинтересованными лицами в повышении эффективности совещаний, а не только секретари, помощники и технические специалисты, которым (при всем уважении к этим профессиям), иногда полностью перепоручается задача совершенствования совещательных процессов. Секретари и помощники только выиграют, если, овладев материалами книги, будут активно содействовать усилиям шефа по переходу к новым технологиям совещаний. Эта книга будет интересна и рядовым участникам, поскольку успех этих мероприятий возможен только при дружной совместной работе всех действующих лиц, а также и потому, что многим из рядовых со временем суждено самим руководить совещаниями.

Полагаем, что этот материал привлечет внимание менеджмента к проблеме эффективности совещаний, даст повод задуматься о том, все ли в порядке с этим делом на родном предприятии, поможет сдвинуться с места и предпринять практические шаги по улучшению организации и проведения совещаний.

Отличием книги от ранее опубликованных изданий состоит в более полном и детальном структурировании бизнес – процессов совещаний на шесть основных этапов: организация, подготовка, проведение, завершение, контроль и анализ. Такая формализация обеспечивает лучшее управление совещаниями и позволяет более четко определять источники потерь и устранять недостатки совещаний.

Отдельная глава описывает манипуляции на совещаниях, а также способы предупреждений и борьбы с ними. Жертвой манипуляций может стать отдельный участник, группа сотрудников, а иногда руководитель совещания и все собрание в целом. Также можно высказаться и о самих манипуляторах: это может быть участник совещания, группа сотрудников, и конечно, руководитель, проводящий совещания. Бывает, что секретарь или помощник руководителя выступает в роли манипулятора, а иногда и он становится жертвой манипуляций. Вариантов много. И без этого невысокая эффективность совещаний будет дополнительно снижена действиями манипуляторов всех мастей и их жертв (зачастую, это одни и те же лица в различных ситуациях и на различных совещаниях).

Наконец, в книге показан с практической точки зрения механизм включения служебных совещаний в контур управления предприятием, в рамках реализации итеративно – циклической модели управления, что позволяет использовать совещания как важный инструмент менеджмента и последовательно перейти от совершенствования совещаний к повышению эффективности управления предприятием, компанией, организацией в целом.

Применение предлагаемых методов и средств позволит получить отдачу оперативного и долгосрочного характера, которая может быть выражена в сокращении потерь времени, совершенствовании порядка в организации и проведения совещаний, в улучшении внутрифирменных коммуникаций, повышении управляемости и росте общей эффективности компании.

Книга будет полезна руководителям и специалистам в организациях и на предприятиях различных форм собственности и отраслевой принадлежности.

Автор проводит вебинары и дает бизнес-консультации по теме эффективных совещаний.

Почта: [info@auto-management.ru](mailto:info@auto-management.ru)

Сайт: <https://auto-management.ru>

## Глава 1. О служебных совещаниях

### 1.1. Признаки и разновидности служебных совещаний

По материалам некоторых исследований, в течение года топ-менеджеры затрачивают на совещания до 50% рабочего времени, руководители среднего уровня – примерно 30% (включая время на подготовку и для исполнения решений). Потери компании от одного неэффективного совещания могут достигать сотен долларов на каждого участника. Например, в США затрачивается ежегодно порядка 4 млрд. долларов на проведение 25 млн. деловых встреч и совещаний, причем КПД совещаний не превышает 30% (9). Легко оценить отдачу от совершенствования совещаний, полученную, например, если хотя бы на 10 – 20% сократить затраты времени на их проведение!

Следовательно, в улучшении совещаний заключена прямая экономическая выгода – экономия рабочего времени, чем уже нельзя пренебрегать. Для обеспечения задач управления компании расходуют значительные средства на информатизацию. Однако, создавая перспективные комплексы аналитической обработки, автоматизируя управление бизнес – процессами, внедряя развитые интеллектуальные системы, на предприятиях очень часто не замечают тех источников эффективности, что находятся под рукой.

Совещания – это обыденная вещь, они всем известны, особенно руководству, от них ничего нового и хорошего не ждут. Это же не изошренные корпоративные порталы и базы данных или экзотические системы управления знаниями, с многомиллионными бюджетами, предложения по которым от ведущих ИТ-поставщиков льстят самолюбию, ласкают слух и воображение больших боссов.

По сравнению с такими перспективами заниматься улучшением совещаний как-то несолидно, да и что здесь можно улучшить? Ведь совещание во многом является производным от личности руководителя, который породил (или приспособил, подстроил) это мероприятие под себя, установил подходящий ему порядок проведения, полностью управляет им, отвечает за него и способен сам разобраться с недостатками, если они есть (так он считает). А ему предлагается опять расти над собой...

Да, служебные совещания относятся к сфере деликатных, тонких механизмов в работе руководителя. Но он – не единственный и не единоличный пользователь этого механизма. Есть еще и участники совещаний, в них все дело. И заблуждается тот руководитель, который считает, что при необходимости, он и сам все усовершенствует, как надо, попробует тот вариант, другой... Метод проб и ошибок не самый подходящий способ развития управления компанией.

Поэтому заинтересованные лица найдут в книге ответы на вопросы совершенствования управления предприятием с помощью хорошо поставленных, эффективных и результативных служебных совещаний.

#### Признаки служебных совещаний

Определим, что такое служебные совещания. Совещание – заседание, собрание группы лиц, посвященное обсуждению одного или нескольких вопросов. Существует множество мероприятий, различающихся по видам, формам проведения, целям, масштабам, составу участников, периодичности и т.д., которые можно отнести к совещаниям. Примеры приводятся ниже.

1. Партийные съезды.
2. Сессии законодательных органов.
3. Научные симпозиумы, семинары.

4. Заседания научно – технических советов (НТС).
5. Собрания акционеров компаний.
6. Педагогические советы.
7. Заседания советов директоров компаний.
8. Собрания общественных организаций.
9. Семейные советы.
10. Производственные совещания, оперативки, служебные совещания и т. д.

Как видим, проблематика совещаний достаточно широка, а в различных видах и формах проведения имеются как сходные стороны, так и специфические особенности. Для некоторых совещаний, например, для собрания акционеров, регламент разработан на уровне законов, хорошей нормативной базой обладают также заседания НТС. Другие виды регулируются на уровне проводящего их органа. К их числу относятся служебные совещания. Ну а различные варианты семейных советов пока обходятся без регламентов и бумажной повестки дня.

Важность проблематики подчеркивается значительной международной активностью в этой области, тем, что созданы несколько ассоциаций и структур, объединяющих профессионалов в сфере управления совещаниями. Примерами являются ассоциация «Meeting Professionals International (MPI, [www.mpiweb.org](http://www.mpiweb.org))», The Association of Meeting Professionals (AMPs, [www.ampsweb.org](http://www.ampsweb.org)).

Далее будем рассматривать только служебные совещания. Они представляют собой характерный для многих предприятий производственной и научной сферы, коммерческих структур, органов государственного и местного управления постоянно действующий коллегиальный институт обсуждения, выработки, принятия, организации исполнения и контроля управленческих решений.

По совокупности приведенных ниже признаков можно отличить служебные совещания от других видов собраний и подобных мероприятий.

Вот эти признаки.

1. Основное назначение совещаний – выработать управленческие решения и контролировать их выполнение.
2. Наличие явно заданных целей совещания.
3. Регулярность проведения (еженедельные, ежемесячные и т.д.).
4. Структурированная по тематике повестка дня совещаний.
5. Относительно устойчивая повестка дня.
6. Связь повестки дня с планами и актуальными проблемами компании.
7. Стабильный состав руководства и ядра участников.
8. Коллегиальность при выработке решений.
9. Форма фиксации и представления результатов совещания – протокол.
10. Обязательный контроль решений совещания на основе протокола.

Такие совещания носят различные названия (служебные, производственные, оперативные, деловые). В дальнейшем будем придерживаться термина «служебные совещания».

### **Разновидности служебных совещаний**

С точки зрения целей, тематики и форм проведения, служебные совещания разделяются по видам на информационные (или инструктивные), оперативные (или диспетчерские) и проблемные (или ситуационные).

**Цель инструктивных (информационных) совещаний** – доведение информации, сведений и распоряжений «сверху вниз» по схеме управления до исполнителей, организа-

ция исполнения, с распределением поручений, установкой сроков, и результатов и контролем выполнения поручений.

**Цель оперативных (диспетчерских) совещаний** – получение и анализ информации, поступающей «снизу вверх» от подчиненных о состоянии дел, рассмотрение отчетов, решение текущих вопросов. По ходу обсуждения принимаются новые решения с соответствующими поручениями исполнителям по обеспечению деятельности предприятия.

**Цель проблемных (ситуационных) совещаний** заключается в коллективном анализе текущего состояния дел и обстановки в компании, стратегических вопросов развития, а также сложных оперативных ситуаций и проблем, стоящих перед компанией, с выработкой управленческих решений по этим проблемам, с последующей организацией и контролем исполнения.

При проведении этих видов совещаний достигается еще одна, очевидная, но не всегда по достоинству воспринимаемая цель – обмен информацией между участниками «по горизонтали» и ликвидация информационного неравенства, порождающего слухи и неверные суждения о событиях и положении дел в компании.

Практика показывает, что на совещаниях обычно присутствует смесь вопросов в сочетаниях, характерных для различных их видов (информационных, диспетчерских, проблемных). В повестке дня находят разрешение и текущие вопросы по обеспечению повседневной деятельности предприятия, а также координация взаимодействия его подразделений и исполнителей.

### **Как принимаются решения на совещаниях**

Основным результатом совещаний являются принятые на них управленческие решения. Это главное, чего следует добиваться от совещаний и о чем, случается, забывают и руководители, и исполнители. Обычно лицом, принимающим решение (ЛПР), является руководитель совещания, как правило, он же и возглавляет предприятие или его структурное подразделение. Участники совещания – руководители и сотрудники подчиненных уровней управления. Что касается оснований для принятия решений, то здесь можно отметить следующие варианты (Рис. 1.1):

1. **Большинством голосов** – решения принимаются на основании высказываний участников за то или иное решение, либо путем опроса собравшихся или прямым голосованием по вопросам совещания;

2. **Решение на основе консенсуса** – когда выработан такой вариант решения, с которым согласны (или не возражают) все участники совещания;

3. **Единоличное решение руководителя** – руководитель выслушивает мнения участников, учитывает их, но принимает решение (иначе называют – волевое решение) независимо от преимущественной позиции собравшихся.

У некоторых возникает иллюзия, что ответственность за поручения возлагается на совещание, а не на то лицо, кому это поручено, ведь решение принималось не им, а собранием, особенно когда обсуждаются сложные проблемы или вопрос решался голосованием, большинством голосов. Это наивная и неверная позиция и грешат ею новички, а иногда к ней прибегают и профессиональные манипуляторы.

Персональная ответственность руководителя за все решения сохраняется для всех видов служебных совещаний, а задача исполнения возлагается на лиц, ответственных за конкретные вопросы и поручения. Здесь все просто: докладывают участники, решение вырабатывает совещание, принимает решение руководитель с учетом мнения участников, а исполняет решение ответственный исполнитель, определенный, опять-таки, руководителем, с учетом позиции собрания.

Когда мы говорим, что решение на совещании принимает руководитель, не следует считать его и автором всех формулировок. Подготовленный ведущий, конечно, имеет свой взгляд по всем вопросам повестки дня, но до окончательного выбора решения он будет поощрять

участников критически оценить тот или иной вариант, да и сам постарается проверить на прочность предлагаемые подходы. Атмосфера корректной дискуссии и возможность сопоставить различные точки зрения (как часто именно этого не хватает на совещаниях!) будет способствовать выработке правильных решений, кто бы ни был их автором.

Рисунок 1.1 – Способы принятия решений

№ п/п	Виды служебных совещаний	Преимущественный способ принятия решения		
		Большинством голосов	Консенсус	Решение руководителя
1	Информационные (инструктивные)	*	***	*****
2	Оперативные (диспетчерские)	*****	*	***
3	Проблемные (ситуационные)	***	*****	*

Рисунок 1.1 — Способы принятия решений

## 1.2. Недостатки совещаний

### Почему существует негативное отношение к совещаниям?

Здесь надо различать позиции руководителей, проводящих совещания и их участников. Руководитель, как правило, недоволен результативностью совещаний, участники – потерями своего времени, а вместе – они недовольны друг другом. Причина критического отношения заключается в ошибках и недостатках в организации и проведении совещаний, причем во многих случаях эти ошибки воспринимаются как случайные, несмотря на то, что они воспроизводятся и повторяются регулярно, возможно, проявляясь в различных формах.

Со временем часть явных недостатков устраняется, а с теми, что остаются, примиряются и руководитель и участники. Все привыкают, что совещания неэффективны, но считают, что с этим ничего нельзя поделать. И никаких действий не предпринимают, но при этом уверены, что совещания по своей природе не поддаются улучшениям. Или поддаются, но не в нашей компании, или не при нашем руководстве, или не с нашей тематикой, или не с нашими сотрудниками и т. д.

Образуется замкнутый круг безразличия и бездействия, в котором нет места прогрессу. Необходимо разорвать эту цепочку, включив в обратную связь критическую оценку совещаний и приступив на этой основе к систематическому совершенствованию и повышению эффективности совещаний. Ясно, что за эту задачу должен взяться руководитель и привлечь к ней секретаря, а также участников совещаний.

Мы уже отмечали, что служебное совещание несет на себе прямое отражение личности руководителя. И если в нем преобладают негативные черты, нетерпимость к чужим мнениям, беспечность в суждениях, авторитаризм, восприимчивость к лести и т. д., то это создает такой фон на совещании, которым надолго пропитываются участники совещания, с облегчением покидающие подобные мероприятия. Поэтому серьезную работу по совершенствованию совещаний руководителю следует начинать с критической оценки собственной роли.

### Причины низкой эффективности совещаний

Даже в лучших компаниях можно обнаружить недоработки, ошибки, издержки, ведущие, в конечном итоге, к растрате рабочего времени участников и снижению эффективности совещаний. Эти ошибки представлены в виде перечня типовых недостатков совещаний в Приложении.

Мы заметили, что эти ошибки и недостатки можно сгруппировать по следующим основным этапам совещательных процессов. Вот эти группы.

1. Недостатки **организации** совещаний (например, совещания не планируются, регламент совещаний отсутствует, даты назначаются спонтанно, цели неизвестны до начала совещания и т. д.).

2. Недостатки **подготовки** совещаний (повестка дня определяется на месте, вопросы не привязаны к планам и актуальным проблемам организации, отсутствие или запоздалая рассылка раздаточных материалов, неподготовленность докладчиков, неявки и опоздания, и т. д.).

3. Недостатки **проведения** совещаний (потеря фокуса обсуждения, необоснованные отклонения от повестки дня, выяснение межличностных отношений, сползание к вольным дискуссиям, переходящим в самотек, сознательные манипуляции участников, превышение времени совещаний и т. д.).

4. Недостатки **завершения** совещания (не фиксируются обсуждавшиеся вопросы, не принимаются решения и не выдаются поручения, идут только разговоры, не ведется протокол или протокол готовится по памяти, после совещания, протокол долго согласуется и запоздало рассылается и т. д.).

5. Недостатки **контроля исполнения** решений совещания (после совещания ничего не происходит, поговорили и забыли, решения совещаний не преобразуются в действия, участники по-разному толкуют принятые решения, не контролируется исполнение поручений, не оценивается исполнительская дисциплина и т.д.).

6. Недостатки **анализа и работы с материалами** совещаний (не ведется история решения вопросов, всплывают темы, которые ранее уже обсуждались, трудно отыскать для анализа материалы, нет статистики и истории рассмотрения вопросов, нет оценки затрат времени и расчета «стоимости» совещаний и т.д.).

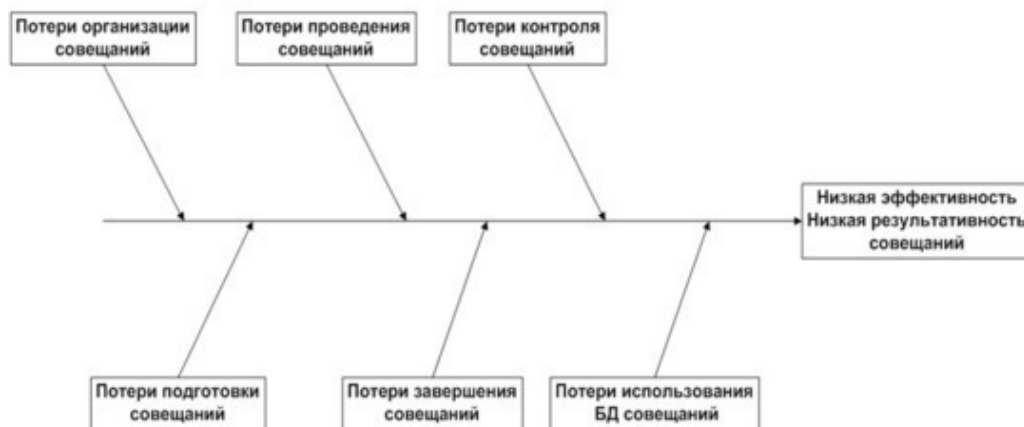
### Как накапливаются ошибки совещаний

Бывают разные ошибки и сбои, недочеты и потери. Часть из них прямо суммируются, как например, напрасно затраченное время при подготовке и в ходе совещания. Другие просто «обнуляют» все мероприятие, образцом чего является отсутствие контроля и ответственности за исполнение решений совещания.

Общий перечень потерь слишком велик, чтобы его обсуждать здесь, но он существует и может служить материалом при формировании списка контрольных вопросов совещаний, а также быть справочным пособием при борьбе с манипуляциями на совещаниях или при выборе типовых действий по устранению или недопущению этих ошибок.

Для наглядности, эти недостатки можно представить в довольно широко распространенной форме «рыбьего скелета», на котором каждый источник потерь изображен своей «костью» и местом в общей последовательности, а все недостатки накапливаются и приводят к суммарному снижению эффективности и результативности совещаний (Рис. 1.3).

В целом, рассматривая всю последовательность этапов совещательных процессов, недостатки одного этапа обычно вызывают проблемы на последующих стадиях, а эффективность совещаний, соответственно, начинает падать.



Основные источники потерь и снижения эффективности (результативности) совещаний

Рисунок 1.3 — Источники потерь совещаний

**Недостатков у совещаний много, а есть ли достоинства?**

Здесь напрашивается ответ по типу, что «участвовать в совещаниях не только вредно, но и полезно». Достоинства, безусловно, есть, и немалые. Такие вопросы, как распределение обязанностей между сотрудниками или координация работ, выработка сложных решений, внутренние коммуникации, преодоление информационного неравенства и другие явно требуют обсуждения. Совещание как раз подходящее место для решения подобных вопросов.

Или взять такую часто встречающуюся ситуацию, когда начальник вынужден разыскивать истоки и виноватых в той или иной проблеме, иногда при сознательном сопротивлении сотрудников, причастных к ней. В поисках истины приходится проводить своего рода следственные действия, служебные расследования, которые дорого обходятся в смысле потерь времени и нагнетания негативной атмосферы в коллективе. Публичное и справедливое рассмотрение вопросов на совещаниях постепенно снимет привычку прятать концы в воду и обеспечит надежный единый источник правды о состоянии дел в компании.

Далее, компания должна совершенствоваться, для чего необходим обмен опытом, обучение, накопление и использование профессиональных знаний. И этот процесс, как систематическая процедура, должен начинаться и поддерживаться с помощью служебных совещаний.

Иногда на повестку дня совещаний выносятся деликатные вопросы управления, расстановки кадров и мотивации персонала, что позволяет прекратить слухи, исключить произвольные толкования и сплетни о позиции руководства в данных вопросах, обеспечить консолидацию и доверие коллектива, превращение его в эффективную команду.

Для многих сотрудников участие в совещании открывает возможность видеть руководителя в действии и учиться у него. Хороший руководитель должен помнить об этом, показывая свои лучшие стороны в плане организованности, знания дела и способности к управлению людьми. А также самому учиться у участников совещаний.

Очень важной возможностью правильно проводимых совещаний, является их фактическое превращение в площадку для обсуждения и выработки решений по актуальным проблемам жизни и деятельности компании, и с помощью такого собрания хорошо думающих и эффективно действующих сотрудников – формирование и использование коллективного «мозга» предприятия.

В следующей таблице приведен сводный перечень достоинств правильно организованных, уверенно проводимых и четко контролируемых служебных совещаний.

№пп	Достоинства, польза	Что получает компания от хороших совещаний
1	Выработка управленческих решений	Консолидация интеллектуальных сил, всесторонний учет обстановки, рассмотрение вариантов, выработка оптимальных решений,...
2	Экономия рабочего времени	Сокращение потерь времени на информационное взаимодействие и выработку решений,...
3	Планирование Исполнение Контроль Координация	Организация и координация работ, поддержка повседневной деятельности, проверка исполнения, оперативный контроль, устранение рассогласований, раннее выявление проблем,...
4	Информационное равенство	Информирование, исключение слухов, совещания как единый источник правды о положении дел,...
5	Расстановка кадров	Учет возможностей, распределение и учет результатов работ, признание заслуг, расстановка людей,...
6	Освоение передового опыта	Информирование о достижениях, обучение, накопление и распространение передового опыта,...

Указанные позитивные характеристики не могут возникнуть случайным образом, а достигаются только в процессе организованной, систематической и последовательной работы руководителя, секретаря и всех участников по совершенствованию служебных совещаний компании.

## 1.3. Требования к эффективным совещаниям

### **Можно ли управлять компанией, не проводя совещаний?**

Когда каждый руководитель на своем месте единолично принимает и обеспечивает выполнение всех решений в предписанной ему зоне ответственности, то в совещаниях, как представляется, нет необходимости. Для этого должностному лицу требуется обладать всей полнотой информации об обстановке, а также полномочиями и согласием участников для реализации любых управленческих начинаний.

Такая ситуация наблюдается в детском саду, когда воспитатель обладает достаточными возможностями поставить кого-либо из подконтрольных детишек в угол, что позволяет ему в установленных пределах прямо реализовывать свои управленческие решения. Но уже в школе, для реализации властных устремлений учителя, необходим определенный уровень доверия и согласия со стороны учеников, что требует совместного обсуждения вопросов.

Жизнь предприятий и организаций далеко не детский сад и не школа, проблемы не снимаются путем отсылки сотрудников в угол или еще куда подальше. Без совещаний остается надеяться на план. Но и в самом лучшем плане невозможно предусмотреть все обстоятельства, влияющие на ход работ. Рассчитывать на планирование как на панацею от провалов и гарантии дружной работы, нет оснований.

Есть масса актуальных вопросов, например, таких как координация работ, решение сложных проблем, распределение ресурсов, поиск выхода из кризисных ситуаций, которые в одиночку не могут быть разрешены одним, пусть даже гениальным генеральным директором. Надо встречаться, обсуждать, договариваться, вырабатывать, принимать, исполнять и контролировать управленческие решения. Для этого и нужны совещания, как незаменимый инструмент руководителя для опосредованного управления сотрудниками. Кроме того, при прямом управлении теряется целостность команды, никто не знает, чем занимаются смежные подразделения. Получается, что каждый действует в одиночку.

Поэтому от совещаний не только нельзя избавиться, но и нет необходимости бороться с ними. Следует лишь правильно определить им место в схеме управления предприятием и обеспечить высокий уровень, эффективность и результативность совещаний.

### **Единое информационное пространство служебных совещаний**

Признавая служебные совещания как важный институт управления компанией и площадку для выработки и принятия управленческих решений, следует считать, что эффективная работа сотрудников на совещаниях и вне требует наличия единой для всех информационной основы. Уточним, с учетом требований информационной безопасности на каждом уровне управления.

Даже обыкновенная папка, содержащая повестки дня и протоколы совещаний, открытая для доступа участникам совещаний, позволит в значительной мере поднять уровень организации и повысить эффективность этих мероприятий. В компании также можно создать простую информационную базу для документов совещаний, с детализацией и поиском по протоколам, датам, участникам, поручениям, рассматриваемым вопросам и т. д. По мере накопления записей в этой БД, ее ценность будет только возрастать, поскольку руководство и сотрудники, используя БД совещаний, могут быстрее и с меньшими потерями готовить и отрабатывать вопросы собственной управленческой деятельности.

Функции планирования совещаний позволяют сформировать единый для предприятия и его подразделений график (календарь) проведения совещаний, при необходимости, с указанием ключевых – основных вопросов повестки дня. Это позволяет руководителям и рядо-

вым сотрудникам лучше планировать свое время и более четко координировать совместные работы.

Перечень справочников (если есть система автоматизации совещаний) позволяет ввести и поддерживать единые для всей организации классификаторы, а средства автоматизации обеспечивают своевременное информирование участников совещаний о ходе выполнения работ, заданий и поручений.

Актуальная и систематически пополняемая БД совещаний, с хорошим пользовательским интерфейсом и высоким уровнем автоматизации, после накопления материалов за определенное время (год – два), будет представлять собой важный фрагмент корпоративной базы знаний организации.

### **Требования к эффективности служебных совещаний**

Приведем перечень проверенных практикой и устоявшихся требований, выполнение которых создает необходимые предпосылки для эффективных совещаний:

1. Совещания должны быть **организованными в части целей, тематики, участников**, их проведение следует заблаговременно планировать;
2. Для каждого совещания должна быть задана **повестка дня**, определяющая цель, тематику и рассматриваемые вопросы;
3. У совещания должен быть **руководитель**, ведущий (исполняющий) повестку дня, **секретарь**, формирующий протокол и **участники**, ответственные за поручения;
4. Все участники должны быть **заблаговременно информированы** о дате, времени, месте, повестке дня и снабжены материалами совещания;
5. По ходу совещания должен **вестись протокол**, в котором следует фиксировать принятые решения и поручения по повестке дня;
6. По завершении совещания **протокол** должен быть согласован, **утвержден и направлен** всем участникам и исполнителям;
7. Исполнение **поручений должно контролироваться**, отклонения от сроков своевременно выявляться, а исполнительская дисциплина участников совещаний регулярно оцениваться;
8. Повестки дня, протоколы и материалы совещаний должны накапливаться в **базе данных** для анализа истории вопросов и поиска прецедентов в разрешении проблем;
9. Для стабильного исполнения и совершенствования совещаний необходимо разработать и руководствоваться соответствующим **регламентом**.

Эти условия являются необходимыми, но далеко не достаточными для эффективных и результативных совещаний. Без того, что называют корпоративной культурой компании, совещания действительно могут стать, как утверждает менеджерский фольклор, «хорошей заменой работы».

### **Кто заинтересован в повышении эффективности совещаний**

Есть ли в компании, на предприятии люди, заинтересованные в совершенствовании совещаний? Станный вопрос, безусловно, есть такие люди. Это в первую очередь, руководство компаний, их заместители, руководители подразделений, проектов, другие должностные лица, которые, по роду служебных обязанностей, регулярно проводят или участвуют в совещаниях (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 — Заинтересованность в повышении эффективности совещаний

Поставим другой вопрос. При полном понимании, что назрели предпосылки для безотлагательного устранения ошибок и потерь в совещательных процессах, кто на предприятии действительно способен провести мероприятия по повышению эффективности совещаний? Ответ очевиден – только руководитель, проводящий совещания. Никакие инициативы снизу, по частным улучшениям и устранением отдельных недостатков, не могут дать системного результата, если в этом не заинтересован и не участвует руководитель.

Именно руководители являются главными заинтересованными лицами в повышении эффективности совещаний, а не секретари, помощники и технические специалисты, которым (при всем уважении к этим профессиям), иногда полностью перепоручается задача совершенствования совещательных процессов. Секретари и помощники только выиграют, если, овладев материалами книги, будут активно содействовать усилиям шефа по переходу к новым технологиям совещаний.

Рядовые участники, вдохновленные примером руководителя, будут активными сторонниками введения новых технологий, поскольку успех этих мероприятий возможен только при дружной совместной работе всех действующих лиц, а также и потому, что многим из рядовых со временем суждено самим руководить совещаниями. С практической точки зрения, при этом участники также хотели бы сэкономить свое рабочее время, иногда бездарно растрачиваемое на заседаниях, что создает дополнительный стимул для поддержки усилий по совершенствованию совещаний.

### Пути повышения эффективности совещаний

Эксперты выдвигают различные способы, в которых, главным образом, делается упор на личностном поведении руководителя на этапах подготовки и проведения совещаний. Это правильно, но недостаточно, поскольку не охватывает весь спектр возникающих проблем. Мы предлагаем комплексный подход к совершенствованию совещаний, который заключается в решении следующих взаимосвязанных задач (рис. 1.6).

1. Анализ совещательных процессов на предприятии, выявление и устранение очевидных «узких» мест и источников потерь,
2. Структурирование бизнес – процессов и разработка регламента совещаний.
3. Включение – встраивание служебных совещаний в контур управления предприятием.
4. Автоматизация основных процессов совещаний с учетом требований регламента.
5. Тренинги по эффективным совещаниям в рамках регламента и в условиях автоматизации.

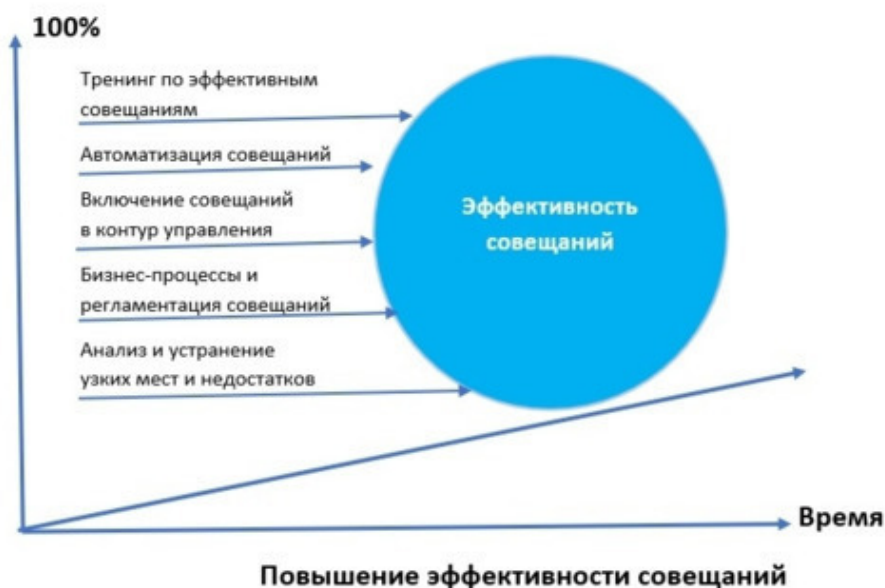


Рис. 1.6

И еще одно соображение на этот счет. Задачу повышения эффективности совещаний нельзя решить за один прием, каким-то одним чудодейственным средством. Скорее это – процесс, в котором постепенно устраняются существующие недостатки, ошибки и потери, вырабатываются и документируются регламенты и рекомендации, а также не допускается и во-время блокируется возникновение новых факторов, снижающих эффективность совещаний.

## **Глава 2. Совещания как институт управления компанией**

### **2.1. Служебные совещания в управленческой деятельности**

Служебные совещания являются неотъемлемой частью управленческой деятельности и с технической точки зрения находятся в центре системы менеджмента компании. Совещания были, есть и будут важной компонентой корпоративной культуры, несмотря на наличие современных компьютеров, локальных сетей, электронной почты и телефонов. Совещания незаменимы, как площадка для обсуждения актуальных проблем, выработки управленческих решений, как способ снятия информационного неравенства, место для объективного анализа сложных вопросов и консолидации персонала.

Хорошие совещания экономят время менеджеров и повышают эффективность фирмы, действуя подобно приводным ремням и смазке для различных организационных осей и колес компании. Без подготовленных совещаний рабочее время и в существенно большем объеме, будет неизбежно затрачено на случайные или вынужденные встречи менеджеров для решения (частичного, половинчатого) все тех же вопросов.

Служебные совещания должны быть встроены в контур управления предприятием, сознательно включены в последовательность управленческих процессов, исполняемых должностными лицами на всех уровнях управления по организации, планированию, контролю и анализу деятельности компании.

Правильно организованные совещания позволяют привлечь наиболее квалифицированных и инициативных сотрудников, нацелить их на актуальные вопросы развития компании. На этих мероприятиях осмысливаются и получают распространение наилучшие приемы и технологии работы, передовой опыт, знания, накапливается коллективная «мудрость» компании, формируется своего рода виртуальный «мозг» предприятия.

Примеры полезных качеств, достоинств и пользы совещаний приводятся ниже.

#### **1. Экономия рабочего времени**

Сокращение потерь времени на информационное взаимодействие и выработку решений.

#### **2. Выработка управленческих решений**

Консолидация интеллектуальных сил, всесторонний учет обстановки, выработка оптимальных решений.

#### **3. Распределение служебных обязанностей**

Учет возможностей сотрудников, распределение работ, учет результатов работ, расстановка людей.

#### **4. Организация, координация и контроль**

Организация и интеграция коллективных действий, оперативный контроль, своевременное устранение расхождений, раннее выявление проблем.

#### **5. Поддержка повседневной деятельности**

Поддержка оперативной деятельности, повседневная текущая работа компании (подразделения, проекта, рабочей группы).

#### **6. Обеспечение информационного равенства**

Информирование, исключение слухов, совещания как единый источник правды о положении дел.

#### **7. Использование передового опыта**

Информирование о достижениях, фиксация, накопление и

распространение передового опыта.

### Что понимается под контуром управления предприятием?

Согласно определению, данному в энциклопедическом словаре, контур управления – это замкнутая цепь звеньев системы управления, в которой посредством прямых и обратных связей соединены субъект и объект управления (рис. 2.1). В контуре управления реализуется процесс управления, как циклически повторяемая смена следующих фаз:

а) получение субъектом управления информации о состоянии внешней среды и объекта управления;

б) преобразование полученной информации в принимаемое решение, определяющее меры управляющего воздействия;

в) передача решения на исполнение – оказание воздействия на объект управления.

Чем сложнее управляемый объект, тем из большего числа контуров управления состоит система управления, при этом число контуров устанавливается по числу обратных связей в схеме управления. Обычно при анализе систем управления разделяют организационные и технические структуры. Для организационных структур субъект управления (управляющий, руководящий или распорядительный орган компании), осуществляет целенаправленное воздействие на исполнительные элементы системы (персонал, сотрудников) с помощью соответствующих планов, распоряжений, поручений.

Примеры реализации контуров управления на предприятии можно увидеть в системе планирования работ, при управлении финансами, в кадровом менеджменте, управлении производством и т. д.

В качестве субъекта управления может выступать должностное лицо, например генеральный директор, начальник отдела, руководитель проекта, и т.д., так и коллегиальные органы управления, к которым относится и служебное совещание.



Рисунок 2.1 — Совещания как институт управления компанией

### О месте совещаний в схеме управления предприятием

Существуют различные схемы и формы описания систем управления и структурных связей предприятия, приведем одну из них. В этой схеме (рис. 2.2) определены 6 основных блоков и указаны связи между ними, а именно:

**Блок 1** – внешняя среда, в которой действует предприятие (рынок, продукты, услуги, потребители, партнеры, конкуренты, нормативная база,...).

**Блок 2** – орган управления, субъект управления – руководство на всех уровнях управления предприятием.

**Блок 3** – система планирования, представленная единым интегрированным оперативным планом, ориентированным на управление всеми сторонами деятельности предприятия.

**Блок 4** – система управления, коллегиальный орган выработки управленческих решений, включая служебные совещания, на всех уровнях менеджмента компании.

**Блок 5** – система мониторинга и база данных показателей внутреннего состояния и внешней среды компании.

**Блок 6** – объект управления (предприятие, компания, подразделение, проект, ...).

Менеджмент, использующий систему планирования, систему совещаний и систему мониторинга, во взаимодействии образуют субъект управления предприятием. Субъект управления реализует цели компании путем исполнения итеративно – циклических процессов управления. В состав этих процессов входит планирование работ, организация их выполнения, контроль хода и результатов, а также корректировка всех планов на новый период времени.

Данная функциональная структура эквивалентна широко известным в теории управления схемам, построенным с использованием прямых и обратных связей. С технической точки зрения, совещания находятся в центре этой схемы, являются компонентой субъекта управления и включены в контур управления, поскольку находятся в цепи обратной связи, образованной через посредство системы мониторинга объекта управления (предприятия) и внешнего окружения компании.

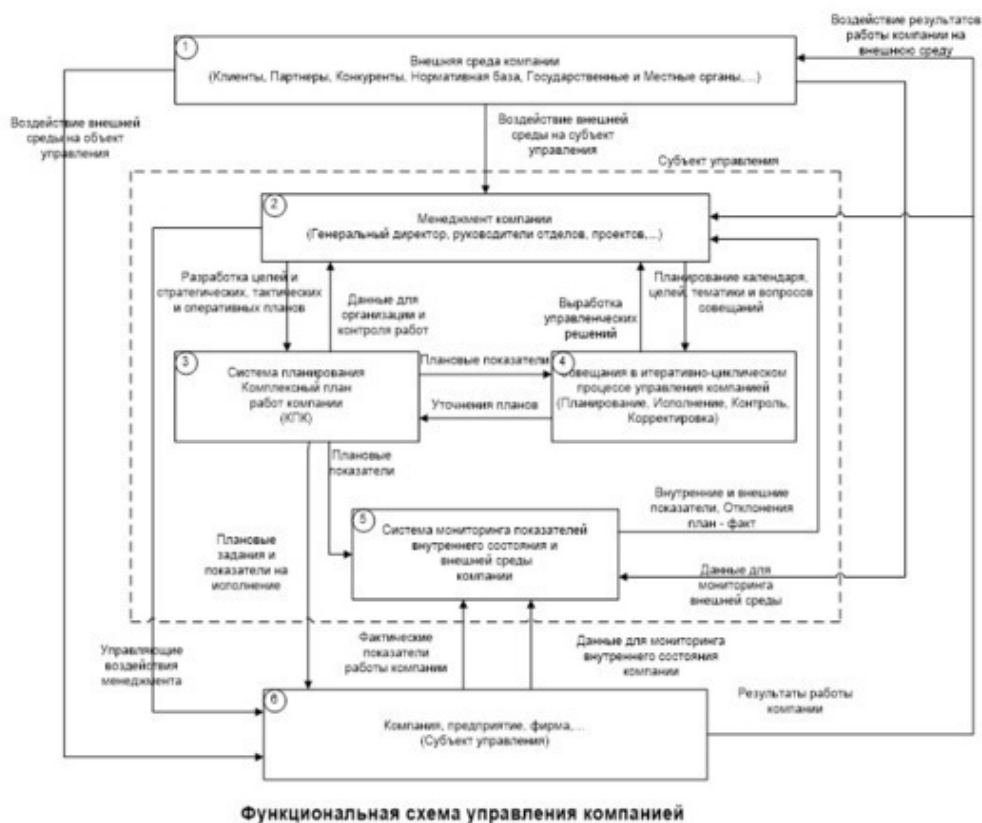


Рисунок 2.2 — Схема управления компанией

### Совещания при разрешении кризисных ситуаций

Совещаниям в условиях кризиса отводится центральное место. Обычно создаются различные штабы, в которых проводятся совещания по кризисным ситуациям на временной или постоянной основе. Работу ситуационно – кризисных центров (СКЦ) сейчас даже по телевизору регулярно показывают, например, как успешно МЧС руководит борьбой с наводнениями, пожарами и землетрясениями по всему миру.

Основной целью создания СКЦ является выработка и реализация управленческих решений по выводу предприятия из кризисных ситуаций и возвращению в нормальный режим работы. Функции кризисного центра включают:

1. Мониторинг внутренних и внешних событий, отображение оперативной обстановки и своевременное выявление кризисных ситуаций;
2. Информационную поддержку процессов подготовки и принятия решений в кризисных ситуациях;
3. Организацию и контроль разрешения кризисных ситуаций;
4. Информационную поддержку и автоматизацию индивидуальной и групповой деятельности должностных лиц и коммуникаций между ними в процессе разрешения кризисных ситуаций;
5. Ведение единой базы данных (базы знаний) о кризисных ситуациях;
6. Разработку регламентов действий должностных лиц в кризисных ситуациях;
7. Подготовку (тренинг) должностных лиц по разрешению типовых кризисных ситуаций.

Но ведь такая деятельность кризисного центра или штаба – это по существу непрерывное совещание, проводимое руководителем, с докладами ответственных лиц (участников совещания), выработкой решений, выдачей поручений, организацией и контролем исполнения.

Различия в управлении компанией при нормальном ходе работ и в кризисных ситуациях не так уж велики. Поэтому серьезные коммерческие структуры переходят к использованию специально оборудованных ситуационных комнат, созданию фактически центров управления, в т.ч., для проведения регулярных служебных совещаний в постоянном режиме, а не только в чрезвычайной обстановке.

Информационный контекст в таких комнатах поддерживается с помощью больших экранных панелей, на которые выводятся отчеты, показатели, документы, отражающие деятельность предприятий и сопровождающие вопросы совещаний. Возможность для участников оперативно, прямо на совещании, получать практически любую информацию из корпоративных баз данных предприятия снимает еще одно ограничение на пути превращения совещаний в оперативный инструмент управления.

Утверждая о том, что служебные совещания должны находиться в контуре системы управления, мы имеем ввиду процесс в развитии, запланированный переход от разовых мероприятий, собираемых по случаю, к систематическому решению задач менеджмента с помощью совещаний, проводимых в компьютеризированных совещательных комнатах, по существу в центрах управления предприятиями.

В этом случае постепенно будут наработаны, унифицированы и закреплены в регламентах типовые алгоритмы действий сотрудников в кризисных ситуациях. Тогда на совещаниях не будет растрачиваться драгоценное время понапрасну в попытках «с чистого листа» договориться, кому, когда, что и как делать, а люди быстро приступят к своим обязанностям в рамках уже апробированных методик работы.

## 2.2. Повестка дня и участники служебных совещаний

В достаточно крупных компаниях, корпорациях, на предприятиях, как правило, можно увидеть следующую иерархию менеджмента:

**1. Топ-менеджмент**, высшие руководители, например, генеральный директор и его заместители;

**2. Менеджмент среднего уровня**, руководители подразделений, начальники департаментов, заведующие отделами, цехами и т.д.;

**3. Линейный менеджмент**, руководители временных трудовых коллективов, проектных команд, рабочих групп, мастера и т. д.

Эти люди заинтересованы в организации и контроле деятельности подчиненных им структур для достижения поставленных целей, что и осуществляется, в том числе, с помощью совещаний, на своих уровнях управления.

Но и рядовые сотрудники, особенно обладающие амбициями, рассматривают участие в совещаниях как одну из возможностей, полезную для продвижения по служебной лестнице. А также как площадку для апелляции к руководству, с просьбами о помощи или разъяснениями своей позиции в критических ситуациях.

Поэтому в нормальных условиях, когда служебные совещания хорошо подготовлены, практически все руководители и сотрудники заинтересованы и хотят участвовать в них. Одни для того, чтобы быть в курсе событий, другие – выступить по важным для них темам, третьи стремятся предложить в повестку дня (или исключить из нее) те вопросы, которые будут способствовать или затруднять достижению их целей.

Существует еще одна, многочисленная группа заинтересованных лиц, это рядовые сотрудники отделов, подразделений которых не приглашают на служебные совещания, но которые часто являются конечными исполнителями поручений совещания. Данная категория заинтересована в предсказуемости и прозрачности решений, и меньше всего хотела бы ожидать от совещаний каких-то неожиданных решений, реализация которых будет возложена на них, и будет проходить, как обычно, в спешке и при дефиците времени. Кроме того – люди есть люди – на совещания сотрудники ходят и себя показать, и других посмотреть...

**Роли участников.** У совещания должен быть руководитель (председатель, ведущий, лидер,..), проводящий заседание. Обычно это кто-то из руководства компании, первое лицо или его заместитель, а также другие руководители на своих должностных уровнях. Также необходим секретарь, который готовит совещание, приглашает участников, ведет протокол, следит за соблюдением регламента и т. д. Иногда, в зависимости от обстоятельств, роль секретаря оставляет за собой руководитель совещания. Наконец, участники совещаний, сотрудники, ответственные за поручения, которых пригласили выступить с теми или иными вопросами, предложить варианты решений.

Недавно появилась еще одна роль – модераторы, т.е., профессиональные ведущие различных совещаний. Их разновидность – фасилитаторы (невозможно произнести, а не только вообразить на совещании такую фигуру). Наверное, есть совещания, где такие люди востребованы. Но сложно представить модератора (тем более – неведомого фасилитатора) на служебных совещаниях при наличии живого начальника за столом.

На служебных совещаниях функции ведения (кого-то поддержать, кого-то попросить помолчать, уладить конфликты, проконтролировать повестку дня, и т.д.) обычно выполняет руководитель совещания вместе с секретарем.

**Есть ли общее в повестках дня совещаний, проводимых на различных предприятиях?**

На основе анализа большого числа доступных протоколов совещаний, проведенных в различных организациях, компаниях и предприятиях, если абстрагироваться от конкретных формулировок повестки дня, просматривается существование таких общих тем, сходных по смыслу рассматриваемых в них вопросов и задач.

Эти управленческие задачи носят инфраструктурный характер и в той или иной степени свойственны большинству предприятий, компаний и организаций, независимо от форм собственности и отраслевой привязки. Основной принцип выделения общих вопросов – это невозможность корректного решения этих вопросов единолично одним руководителем, изолированно и вне исполняющих принятые решения сотрудников.

К основным вопросам, рассматриваемым на служебных совещаниях (инструктивных, оперативных, ситуационных) относится анализ обстановки и выработка управленческих решений по следующим задачам, процессам и направлениям деятельности компании.

1. Постановка целей и планирование работ.
2. Организация и контроль исполнения планов.
3. Продвижение продуктов и услуг компании.
4. Обслуживание клиентов компании.
5. Юридическое обеспечение деятельности.
6. Управление основными ресурсами компании.
7. Распределение обязанностей между сотрудниками.
8. Координация работ внутри компании.
9. Коммуникации между сотрудниками.
10. Решение сложных проблем и кризисных ситуаций.
11. Взаимодействие компании с внешним окружением.
12. Анализ достижения целей компании.
13. Оценка хода выполнения решений и поручений
14. Обеспечение единого источника «правды» о состоянии дел.
15. Совершенствование бизнес – процессов.
16. Вопросы безопасности и охраны труда.
17. Обмен опытом, обучение, накопление и использование знаний.
18. Вопросы управления и мотивации персонала.
19. Управление офисом и инфраструктурой.

Очевидно, что указанные выше темы не в одинаковой степени находятся в поле зрения менеджмента компании, тем не менее, они составляют базу для формирования повестки дня служебных совещаний. Поскольку количество тематических направлений достаточно велико, следует определить порядок группировки и укрупнения формируемой повестки дня совещаний. На наш взгляд, методологической и документальной основой, на которую должны опираться служебные совещания, является система планирования работ, принятая в компании.

Существование в различных компаниях таких общих тем и вопросов совещаний позволяет унифицировать совещательные процессы и выработать приемлемые для многих структур механизмы организации и проведения совещаний.

Раскроем и кратко обобщим основания для рассмотрения приведенных выше тематических направлений на служебных совещаниях компании.

## **2.3. Источники тем и вопросов повестки дня совещаний**

### **1. Постановка целей и планирование работ**

Как при становлении новой компании, так и в процессе деятельности предприятий, давно существующих, вопросы оценки обстановки, постановки задач, уточнения, корректировки целей и планов, вопросы организации работ, носят систематический характер, требуют подготовки, обсуждения и принятия управленческих решений на различных уровнях менеджмента. Поскольку никто не обладает монополией на истину, здесь важен учет различных точек зрения или хотя бы выслушивание существующих позиций и мнений. Площадкой для этого являются служебные совещания, что позволяет консолидировать коллектив и соответствующим образом настроить и организовать работу руководителей и сотрудников согласно принятым планам.

### **2. Организация и контроль исполнения планов**

Самые правильные и оптимальные планы ничего не стоят без повседневных усилий менеджмента по организации выполнения планов работ компании, систематического контроля хода работ и своевременного вмешательства и корректировки бизнес – процессов в случае значимых отклонений фактических показателей от плановых. Иногда эта деятельность воспринимается высшим руководством как малозначащая, второсортная, связанная с механическим исполнением, которую подчиненные просто обязаны вести хорошо, поскольку оно, руководство, уже приняло все принципиальные решения для этого и от других сотрудников требуется только исполнять планы и указания. В простейших случаях предприятие может работать и таким образом. По мере усложнения производимых продуктов и услуг, роста квалификации сотрудников, увеличения числа связей внутри и вне компании, одних команд и указаний начальства для эффективной работы уже недостаточно. Поэтому вопросы исполнения планов составляют значительную часть повседневной деятельности менеджмента, что включает систематический анализ, обсуждение и выработку управленческих решений в сфере реализации и контроля исполнения планов на служебных совещаниях компании.

### **3. Продвижение продуктов и услуг компании**

Коммерческие структуры, предприятия и организации очевидным образом заинтересованы в создании, предложении и продвижении своих продуктов и услуг на рынке, поскольку только устойчивый поток финансовых средств от потребителей, заказчиков, покупателей может обеспечить существование и развитие компании. Однако изменчивость рыночного спроса, поведения клиентов, активность конкурентов, новации в законодательной базе и политике властей создают сложную обстановку, в которой практически невозможен надежный долгосрочный расчет объемов продаж. Рыночные риски производства и поставок продуктов и услуг могут быть значительно снижены за счет всестороннего коллегиального обсуждения и выработки согласованных решений и планов действий на служебных совещаниях компании.

### **4. Обслуживание клиентов компании**

Покупатели, заказчики, пользователи продуктов и услуг компании могут сравнительно быстро перестать быть таковыми, если топ-менеджмент не будет постоянно заботиться об обслуживании клиентов. Эта прописная истина очень часто выпадает из поля зрения даже тех компаний, которые называют себя ориентированными на клиента. Сервис рассматривается как нечто вторичное, менее важное, чем продажи. Чтобы хорошо обслуживать потребителя, неплохо было бы знать, что он собой представляет, каковы его истинные интересы и что он ожидает от сервисной компании. Также необходимы объективные сведения о качестве предоставляемого обслуживания, предпочтительно в поддающихся измерению и проверке количествен-

ных показателях. Даже если обслуживание осуществляется одним специалистом или одним отделом, в большинстве случаев за результаты несут ответственность и многие другие сотрудники и подразделения организации, в различной степени причастные к сервису. Разобраться в реальном положении дел с обслуживанием клиентов в одиночку бывает непросто, поэтому целесообразно данную проблематику периодически включать в повестку дня служебных совещаний, привлекая к его обсуждению широкий круг сотрудников компании.

### **5. Юридическое обеспечение деятельности**

Не только виза юриста на договорах, заключаемых компанией, относится к юридической поддержке компании. Вопросы ведения устава предприятия, получения и своевременного обновления лицензий на те или иные виды деятельности, различные аспекты управления собственностью предприятия, договорные отношения с сотрудниками компании, правильное разрешение трудовых споров, взаимоотношения с многочисленными контролирующими и проверяющими структурами и много другое составляет сферу юридического обеспечения компании. Цена недостаточной юридической подготовки может быть очень высокой для компании, как в смысле прямых финансовых потерь, так и в смысле судебной ответственности должностных лиц, в первую очередь, высшего руководства. На служебных совещаниях, с приглашением необходимых руководителей, целесообразно периодически рассматривать состояние юридического обеспечения компании, своевременно информировать о важных событиях в этой сфере, а также проводить своего рода коучинг, экспресс – обучение участников основам юридической грамотности.

### **6. Управление основными ресурсами компании**

Финансовые, производственные, технологические, кадровые и другие виды ресурсов являются необходимым условием достижения целей и выполнения планов компании и, соответственно, предметом конкуренции между направлениями работ, подразделениями и сотрудниками предприятия. Служебные совещания являются гласной формой (насколько это возможно с учетом стиля руководства и общей культуры компании) для обоснования, распределения и контроля использования всегда дефицитных ресурсов. Это позволяет своевременно перераспределить критические ресурсы, снять (или существенно снизить) внутреннее сопротивление претендующих подразделений, направлений работ, проектов, вплоть до отдельных исполнителей и без дополнительных затрат существенно поднять эффективность компании в целом.

### **7. Распределение обязанностей между сотрудниками**

Эта, на первый взгляд, простая задача, разрешается, как правило, нелегко. Редко так бывает, что штатное расписание, положения о подразделениях и должностные инструкции перекрывают весь спектр конкретных обстоятельств, связанных с организацией исполнения работ, так, чтобы сотрудники автоматически и безропотно воспринимали очередные нагрузки. В большинстве случаев руководство при распределении работ вынужденно искать компромисс между несколькими исполнителями (сотрудниками или подразделениями) и как-то объяснять свой выбор. Причем, сотрудники, в зависимости от ситуации, могут как претендовать на очередное поручение, так и стремиться избежать лишней нагрузки. Учитывая естественную чувствительность исполнителей на личностном уровне, чтобы сохранить деловой настрой и доверие в коллективе, такого рода решения целесообразно вырабатывать на служебных совещаниях, в допустимо открытой форме, путем обсуждения и обоснования выбора руководства, с учетом позиции исполнителей.

### **8. Координация работы внутри компании**

Как и в механических системах, так и в организациях, с течением времени нарастают рассогласования в работе отдельных составных частей машин и коллективов, приводящие к ухудшению выходных результатов. В механизмах соответствующие рассогласования выбираются настройкой, а в организациях – периодической координацией и согласованием работы подразделений и своевременным устранением неизбежно возникающих между ними напряжений. При этом, если механическая настройка может быть полностью автоматической, то координация между сотрудниками всегда носит личностный характер и наилучшим образом осуществляется в деловых контактах между людьми. Удобной формой таких контактов являются служебные совещания, учитывая последующее закрепление скоординированных действий сотрудников и подразделений в соответствующих решениях, протоколах и регламентах бизнес-процессов.

### **9. Коммуникации между сотрудниками**

Если бы никаких других целей не ставилось перед служебными совещаниями, их бы стоило проводить только ради профессионального и личного общения сотрудников, что исключает (сокращает) негативное влияние различных слухов, предположений, мнений и создает всегда востребованный позитивный настрой в компании. Коммуникации и взаимодействие в компании сегодня рассматриваются не только как желательный, но, скорее, как обязательный элемент эффективного управления, например, в компаниях с проектной организацией работ. Руководящие материалы по управлению проектами предусматривают подготовку и проведение широкого спектра отчетных материалов и мероприятий, обеспечивающих высокий уровень коммуникаций (статус – отчеты по проектам, совещания управляющего комитета, отчеты руководству компании и т.д.). При этом современные информационные системы, поддерживающие всестороннюю оперативную отчетность, будут способствовать более эффективному использованию рабочего времени сотрудников. При этом служебные совещания остаются действенной формой человеческих контактов в коллективе.

### **10. Разрешение критических ситуаций и сложных проблем**

Жизни без проблем не бывает ни у людей, ни у организаций, что бы об этом не говорили отдельные счастливицы, частные лица и топ – менеджеры успешных компаний. При этом многие проблемы человек разрешает в одиночку или со своими близкими, не беспокоя посторонних. Трудные же вопросы деятельности компании, время от времени возникающие неприятные случаи и кризисные ситуации практически всегда требуют для разрешения коллективного разума предприятия. Поскольку проблемных явлений может быть великое множество, начиная от прорыва канализационной трубы в офисе до финансового краха и потери заказчиков, не представляется возможным расписать заранее и регламентировать действия должностных лиц на все случаи жизни. Заблаговременная подготовка к кризисам и проблемам с помощью, например, управление рисками, позволяет лишь частично смягчить эти вопросы. Черный лебедь возможен. Руководству рано или поздно придется собирать сотрудников и проводить служебные совещания по тематике возникшей проблемы, надеясь услышать от собравшихся дополнительную информацию по типу «кто виноват» и «что делать», а также сделать выводы из происходящего на будущее.

### **11. Взаимодействие компании с внешним окружением**

Хорошей позицией для менеджмента при взаимодействии с внешним миром является та, при которой за все контакты отвечает одно лицо – а именно руководитель компании. Но эта ситуация характерна только для очень малых предприятий, например, для сапожной мастерской или киоска металлоремонта, где с заказчиком имеет дело сам хозяин. Компания, представители которой высказываются и действуют от имени предприятия несогласованно, «от себя»,

без учета интересов организации в целом, подвергается рискам различных потерь, в первую очередь репутационных, а затем и финансовых. На крупных предприятиях вопросы внешнего взаимодействия, как правило, регламентированы, распределены с назначением ответственных за ту или иную сферу контактов (финансы, государственные органы, местные власти, заказчики, пресса и т.д.). Тем не менее, существует потребность взаимного информирования и координации действий этих должностных лиц, что можно обеспечить с помощью служебных совещаний, на которых по мере необходимости, на системном уровне рассматриваются вопросы представления и облика компании во внешнем мире. Это особенно важно, учитывая уровень и силу влияния современных электронных изданий и социальных сетей.

## **12. Анализ достижения целей компании**

Прогнозы развития, поставленные цели, утвержденные планы и система показателей, на основании которых осуществляется повседневная деятельность в компании, представляют собой с одной стороны, попытки управлять своим будущим, направляя к нему деятельность предприятия, с другой – получить определенный результат прямо сейчас, обычно в форме финансовых поступлений, что позволяет жить компании в настоящее время. Систематический контроль и анализ исполнения планов по ключевым показателям позволяет получать приемлемые оценки эффективности по трем точкам: «вчера» – «сегодня» – «завтра». Причем экстраполяция траектории от положения «вчера» к «сегодня» с переходом на «завтра», с учетом слабо предсказуемой изменчивости внешнего окружения и динамики внутренних характеристик компании, представляет собой нетривиальную задачу. Решать, а лучше сказать разрешать такую задачу следует с привлечением наиболее подготовленных и опытных сотрудников на служебных совещаниях, результаты которых в итоге будут направлены на взаимную адаптацию планов и текущей операционной деятельности компании.

## **13. Оценка хода выполнения решений и поручений**

В любой отрасли, на любом предприятии, в любом коллективе, без элементов командно – административной системы и различных форм принуждения, предусматривающих, как минимум, контроль и систематическую оценку исполнения, невозможно организовать и поддерживать эффективную деятельность на длительную перспективу. Тщательно составленные планы и четко расписанные регламенты, великолепно подготовленный персонал, прекрасно исполняющий свои функции, не являются гарантией плавного и беспроблемного движения компании в направлении поставленных целей. Топ – менеджменту и руководителям подразделений для корректировки хода работ приходится выдавать различные поручения, которые распространяются по вертикали управления до конечных исполнителей, создавая, таким образом, новое плановое окружение из поручений вокруг формально утвержденных планов компании. Иногда эти поручения настолько заменяют принятые планы, что переводят компанию в режим оперативного ручного управления. Возникает обстановка, схожая с разрешением кризисных ситуаций, что, естественно, на постоянной основе нежелательно для компании. Чтобы поручения не накапливались и не подменяли плановую основу компании, целесообразно время от времени корректировать утвержденные планы (план – не догма). Для этого необходима систематическая проверка исполнения, обсуждение результатов и новые решения, принимаемые на служебных совещаниях с оценкой исполнительской дисциплины всех задействованных должностных лиц.

## **14. Обеспечение единого источника «правды» о положении дел**

В некоторых компаниях топ – менеджмент значительное время и неизмеримые потери нервной энергии затрачивает на получение объективной и непротиворечивой информации о положении дел в целом, так и по отдельным направлениям работ или проектам. Вопрос

этот чрезвычайно важен, поскольку недостоверная информация может привести к ошибочным решениям, ухудшающим положение компании. В большинстве случаев причиной розысков «правды» о положении дел являются реальная сложность объекта управления и не отработанные процессы контроля. Однако руководитель, который, подобно следователю, регулярно разыскивает источники правдивых сведений и сопоставляет различные показатели в попытке найти истину, не только демонстрирует личную неэффективность, но и вводит компанию в туман противоречий, в котором недобросовестные сотрудники успешно скрывают собственные упущения. Поэтому будет правильно, если на служебных совещаниях большой начальник публично проведет несколько сеансов расследования, найдет истину и определит на дальнейшее процедуры и ответственных за ее получение. После закрепления этих процедур в соответствующих регламентах, данный наглядный урок для всех позволит постепенно исключить искажения (неправду, ложь) в докладах и отчетах, а лиц, их допускаявших – обучить, перевоспитать или отстранить.

### **15. Совершенствование бизнес – процессов в компании**

Осознается это руководством или нет, бизнес – процессы существуют в компаниях (в формализованном виде или нет), глубоко встроены в деятельность предприятия и фактически постоянно находятся в фокусе внимания менеджмента. Чтобы создавать лучшие продукты по более низкой цене и за меньшее время (условия рыночного успеха) бизнес – процессы должны быть формализованы и представлены в форме регламентов, а действия и ответственность сотрудников при исполнении бизнес – процессов должны быть отражены в соответствующих инструкциях и положениях. Следует отметить, что большинство процессов с течением времени претерпевают значительные изменения и поэтому наличие правильно описанных и закреплённых в регламентах статичных требований по исполнению бизнес – процессов не гарантирует необходимой эффективности. Бизнес – процессы, динамично изменяясь, являются предметом постоянного совершенствования. Это, например, достаточно глубоко используется в «бережливом производстве» (2), основанном на стандартизации работ, систематическом анализе процессов, нахождении и устранении потерь на всех участках производственного цикла. Проблематика совершенствования бизнес – процессов относится к основополагающим вопросам развития компании, поэтому данная тема должна быть в числе постоянных пунктов повестки дня служебных совещаний.

### **16. Вопросы безопасности и охраны труда**

Данное направление является сферой ответственности не только инженера по технике безопасности, хотя и его тоже. Эти вопросы следует рассматривать шире, включая сюда и информационную безопасность, отражение деятельности компании в печатных и электронных СМИ, предупреждение утечек важных данных из компании, проникновение в локальные сети предприятия, а также физическую безопасность сотрудников. Серьезные нарушения в сфере безопасности находятся в прямой связи со служебной ответственностью руководства, поэтому здесь, как и в других областях менеджмента, предупреждение нарушений обходится предприятию значительно менее затратно, чем устранение последствий нежелательных событий в сфере безопасности. Эту простую истину следует не только довести до сведения подчиненных, но и регулярно проверять реальное положение дел по данному направлению на служебных совещаниях компании.

### **17. Обмен опытом, обучение и использование знаний**

Профессиональная подготовка, опыт, квалификация и таланты распределяются по сотрудникам и подразделениям в любой компании неравномерно. Эта разница может служить либо источником недоверия и противодействия, либо стимулом преодоления этого нера-

венства за счет повышения компетенций отстающих и вывода компании на более высокий технологический уровень. В настоящее время предпринимаются усилия по переходу на т.н. «экономику знаний», что во многом связано с формализацией и представлением нематериальных активов организации в доступной для восприятия форме, (в т.ч., и электронной), а также с использованием накапливаемого на предприятии опыта для обучения сотрудников передовым методам, технологиям и приемам в работе. Вопросы накопления и передачи опыта, обучения и повышения квалификации сотрудников должны планироваться и периодически заслушиваться на служебных совещаниях для того, чтобы достижения одиночек становились корпоративным активом, задействованным в интересах других сотрудников, подразделений и процессов компании.

### **18. Вопросы управления и мотивации персонала**

Кадры решают все, а хорошо мотивированные профессионально подготовленные кадры могут решить и того больше. Сфера управления кадрами является достаточно тонкой материей и в части публичного анализа требует весьма осторожного подхода. При этом следует отметить неприемлемость крайних точек, как чрезмерную закрытость, когда ничего никому не известно о механизмах мотивации (об этом знает начальник), так и тотальную открытость, когда каждый чуть ли не читает платежную ведомость и может судить о справедливости по зарплатам коллег. Как минимум, на служебных совещаниях следует открыто анализировать, обсуждать и выработать принципы и схемы мотивации сотрудников, с включением не только материального, но и морального факторов, проверять эффективность действия принятых алгоритмов, учитывать позиции сотрудников по этому вопросу и своевременно вносить необходимые изменения в мотивационные порядки.

### **19. Управление офисом и инфраструктурой**

Известно, что хороший офис отличается тем, что предоставляемый им сервис кажется естественным, качество услуг не вызывает нареканий, во всем, начиная от пропускной системы и уборки помещений до работы компьютерной сети и выхода в интернет. Когда офис на высоте, то офис – менеджера и его сотрудников не видят и не замечают, их работа говорит сама за себя, ясно и открыто, и это является положительным признаком. Но в отличие от проблем, возникающих, например, в реализации какого-то проекта, о чем знают лишь его разработчики, беспорядок в офисе замечен всем. Неубранные помещения, а еще и неработающая сеть вызывает больше, чем просто раздражение. Время от времени проблемы офиса докатываются и до уровня топ-менеджмента, и не всегда они быстро разрешимы путем простого наговора администратору или выделения дополнительных средств. Лучше планировать рассмотрение вопросов, связанных с офисными услугами в сетке служебных совещаний и периодически обсуждать их с учетом мнения основных потребителей услуг – сотрудников компании.

## **2.4. Связь тематики совещаний с планами работ компании**

На наш взгляд, приведенные выше темы и вопросы совещаний являются содержательной основой планирования. Существуют различные системы планирования, уровень и качество планирования также отличается от компании к компании. Некоторые предприятия успешно работают без формальных планов вообще, другие для этого используют самые передовые системы. Но везде, в явной или неявной форме, вопросы, рассматриваемые на совещаниях, обычно присутствуют и в планах компаний и предприятий.

Рассмотрим эту связь на примере одной из таких продвинутых систем – планирование на основе сбалансированной системы показателей (ССП), широко применяемой для управления предприятиями различных отраслей и форм собственности. Обычно структура планов ССП состоит из нескольких разделов, объединенных цепью причинно – следственных связей. Например, для коммерческих организаций структура планов ССП включает следующие разделы (рис. 2.3):

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.