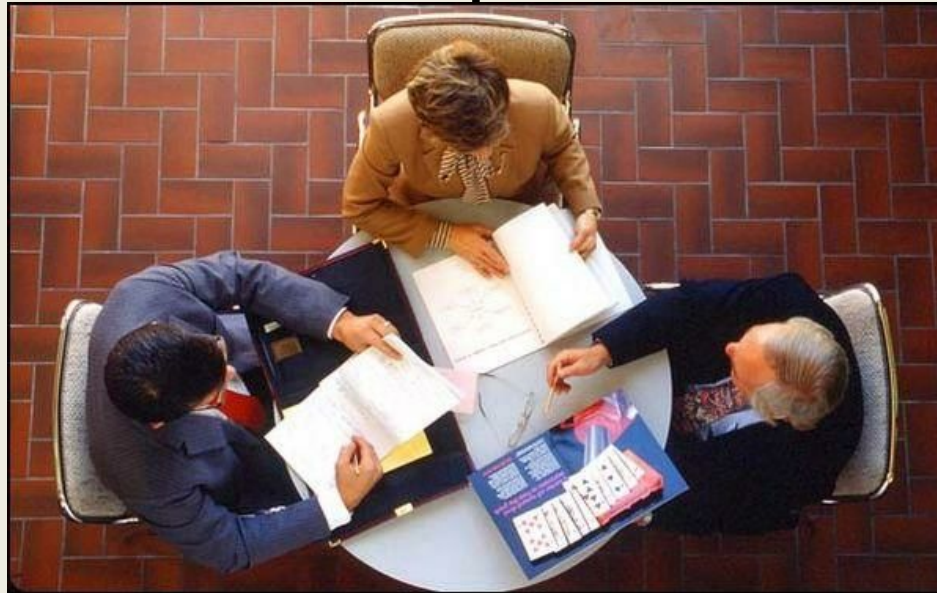


# Подготовка и документирование совещаний и заседаний



# Совещание ...

- ... это заседание, собрание, посвященное обсуждению какого-нибудь специального вопроса или нескольких вопросов.



# Виды совещаний

В зависимости от основной задачи выделяют следующие виды совещаний:

- *оперативное;*
- *инструктивное;*
- *проблемное.*



# Виды совещаний

В зависимости от периодичности:

- *плановые,*
- *внеплановые.*



# Виды совещаний

По характеру проведения:

- *диктаторское*
- *автократическое*
- *сегрегативное*
- *дискуссионное*
- *свободное*



# Подготовка совещания

Секретарь должен выяснить:

- цель совещания,
- основные вопросы для обсуждения,
- состав участников,
- место, время и форму проведения.

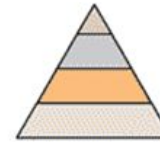


# Подготовка совещания

- В ряде организаций существует определенный порядок проведения совещаний, который может быть закреплён в специальном Регламенте.
- Если в подготовке совещания участвует несколько человек, то, как правило, на предприятии издается приказ о проведении совещания, в котором определяется состав рабочей группы и план его подготовки.

# Образец приказа

Пример 1



Открытое акционерное общество «Пирамида»

ПРИКАЗ

12.12.2006

№ 106

Москва

О проведении совещания директоров филиалов по вопросам внедрения системы менеджмента качества

В целях выполнения проекта по внедрению системы качества на основе международного стандарта ISO 9001:2000, обобщающего передовой мировой опыт в области управления производством, в филиалах Открытого акционерного общества «Пирамида» (далее – Общество)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести 14–16 февраля 2007 года в филиале «Оренбургское предприятие по производству минеральных веществ» в г. Оренбурге совещание по проблемам внедрения системы качества на основе международного стандарта ISO 9001:2000 во всех филиалах Общества.
2. Утвердить состав рабочей группы по подготовке и проведению совещания (приложение 1).
3. Рабочей группе:
  - 3.1. Разработать программу совещания и представить ее на утверждение генеральному директору Общества в срок до 12 февраля 2007 года.
  - 3.2. Провести необходимые организационные мероприятия по подготовке и проведению совещания.
  - 3.3. Представить отчет о его проведении генеральному директору предприятия в срок до 1 марта 2007 года.
  - 3.4. Начальнику секретариата Люсиной В.Г. довести приказ под личную подпись в течение трех дней с даты его подписания до всех членов рабочей группы.
4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Генеральный директор

А.В. Иваненко



# **Формирование повестки дня**

- Составление повестки дня является задачей председателя, но ее документальное оформление ложится на плечи секретаря.
- Повестка дня составляется только после определения цели совещания. При этом цель должна быть четко сформулирована, иметь логическую завершенность и однозначное толкование.

# **Формирование повестки дня**

- В повестку дня следует включать небольшое количество вопросов.
- Повестка дня обычно составляется в письменной (печатной) форме.

# ***Как следует располагать вопросы в повестке дня?***

## **Точка зрения 1**

- Вопросы следует располагать в порядке их важности и сложности.

## **Точка зрения 2**

- Вопросы, которые требуют расширенного обсуждения и проработки, лучше всего рассматривать во второй трети собрания.

# Повестка дня

- Вопросы повестки дня нумеруются арабскими цифрами и начинаются с предлога «О» или «Об», отвечая на вопрос «о чем?».
- По каждому пункту в протоколе должны быть указаны инициалы и фамилия докладчика – должностного лица, который готовил данный вопрос.

# Составленная повестка дня ...

- ... утверждается руководителем.

Пример 2



Открытое акционерное общество «Вымпел»

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор

 А.С. Иванов  
11.12.2006

ПОВЕСТКА ДНЯ  
СОВЕЩАНИЯ, ПРОВОДИМОГО В РАМКАХ ПРОЕКТА  
«ВВОД НОВОГО БРЕНДА»

Дата проведения: 15.12.2006.

Место проведения: конференц-зал.

Время проведения: 11.00.

1. О разработке концепции нового бренда. Доклад начальника управления по маркетингу и рекламе Орлова А.С.
2. Экономический расчет нового бренда. Доклад начальника экономического управления Беговой О.Л.

Участники: Беговая О.Л., Иванов А.С., Градов И.С., Орлова А.С., Серов П.И.

Приглашенные: Сидоров А.В., Петухов А.К.

# Образец повестки дня

Пример 3

Закрытое акционерное общество «Звезда»

## ПОВЕСТКА ДНЯ ОПЕРАТИВНОГО СОВЕЩАНИЯ

Дата проведения: 15.12.2006.

1. О выполнении плана реализации продукции Общества в ноябре 2006 года. Докладчик: начальник управления по реализации Пулкин О.К.
2. О подготовке ввода в эксплуатацию нового оборудования для производства продукции Общества. Докладчик: главный инженер Сидоров А.М.

Руководитель секретариата



А.Н. Игнатенко

# ***На совещание следует приглашать сотрудников:***

- которые принимают ключевые решения по вопросам, вынесенным на обсуждение;
- которые в соответствии со своими служебными обязанностями обладают определенной информацией по рассматриваемым вопросам;
- которые по роду своей деятельности должны быть ознакомлены с информацией, представленной на совещании;
- которые будут организовывать выполнение решений совещания.

# Количество участников

- Полезность собрания обратно пропорциональна числу его участников.
- ***Рекомендованное психологами количество*** для внутреннего делового совещания — *от 6 до 9 человек.*





# ***Список приглашенных***

- При организации крупных совещаний к повестке дня может быть приложен список участников с указанием их должностей.
- Это активно практикуется в федеральных органах исполнительной власти.
- В коммерческих же организациях участников совещания и приглашенных лучше вносить в повестку дня совещания.

# ***Справка по существу вопроса***

- По наиболее важным вопросам составляется ***справка по их существу***, в которой указывается причина и цель постановки вопроса на обсуждение.
- Вместе со справкой может быть предложен ***проект решения***.

# *Приглашения (извещения)*

Такой документ состоит из:

- обращения;
- информации о дате, месте и времени проведения;
- повестки дня;
- предложения принять участие;
- просьбы о подтверждении участия в совещании.

# ***Приглашения (извещения)***

- ... рассылаются, если в совещании участвует большое количество людей, руководителей филиалов, дочерних компаний или представителей сторонних организаций.
- ... подписывают лица, отвечающие за подготовку мероприятия.

# Образец приглашени я

## Пример 4

Открытое акционерное общество  
«Север»

ОАО «Север-1»  
И.В. Лодочникову

Ул. Петровско-Разумовская, д. 7, г. Москва, 122087  
Тел. (495) 177-77-77, факс (495) 177-77-17  
ИНН 7622262839, ОКПО 14347193, ОКВЭД 33.10  
10.01.2007 № 01.2-003/07  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Уважаемый Иван Васильевич!

31 января в 10.00 в гостинице «Рэдиссон САС Славянская» состоится совещание на тему «Эффективность внедрения IRP-системы в промышленном холдинге «Север» на платформе Hummingbird Enterprise».

Повестка дня:

1. О результатах внедрения IRP-системы. Докладчик: начальник департамента корпоративных технологий Пивоваров О.К.
2. Об экономической эффективности внедрения IRP-системы. Докладчик: начальник департамента экономики и финансов Комаров О.С.
3. О возможности интеграции систем электронного документооборота договоров с IRP-системой на предприятиях холдинга. Докладчик: генеральный директор ООО «С.Т.К.» Лебедев О.В.

Приглашаем Вас принять участие в работе совещания. Просьба подтвердить свое участие в совещании в срок до 25.01.2007.

Документы для предварительного обсуждения прилагаются.

С уважением,

Председатель рабочей группы  
по подготовке и проведению совещания



О.К. Берг

А.К. Сидорова  
(495) 177-77-22

# От вида совещания зависит

...

- ... и вид документа, который должен быть разослан участникам.

Как правило, это:

- приглашение (извещение) о проведении совещания, оформленное на фирменном бланке организации, либо
- повестка дня в той форме, которая принята на предприятии.

# Повестка дня должна рассылаться

...

- ... обычно за 3–5 дней до начала мероприятия, чтобы у его участников была возможность подготовиться.
- К ней прикладываются материалы, подлежащие обсуждению.
- Сопроводительная документация может быть разослана позже (за 1–2 дня до встречи).
- Несколько экземпляров повестки остается у секретаря. Они используются для составления будущего протокола, для ведения заседания.

# ***Подготовка документов для проведения совещания***

- Оптимальный размер шрифта — 12.
- Не применяйте одновременно слишком много начертаний шрифтов.
- Выделять фрагменты текста лучше разными начертаниями (курсивом, жирным) или подчеркиванием.
- Логика форматирования не должна нарушаться в пределах одного документа.



# *Письменный доклад*

Он должен быть:

- кратким, насколько позволяет содержание и цель;
- понятным (простым, а не запутанным);
- логичным;
- структурированным.



# Информационные материалы

- Два простых графика могут быть эффективнее одного сложного, причем их легче и быстрее построить.



# Подготовка помещения

- Проветрить или за несколько часов включить систему кондиционирования.
- Стулья следует аккуратно расставить, а их количество должно быть на 1–2 больше, чем запланированное число участников и приглашенных.



# Подготовка помещения



- На столах должны быть письменные принадлежности (ручки, карандаши и листы бумаги формата А4 или удобные блокноты А5 либо большего формата).
- Приветствуется использование канцтоваров с фирменной символикой.

# *Подготовка помещения*

- На столах размещается минеральная вода и стаканы, которые ставятся вверх дном на салфетки, а их количество должно быть на 1–2 больше, чем присутствующих.



# *Подготовка помещения*

- Если для наглядности используются маркерные доски, необходимо предусмотреть наличие нескольких разноцветных маркеров, а также заранее пропитать так называемую «стерку» специальной жидкостью.



# Подготовка помещения



- В случае использования технических средств их необходимо установить заранее, ознакомиться с правилами эксплуатации и проверить работоспособность, обязательно следует предусмотреть возможность подключения ноутбуков.

# *Подготовка помещения*

- При использовании слайдов необходимо обеспечить их наличие на совещании, разместить проекционный экран таким образом, чтобы его было видно всем присутствующим.





# *Подготовка помещения*

- В некоторых компаниях в целях безопасности не разрешается приносить на совещания мобильные телефоны. В этом случае следует предусмотреть возможность их хранения у секретаря руководителя.



# Проведение совещания

- Если повестка дня насыщенная, то рекомендуют установить ***регламент обсуждения***.
- Он дисциплинирует участников и помогает председателю контролировать ход собрания.

# Примерный регламент совещания

- вступительное слово — не более 10 мин.;
- основной доклад — до 30 мин.;
- вопросы к докладчику — не более 2 мин. каждый;
- содоклад, сообщение — не более 10 мин.;
- вопросы к содокладчику — не более 1 мин. каждый;
- выступления — по 5–7 мин. каждое;
- ответ докладчика — не более 5 мин.;
- ответы содокладчиков — не более 3 мин. каждый;
- справка по ходу совещания — не более 3 мин.;
- чтение проекта решения — не более 3 мин.;
- подведение итогов совещания — не более 10 мин.

# Время проведения совещания

- Конкретное время проведения совещания определяется председателем.
- Лучшим временем для принятия решений является позднее утро.
- В среднем продолжительность совещаний на предприятии колеблется от 30 минут до 2-х часов.

# Рекомендации психологов

- информативные и оперативные совещания не должны превышать 20–30 мин., а проблемные — 1,5–2 часов;
- обсуждение одного сложного вопроса не должно растягиваться более чем на 40–45 мин.;

# Рекомендации психологов

- через 30–40 минут работы у участников начинает ослабевать внимание;
- через 70–80 минут появляется физическая усталость;



# Рекомендации психологов

- через 80–90 минут развивается отрицательная активность — начинаются разговоры и занятия посторонними делами;
- если совещание продолжается без перерыва более 2-х часов, то появляются участники, согласные на любое решение.

# Документальное оформление совещания

- Необходимо составлять протокол, в котором письменно фиксируются решения с указанием ответственных исполнителей и сроков выполнения задания.





# Исторически сложилось, что протокол является:

- И информационным документом (в нем документируется ход обсуждения)
- И распорядительным документом (фиксируется принятое в результате обсуждения решение)

# ***Формы протокола:***

- *Полный* протокол, который содержит запись всех выступлений на заседании.
- *Краткий* протокол, который содержит фамилии выступивших и краткие записи о теме выступления, принятых .



# Решение о том, какую форму протокола вести ...

- ... принимает руководитель коллегиального органа или руководитель организации.
- По своей сути протокол является конспектом совещания.

# ***Краткий протокол***

ведут в следующих случаях:

- когда заседание стенографируется (стенограмма выступлений будет приложением к протоколу) или записывается на диктофон;
- когда заседание носит оперативный характер и важно зафиксировать принятое решение без детализации хода обсуждения.

# ***Полный протокол***

- В полном протоколе по каждому рассматриваемому вопросу присутствует 3 части: «СЛУШАЛИ», «ВЫСТУПИЛИ», «ПОСТАНОВИЛИ» («РЕШИЛИ»).
- А в кратком только две: «СЛУШАЛИ» и «ПОСТАНОВИЛИ» («РЕШИЛИ»).

# Оформление протокола

Протоколы оформляются на бланках организации и содержат следующие реквизиты:

- Наименование организации
- Наименование вида документа
- Дата документа (дата заседания)
- Номер документа (номер протокола)
- Место составления протокола (место проведения заседания)
- Заголовок к тексту
- Текст
- Подписи

# Наименование организации

...

- ... всегда указывается вместе с организационно-правовой формой и должно соответствовать официально установленному наименованию.
- При этом организационно-правовая форма должна быть написана не в виде аббревиатуры, а полностью.

# Наименование организации

- Если у организации есть официально зарегистрированное сокращенное наименование, то оно тоже может присутствовать в скобках строкой ниже полного наименования.

Открытое акционерное общество  
Агентство «Распространение, обработка, сбор печати»  
(ОАО Агентство «Роспечать»)



# Наименование организации

- Если у организации есть вышестоящая организация, то ее наименование указывают выше наименования организации – автора документа, желательно в сокращенном виде.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Воронежский политехнический университет

# Дата документа

- Датой протокола является день проведения заседания.
- Если заседание продолжалось несколько дней, то дата протокола включает даты его начала и окончания.

# Пример

- Заседание совета директоров акционерного общества длилось 2 дня: 13 и 14 января 2009 года. Протокол был составлен на следующий день и подписан через день после окончания заседания – 16 января.

В этой ситуации датой протокола будет «13 – 14.01.2009» либо этот же период, но в более полном написании «13.01.2009 – 14.01.2009». Возможен и словесно-цифровой способ указания даты «13-14 января 2009 г.».

# Номер документа (номер протокола)

- Протоколы нумеруют в пределах календарного года, поэтому номером (индексом) протокола является порядковый номер заседания.
- Порядковые номера присваиваются отдельно по каждой группе протоколов, которые составляют в организации.

# Место составления документа

- ... важно указывать в том случае, когда его затруднительно определить по наименованию организации,
- ... в тех случаях, когда заседание проводится в другом населенном пункте, а не там, где располагается организация – автор документа.

# Заголовок к тексту протокола

- ... содержит указание на вид коллегиальной деятельности (совещание, собрание, заседание и др.) и название коллегиального органа в родительном падеже.

Заседания методического совета

*или*

Собрания трудового коллектива

*или*

Совещания начальников структурных подразделений

# Реквизиты заголовочной части

- могут располагаться продольным

Автономная некоммерческая организация  
«ПАНОРАМА»

ПРОТОКОЛ

10.05.2011 № 01

г. Одинцово Московской обл.

Совещания рабочей группы по проекту  
«Корпоративная культура»

- или угловым способом

Открытое акционерное общество  
«БАНК ПОТЕНЦИАЛ»

ПРОТОКОЛ

05.05.2011 № 03

Москва

Заседания Кредитного комитета

# Текст протокола состоит из двух частей

...

- **Вводная часть**
- Имеет постоянную и переменную информацию.
- Печатается через 1 межстрочный интервал.
- **Основная часть**
- Принято печатать через 1,5 межстрочных интервала.
- Оформляется на основе записей, которые ведет на заседании секретарь



# Постоянная информация протокола



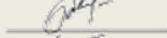




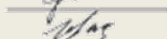

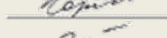












- Слова «Председатель», «Секретарь», «Присутствовали», «Приглашенные» пишутся с прописной буквы от начала левого поля.



# Переменная информация протокола

- ФИО председателя, секретаря, присутствующих и приглашенных.
- Фамилии членов коллегиального органа располагают в алфавитном порядке, через запятую в строчку через один интервал.
- Если больше 15, то указывают общее количество, а в скобках – регистрационный лист прилагается.

ЯВОЧНЫЙ ЛИСТ  
УЧАСТНИКОВ ЗАСЕДАНИЯ УЧЕНОГО СОВЕТА

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. Аксенов А.Д.     |    |
| 2. Алексеева Н.Р.   |    |
| 3. Баранько Е.Н.    |    |
| 4. Бурский Е.М.     |    |
| 5. Верихов А.К.     |    |
| 6. Годинская Ю.Л.   |    |
| 7. Думогоаров М.Ю.  |    |
| 8. Иволгина В.П.    |    |
| 9. Корыстылев А.И.  |    |
| 10. Кумовая С.А.    |    |
| 11. Петров П.П.     |    |
| 12. Романова А.Т.   |    |
| 13. Семенова О.П.   |    |
| 14. Сомова Н.Е.     |    |
| 15. Тихомиров О.Б.  |    |
| 16. Тухманов Б.О.   |    |
| 17. Тороговцев Р.Д. |    |
| 18. Удомская Д.Д.   |   |
| 19. Федоров Л.С.    |  |
| 20. Феклистов М.Л.  |  |
| 21. Фурцев Д.Т.     |  |
| 22. Ягодкина О.В.   |  |

Итого присутствовали: 19 из 22 членов Совета.

# Переменная информация протокола

- Фамилии приглашенных добавляются с наименованиями должности, с включением названия организации.
- Вводная часть протокола заканчивается разделом ПОВЕСТКА ДНЯ.

# Образец вводной части

Председатель – Панков Ю.П.

Секретарь – Егорова Д.Л.

Присутствовали: Беспалов А.Д., Корнеев Н.Р., Луньков Е.Н., Маринина Е.М.,  
Устинов А.К.

Приглашенные: исполнительный директор ОАО «СМУ № 15» Шувалов Т.Б.,  
финансовый директор ОАО «СМУ № 14» Османова М.Т.

# Основная часть текста

- Текст основной части протокола составляется в соответствии с последовательностью вопросов, установленных повесткой дня.



# Основная часть текста протокола

- После слова «СЛУШАЛИ» в тексте протокола указывается фамилия и инициалы основного докладчика в родительном падеже, а через тире излагают запись его речи.
- Изложение обычно ведется от третьего лица единственного числа в прошедшем времени.

1. СЛУШАЛИ:

Петрова В.Ю. – о результатах выполнения плана работы отдела продаж на 4 квартал 2008 г. Отметил, что план выполнен на 100%.

# Основная часть текста протокола

- Если же текст доклада подготовлен в письменном виде и сдан секретарю, то в протоколе можно обозначить только тему доклада и далее приписать «текст доклада прилагается».

1. СЛУШАЛИ:

Петрова В.Ю. – текст доклада прилагается.



# Основная часть текста протокола

- После слова «ВЫСТУПИЛИ» указываются фамилии и инициалы участников обсуждения вопроса.
- Каждую фамилию и инициалы выступающего печатают с новой строки в именительном падеже.
- Изложение записи выступления отделяют от фамилии тире, оно излагается от третьего лица единственного числа.

# Основная часть текста протокола

- После слова «ПОСТАНОВИЛИ» (или «РЕШИЛИ») печатают текст постановляющей части соответствующего пункта повестки дня.
- Если по одному вопросу принято несколько решений, они нумеруются арабскими цифрами, первая цифра показывает номер пункта повестки дня, вторая – номер принятого решения.

# Юридическая сила протокола

- Протокол приобретает юридическую силу после подписания двумя лицами: председателем и секретарем.
- Подписи отделяют от текста 2 или 3 межстрочными интервалами.
- Слова «Председатель» и «Секретарь» печатаются от границы левого поля, последняя буква в фамилии ограничивается правым полем.

# Срок подготовки протокола

- не должен превышать 5 дней.
- Конкретную дату готовности протокола может назначить руководитель, который вел совещание.



# Оформление выписки из протокола

- ... представляет собой точную копию части текста подлинного протокола.
- воспроизводят все реквизиты бланка, вводную часть текста, вопрос повестки дня, по которому готовится выписка, а также текст, отражавший его обсуждение и принятое по нему решение.

# Оформление выписки из протокола

- Выписку из протокола подписывает только секретарь, он же составляет заверительную надпись.
- Она состоит из слова «Верно», указания должности лица, заверяющего выписку, его личной подписи, фамилии, инициалов и даты.
- Если выписка из протокола выдается для представления в другую организацию, то она заверяется печатью.

# Выписка из протокола

31

Заседания Коллегии ОГПУ (судебное) от „6“ ИЮНЯ 1927 г.

СЛУШАЛИ:

ПОСТАНОВИЛИ:

Дело № 45529 по обвинению **ЕРМАКОВА Харлампия Васильевича** по 58/11 и 58 У.К. **РАССТРЕЛЯТЬ.**  
по рассматрив. в установленном порядке, с тем, чтобы Дело сдать в архив.  
т. През. ЦИК СССР (1927 года).



*[Handwritten signature]*

Секретарь Коллегии ОГПУ

# ***Сроки хранения протоколов***

- Протоколы собраний структурных подразделений организации — 5 лет;
- Все остальные протоколы — постоянно.

