



## Эффективное проведение собраний

Собрания имеют деловые цели: сбор информации, обсуждение проблем и принятие решений, направленных на разрешение этих проблем. Методы, которые компании выбирают для осуществления этих функций, часто зависят от типа и размера собраний. Например, на ежегодном общем собрании обычно собирается большая аудитория в большом зале и обсуждение фокусируется на показателях компании за предыдущий год. На собрании совета директоров или управляющих будет намного меньше присутствующих. Они будут сидеть за одним столом и обсуждать текущую политику и производственные вопросы. Для эффективного проведения собраний, вне зависимости от их типа и размера, очень важны планирование и подготовка. В этой памятке обсуждаются пять составляющих, необходимых для эффективного проведения собраний: председатель, повестка дня, процесс принятия решений, хорошо организованная дискуссия и продуктивная материальная обстановка.

### Председатель

Председатель собрания должен подбираться тщательно. Председатель отвечает за ведение собрания, должен быть знаком с парламентской процедурой, показывать пример и ему соответствовать. Как лидер собрания, он(а) должен(на) понимать правила и политику компании, цели и задачи собрания, знать участников и мотивировать их для участия в собрании. Председатель обладает так же властью контролировать ход собрания в случае возникновения процедурных вопросов или конфликтов.

Председатель выполняет следующие важные функции:

#### *Знает присутствующих и помогает им участвовать в собрании*

Определять навыки и способности участников, вовлекать и мотивировать их соответственно своим функциям, проверять прогресс выполнения решений и предоставлять руководство и помощь.

#### *Планирует наперед*

Оценивает дела, которые надо обсудить на собрании, определяет варианты решений и выбирает лучший для выполнения задачи.

#### *Готовится к собраниям*

Планирует повестку дня с помощью секретаря или, при необходимости, других чиновников, и проверяет подготовку собрания.

#### *Председательствует на собрании*

Объясняет порядок и правила (регламент) для одобрения собранием, следует повестке дня, привлекает к участию в дискуссии и обеспечивать соблюдение порядка.

#### *Дает оценку собраниям*

Оценивает каждое собрание в том, насколько выполнены его задачи.

Далее упомянуты два подхода, которые могут быть применены на собрании для принятия решений: парламентская процедура, которая в силу своего формального характера более приемлема для больших собраний (напр., ежегодные общие собрания), и альтернативный метод: принятие решений через консенсус – для меньших собраний, таких как советы директоров или управляющих. Хотя формальное использование парламентского метода более применимо для больших собраний, его принципами должны руководствоваться все собрания.

### 1. Парламентская процедура:



Для собраний, которые следуют «букве» парламентской процедуры, ниже приводится перечень наиболее частых вопросов и ответов. Как справочное издание использовались «Правила процедуры» Генри М. Роберта (*Robert's Rules of Order*).

**Вопрос:** *Каков правильный порядок постановки вопроса или предложения и голосования по нему?*

**Ответ:** Предложение должно пройти через девять возможных этапов:

- 1.** Выдвижение: — предложение от участника, просто выраженное словами «Я предлагаю ...».
- 2.** Поддержка: — другой участник считает, что предложение стоит обсуждения и говорит "Я поддерживаю это предложение".
- 3.** Подтверждение — председатель или секретарь обеспечивают точность записи формулировки предложения и понимание всеми его смысла.
- 4.** Обсуждение—любой выступающий должен обращаться к председателю в вежливой форме и говорить только о предложении. Участник, выдвинувший предложение, имеет право говорить первым, и ему должно быть предложено выступить. Во время обсуждения каждый участник имеет право высказаться дважды по предложению.
- 5.** Поправка — изменение формулировки и/или смысла предложения с помощью добавления, удаления или замены слов. ПРИМЕЧАНИЕ: Каждая поправка должна пройти такие же девять этапов постановки и голосования, что и само предложение.
- 6.** Постановка на голосование—после достаточного обсуждения либо выдвигается, обсуждается и голосуется предложение о прекращении дискуссии и проведении голосования по главному предложению, либо председатель по своему усмотрению, сам ставит предложение на голосование.
- 7.** Второе подтверждение—предложение зачитывается собранию, чтобы убедиться в том, что все понимают то, о чем будет голосование.
- 8.** Голосование—председатель называет следующие варианты: «Кто за?», «Кто против?», «Кто воздержался?» и подсчитывает голоса.
- 9.** Объявление—председатель объявляет результаты голосования, и секретарь записывает их в протокол собрания для сведения..

**Вопрос:** *Сколько поправок можно сделать к предложению?*

**Ответ** Существует два вида поправок. Те, что касаются самого предложения, называются «первоочередные поправки». Те, что касаются поправок к поправкам предложения, называются «второочередными поправки». Одновременно может обсуждаться только одна поправка одного вида. К большинству предложений допускается любое количество поправок, но «второочередные» поправки нельзя поправлять. (т.е. не допускается поправка к поправке поправки).

**Вопрос:** *Может ли собрание начаться без кворума?*

**Ответ** Кворум это минимальное количество имеющих право голоса, которые должны присутствовать на определенном собрании (т.е. общем собрании, совете директоров), чтобы собрание могло работать. Эти количества обычно



определяются в постановлениях организации. Для собрания правления, например, кворум – большинство членов правления. Если в назначенное время начала собрания кворума нет, тогда:

- председательствующий может распустить собрание;
- собравшиеся могут продолжать обсуждение вопросов повестки дня неформально, оставив ратификацию любых решений на будущее собрание; или
- собравшиеся могут обсуждать любые интересующие их вопросы, но не выносить по ним решений.

*Вопрос: Кто председательствует на собраниях?*

Ответ: Часто председательствовать на собраниях закрепляется правилами компании за президентом. В некоторых коллективах председателем назначается бывший президент, специальный модератор или каждый раз новый член собрания на ротационной основе. Это позволяет президенту самому участвовать в дискуссии о политике компании.

*Вопрос: После большого обсуждения мы еще не готовы к голосованию по предложению. Что нам делать?*

Ответ: В этом случае может быть внесено предложение временно отложить вопрос до следующего собрания, чтобы собрать больше информации.

Или предложение может быть отозвано по запросу выдвигающего, если другие члены не возражают.

*Вопрос: Что произойдет, если кто-то из собравшихся предложит из зала «прекратить прения»?*

Ответ: Если кто-то из зала скажет "прекратить прения", значит он хочет поставить рассатриваемое предложение на голосование. Только если председатель считает, что предложение получило достаточное обсуждение и что большинство членов готовы к голосованию, он объявляет голосование (т.е. «Кто за?» и т.д.). Председатель может поставить на голосование сделанное из зала предложение о прекращении прений.

*Вопрос: Как отчет комиссии должен приниматься собранием?*

Ответ: Предложение «получить» отчет означает, что собрание не принимает его заключений или рекомендаций (например, ежемесячный неаудированный отчет казначея).

Предложение «принять за основу, одобрить» отчет полностью или частично обязывает собрание к соблюдению всех или части его рекомендаций, и зачастую предусматривает совершение каких-либо действий.

Предложение «принять в целом, утвердить» означает, что собрание принимает отчет во всей его полноте.

*Вопрос: Иногда, пока обсуждается одно предложение, может возникнуть альтернативное, более лучшее предложение. Как его нужно выдвигать?*

Ответ: Выдвигающий и поддерживающий альтернативное предложение должны попросить разрешения у председателя зачитать альтернативное предложение. Если председатель считает, что альтернатива согласуется с целями и задачами собрания и ходом обсуждения, он разрешает его зачитать. Если председатель не считает, что альтернатива согласуется с дискуссией, он может отказать выдвигающему и поддерживающему в разрешении зачитать его.

Если альтернативное предложение согласуется с целями и задачами собрания, председатель спрашивает выдвигающего и поддерживающего первоначального предложения, хотят ли они отозвать свое предложение.

Если первоначальное предложение отзывается, то выдвигается и поддерживается альтернативное предложение.



Если первоначальное предложение не отзывается, выдвигающий и поддерживающий альтернативное предложение информируют собрание о том, что их предложение будет выдвинуто, если первоначальное предложение будет отклонено и тем самым предлагают участникам собрания голосовать против первоначального предложения.

## Повестка дня

Повестка дня – это список дел, которые должны быть рассмотрены на собрании. Повестка дня способствует концентрации внимания собрания и уменьшает вероятность того, что что-либо будет упущено из виду или забыто. Часто используется следующая схема повестки дня:

1. Призыв к порядку
2. Принятие повестки дня
3. Оглашение и принятие протокола последнего собрания
4. Отчеты должностных лиц, например, президента, вице-президента, секретаря и казначея
5. Отчеты комиссий
6. Незаконченные или отложенные дела
7. Новые дела
8. Перерыв или прекращение собрания

Приглашенные на собрание должны получить предварительную повестку дня за несколько дней вперед. Время оповещения о собрании обычно определяется положениями фирмы. Благодаря заблаговременному оповещению:

- участникам напоминают о собрании;
- участники могут убедиться в том, что важные дела не были упущены;
- участникам помогают определить важные пункты и быть готовыми к их обсуждению; и
- участники в состоянии сосредоточиться на рассматриваемых вопросах в ходе собрания.

Повестка дня также должна быть распространена на собрании.

## Принятие решений

Принятие решений на собраниях может быть сложным и проблематичным. Очень важно, чтобы участники, которые хотят высказаться и выразить свое мнение, имели для этого возможность. Столь же важно продвигаться осторожно, прислушиваться к различным мнениям и рассматривать альтернативы. При таком принятии решения больше вероятность его приемлемости для более значительного большинства участников, потому, что они



приняли участие в его создании. Когда решения принимаются слишком быстро, то существует большая вероятность того, что чье-то мнение было выпущено из внимания.

Для принятия решений можно использовать следующий процесс:

1. Определить вопрос. Четко его выразить – при необходимости, письменно.
2. Собрать полную информацию, относящуюся к вопросу. Должны быть известны все факты и идеи, имеющие к нему отношение. Председатель и участники собрания должны четко различать факты и мнения. Если необходимо собрать дополнительную информацию, принятие решения может быть отложено.
3. Перечислить все возможные решения и действия. Поощрять обсуждение для генерирования новых идей и альтернатив.
4. Выбрать как можно лучшее решение. Использовать метод исключения для совершенствования перечня в пункте 3.
5. Принять решение. Сформулировать формальное предложение к действию или к решению собрания. Проголосовать по нему и запротоколировать результат.
6. Проанализировать результат. Это обычно делается тогда, когда решение выполнено и может быть обсуждено в общих чертах или внесено в письменный отчет.

Большинство собраний пользуются той или иной формой парламентской процедуры, как например «Парламентскими Правилами и Формами» Бошена (*Beauchesne's Parliamentary Rules and Forms*) или «Правилами процедуры» Генри Роберта, для руководства и соблюдения традиционных принципов демократического собрания. Вот эти принципы:

- Все участники имеет равные права;
- Решает большинство;
- Меньшинство выслушивается и его права защищаются; и
- Вопросы рассматриваются поочередно, а не одновременно.

## 2. Правила проведения собраний небольших групп:

Парламентская процедура согласно «букве» предоставляет ясные правила для больших собраний, обсуждающих большое количество деловых вопросов. Эти правила очень формальные и жесткие. Участники небольших собраний могут принять более мягкую форму парламентской процедуры.

Одним из подходов для эффективного принятия решений является разработка предложений и принятие решений путем консенсуса. Консенсус наблюдается тогда, когда достигается общее согласие о принимаемом решении. Кроме того, этот подход обычно устраняет сложную процедуру поправок, которая часто встречается при формальном использовании парламентской процедуры, и поощряет максимальное участие.

Если небольшое собрание, использующее «смягченную» форму парламентской процедуры, обнаруживает, что какой-либо из четырех принципов демократического собрания не соблюдается, тогда, вероятно, необходимо вернуться к более формальному методу.



## Групповые дискуссии

Хорошо организованные собрания позволяют всем участникам быть частью процесса принятия решений. Вот несколько приемов, которые председатель может использовать для поощрения и поддержки участия и обсуждения:

### *Председатель спрашивает мнение*

Председатель может приветствовать комментарии и даже спрашивать напрямую мнения отдельных участников. Участники тем самым прослушивают несколько сокращенных мнений, а не одну или две длинные речи.

### *Опрос*

После короткого обсуждения председатель просит быстро поднять руки, чтобы проверить поддержку предложенных идей. Это помогает председателю понять, как продолжать дальше. Это поощряет участников выражать свое мнение.

### *Группы*

Группы могут быть очень полезными в процессе принятия решений на больших собраниях и в генерировании новых идей. Собрание разделяется на короткое время на небольшие группы, например от четырех до восьми человек, для обсуждения заданных тем. Выбирается один человек для записи заключений группы. Группа потом сообщает о своих заключениях всему собранию. Альтернативные предложения, собранные таким образом, помогут собранию в нахождении решений, приемлемых для всех.

### *Мозговая атака (мозговая буря)*

Это процедура генерирования множества спонтанных и различных идей, которые могут помочь выработке альтернативных предложений для поиска и обсуждения вероятных решений. Руководство к «мозговой атаке»:

- Не критиковать идеи других во время «мозговой атаки»;
- Непрактичные предложения могут вызвать практические идеи среди участников;
- Чем больше идей, тем больше шансы найти очень хорошую идею;
- Развивайте чужую идею, улучшайте предыдущую идею или объединяйте несколько идей в одну;
- Выберите одного человека для записи всех идей на доске, чтобы каждый их мог видеть; и
- После «мозговой атаки» критически просмотрите список идей, чтобы найти четыре или пять схожих предметов или тем. Также, если «мозговая атака» была проведена по небольшим группам, определите похожие темы из списков индивидуальных групп. В итоге используйте этот укороченный список для разработки вариантов решений.

## Конфликт

Во время обсуждений на собрании может возникнуть конфликт. Многие считают конфликт негативным явлением. Но конфликт может быть и позитивным, если он приводит к инновации, позитивной перемене или к соглашению при обсуждении вопросов. Важно помнить, что разногласие необходимо в процессе группового принятия решений. Председатель может вмешаться для разрешения конфликта во время собрания для того, чтобы достичь приемлемого решения. Вот несколько полезных шагов для разрешения конфликта:



1. Признайте наличие конфликта и определите предмет разногласия.
2. Соберите всю информацию, относящуюся к конфликту, поделитесь ею и дайте ей оценку.
3. Предложите возможные решения, включая последствия этих предложений.
4. Найдите взаимоприемлемое решение без принуждения.
5. Выполните достигнутое соглашение и оцените его эффективность, при участии всех сторон.

Если собрание все же выйдет из под контроля, сделайте короткий перерыв. Когда собрание возобновится, председатель может подвести итог дискуссии до момента конфликта или попросить противоположные стороны суммировать свои позиции. Затем председатель может попробовать подвести противоположные стороны к выработке согласованного решения.

## **Материальная обстановка**

Место и окружающая обстановка очень важны для продуктивного собрания. Нужно принять во внимание количество участников. Например, для ежегодного общего собрания, где будет присутствовать большое количество людей, полезным можно считать установку микрофона в центре зала, чтобы все в зале могли слышать выступления с мест.

Аудио-визуальное оборудование может усилить презентацию и уточнить информацию, которую предоставляют собранию. Тип необходимого аудио визуального оборудования должен быть продуман заранее, и снова размер зала и количество людей на собрании являются главными элементами подготовки. Для большого зала с большой аудиторией экран нужно расположить так, чтобы все его могли видеть.

Время и продолжительность собрания должны всегда быть продуманы. Если участники приезжают издалека, то, возможно, время начала и окончания необходимо назначать с учетом времени проезда участников до и от места проведения. Также очень важно предусмотреть заранее перерывы. Перерывы могут увеличить эффективность собрания, позволив его участникам в неформальной обстановке обсудить между собой вопросы, которые они не хотят обсуждать со всей группой.

К числу других материальных факторов, способствующих продуктивности собрания, относятся хорошее освещение, размер зала, акустика, телефон, температура, вентиляция, удобные места, материалы для записей, туалеты, вешалки, стоянка для машин, бирки с именами, прохладительные напитки, удлинители и удобно расположенные электрические розетки.

Центр услуг предпринимательству «Канада-Онтарио» (COBSC/CSECO) предоставляет деловую информацию на официальных языках Канады – английском и французском. Некоторые из самых полезных наших документов переведены также в порядке любезности и на ряд других языков. За дополнительной информацией по предпринимательству просьба обращаться к сотруднику информационной службы COBSC/CSECO по телефону 1-888-576-4444.