УТВЕРЖДАЮ

Владелец

Мороз Геннадий

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ООО «Компания ВБА»

«20» января 2016 г.

Пересмотрено: 21 февраля 2022 г.

.

РЕГЛАМЕНТ ДЕЙСТВИЙ

ПО КООРДИНАЦИИ

ООО «Компания ВБА»

2016 год

СОДЕРЖАНИЕ:

1. [Общие положения и определения](#_4d34og8)

* Определение слова «координация»
* Цель регламента
* Виды советов
* Советы по управлению
* Советы по координации
* Регулярные советы по управлению и советы по координации

1. [Общий порядок проведения советов](#_17dp8vu)
2. [Еженедельная координация руководителя](#_3rdcrjn)
3. [Ежедневная координация руководителя](#_44sinio)
4. [Совет владельца](#_2jxsxqh)
5. [Исполнительный совет](#_2jxsxqh)
6. [Рекомендательный совет](#_z337ya)
7. Совет по Качеству
8. [Рекомендательный комитет](#_3j2qqm3)
9. [Ежедневная координация](#_1y810tw)
10. [Еженедельные собрания персонала](#_4i7ojhp)
11. Еженедельные собрания персонала на производстве
12. [Торжественные собрания персонала](#_3whwml4)

# Общие положения и определения

**КООРДИНАЦИЯ** - согласование действий отдельных сотрудников или подразделений, для того чтобы направить их усилия на достижение запланированных целей и обеспечение высокой эффективности деятельности компании. Происходит от лат. coordinatio “упорядочивание”, от лат. глагол coordinare “располагать в порядке”.

**Цель регламента:**

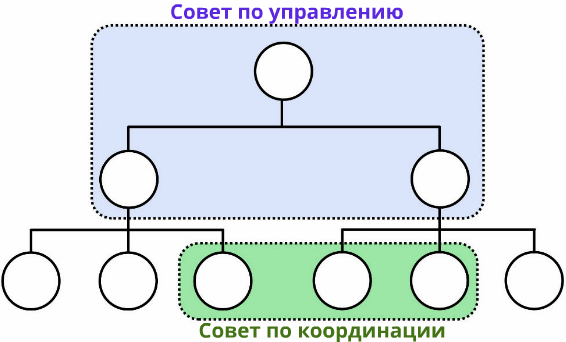
Установить порядок действий руководителей и сотрудников компании по проведению советов, собраний и координаций.

**Виды советов:**

Есть два вида советов: по координации и управлению.

С**овет по управлению -** это совет руководителя с подчиненными, которые согласовывают планы и действия. Такое действие - неотъемлемая часть работы руководителя любого уровня, у которого есть хотя-бы один подчиненный.

**Совет по координации** - это совет сотрудников, которые согласовывают действия не находятся в прямом подчинении. Но согласование их задач требуется для выполнения планов. Это взаимодействие по коммуникационной линии. Это - использование системы быстрого потока.



**Советы по управлению.**

Совет по управлению – это периодически повторяющееся (один или несколько раз в неделю) совещание, которое проводит руководитель любого уровня со своими непосредственными подчиненными. Совет обычно проводится в кабинете руководителя или на его рабочем месте. На такой совет подчиненные должны прийти подготовленными, с правильно составленными отчетами за прошедшую неделю, планами на следующую неделю, статистиками и прочими необходимыми документами.

Руководитель использует совет по управлению как инструмент для того, чтобы на своем уровне управления:

1. **Установить цели для своего подразделения.** Для этого на совете он напоминает о целях и приоритетах, которые определены стратегическими и тактическими планами компании. Утверждает и корректирует квоты по статистикам подчиненных, ставит задачи, выполнение которых необходимо для выполнения планов. Группа людей не может ставить цели, их всегда ставит один человек, а совет по управлению помогает руководителю организовать достижение этих целей
2. **Обнаружить проблемы и препятствия, которые мешают деятельности и найти решение для этих проблем.** Любая проблема, для которой у подчиненных нет решения, создаст остановку деятельности. Руководитель обязан своевременно обнаружить наличие такой проблемы и затем помочь сотруднику найти решение. Умелый руководитель не стремится создавать решения за подчиненных, сначала он сделает все возможное, чтобы подчиненные сделали все, чтобы решить проблему самостоятельно.
3. **Проверить, как идет ход выполнения планов** (оперативных, тактических и стратегических), какие задачи выполнены, какие нет. Для этого он выясняет, какие задачи выполнены, какие нет, требует своевременного выполнения запланированных задач.
4. **Информировать об изменениях** в деятельности своего подразделения и всей компании.
5. **Координировать действия подчиненных**, чтобы выполняемые ими задачи были полностью согласованы и способствовали деятельности других сотрудников по достижению целей.

Результатом деятельности совета по управлению является:

* согласованные планы подчиненных на неделю
* общий боевой план, который обычно отражен в боевом плане руководителя или в протоколе совета
* желание членов совета выполнить план.

**Советы по координации.**

Предназначение советов по координации заключается в том, чтобы согласовывать между собой действия различных подразделений или отдельных сотрудников. В советы по координации могут входить руководители одного уровня или разных уровней. Советы по координации могут быть регулярными или собираться при возникновении ситуации, которая требует согласования действий.

Для успешной координации необходимо, чтобы были обеспечены пять основных моментов:

1. **Каждый участник координации должен иметь точный, написанный на бумаге план действий**. Невозможно согласовать действия нескольких людей, если неизвестно, в чем заключаются действия каждого из них. Из-за отсутствия планов, когда участники координации приходят без них, координация из быстрого действия по согласованию превращается в долгое действие по планированию. При этом те, кто пришел подготовленным, с составленными планами, вынуждены ждать и терпеть, пока не подготовленные планируют свои действия непосредственно во время координации. Если это совет по координации, который согласовывает не планы, а решает какой-то другой вопрос, подготовка будет заключаться в том, чтобы член такого совета принес подготовленные данные или готовое и подкрепленное данными решение.
2. **Каждый из участников должен быть компетентен в рассматриваемых вопросах.** Если у него есть непонимание, координация превратится в обучающий семинар. Ведь прежде чем согласовать действия, придется сначала провести обучение участников. При этом больше всего пострадают те, кто компетентен и подготовился к координации — они просто будут терять зря рабочее время.
3. **Участники должны обладать актуальной информацией по рассматриваемому вопросу.** Как правило основная информация содержится в отчетах и статистиках. Поэтому нельзя допускать, чтобы на координацию приходили без данных и статистик. Иначе придется искать недостающие данные непосредственно во время координации.
4. **Должен быть точный регламент и правила проведения координации, а также знание этих правил.** Иначе вместо того, чтобы координировать, придется договариваться о правилах, по которым будет вестись работа.
5. **Каждый участник координации должен выполнять те задачи, которые были запланированы и согласованы**. Нет никакого смысла проводить координацию, если после согласования задач, они не были выполнены и это стало известно на следующей координации.

## РЕГУЛЯРНЫЕ СОВЕТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ И СОВЕТЫ ПО КООРДИНАЦИИ

Всего существует несколько уровней регулярных советов по управлению и советов по координации. Область ответственности, название органа координации, пост, управляющий его работой, и состав участников приводится ниже в таблице. Подробное описание деятельности каждого органа приведено в соответствующих разделах этого регламента.

| **Совет по управлению / координации** | **Периодичность** | **Область ответственности** | **Ответственный** | **Участники** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Совет Управляющей компании  (управление) | раз в 4 недели | -Главные цели компании  -Замыслы  -Оргполитика  Стратегические планы  -Программы по реализации стратегических планов  - Одобрение ФП№1 | Генеральный Директор | -Управляющая компания  -Исполнительный директор |
| Исполнительный совет (управление) | Раз в неделю | -Стратегические планы  -Программы по реализации стратегических планов  -Предложения по оргполитике  -Одобрение финансового планирования | Исполнительный директор | -Исполнительный директор  -Руководители отделений |
| Рекомендательный совет  (координация) | Раз в неделю | -Эффективные планы деятельности  -Финансовое планирование  -Предложения по оргполитике  -ЦКП отделений | Председатель рекомендательного совета | Руководители отделений |
| Совет по качеству  (координация) | Раз в неделю | -Эффективные программы по совершенствованию качества работы компании и предоставления продукта | Председатель совета по качеству | Председатель, любой сотрудник компании по необходимости |
| Совет по предоставлению услуг  (координация) | Раз в неделю | -Эффективные планы деятельности 6, 7, 8 и 12 отделов | Председатель совета по предоставлению | НО6, НО7, НО8, НО12 |
| Совет по ценообразованию  (координация) | Раз в неделю | -Содействующие повышению прибыли цены | Председатель совета по ценообразованию | НО4, НО6, НО10 |
| Рекомендательный комитет отделения | Раз в неделю | -Планы деятельности отделения  -ЦКП отделов | Руководитель отделения | Начальники отделов |
| Ежедневная координация | Ежедне-  вно | -Реализованные планы  -Произведенные ЦКП | Непосредственный руководитель | Непосредственный подчиненный |
| Еженедельное собрание персонала | Раз в неделю | -Информированность и высокий боевой дух сотрудников компании | Генеральный директор | Все сотрудники |
| Еженедельное собрание персонала производства | Раз в неделю | -Информированность и высокий боевой дух сотрудников производства | Начальник производства | Все сотрудники производства |
| Торжественное собрание компании | Особые даты | -Информированность и высокий боевой дух сотрудников компании | Владелец | Все сотрудники |

В соответствии с этой таблицей, можно определить с какими действиями по координации имеет дело любой руководитель и сотрудник.

РОЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА

Для каждого из советов по координации должен быть выбран председатель. Его выбирают члены совета. Кандидатура председателя должна быть одобрена вышестоящим органом управления. Например, кандидатура председателя Рекомендательного совета должна быть одобрена Исполнительным советом. Если по какой-то причине председатель временно отсутствует (командировка, отпуск), он обязан временно передать свои функции председателя кому-то из членов совета.

Решения по спорным вопросам на советах по координации принимаются большинством голосов. Главная задача председателя совета по координации — направлять работу членов совета на согласование действий и выработку эффективных решений, а не принимать решения за совет. Председатель голосует как и любой другой член совета.

Председатель совета по управлению собирает этот совет.

Обязанности председателя совета заключаются в том, чтобы направлять деятельность совета в соответствии с установленным порядком работы, чтобы совет проходил быстро и вырабатывал разумные решения.

Председатель добивается, чтобы члены совета приходили полностью подготовленными на заседание. Председатель может перенести заседание совета на более позднее время, чтобы все члены совета были к нему подготовлены.

Председатель совета заботится о том, чтобы все члены совета целенаправленно работали во время совета, не отвлекались на посторонние вопросы, не отклонялись от регламента.

Председатель совета инициирует ситуативные советы по координации, если видит, что вопрос продолжительный и требует отдельного согласование двух-трех руководителей.

# Общий порядок проведения советов

В любом из указанных в регламенте советов по координации есть председатель, которого выбирают члены совета. Когда в совет входят руководители только одного уровня, это является более предпочтительным (так как в этом случае все члены совета равны по положению), – тогда члены совета выбирают председателя открытым голосованием. Одобряет кандидатуру выбранного председателя вышестоящий орган управления.

В советах по управлению председателем является вышестоящий руководитель.

В случае отсутствия председателя (отпуск, болезнь) его обязанности выполняет член совета, которому председатель своим решением передал полномочия.

Обязанности председателя совета заключаются в том, чтобы направлять деятельность совета в соответствии с установленным порядком работы, чтобы совет проходил быстро и вырабатывал разумные решения.

Председатель добивается, чтобы члены совета приходили полностью подготовленными на заседание. Председатель может перенести заседание совета на более позднее время, чтобы все члены совета были к нему подготовлены.

Председатель совета заботится о том, чтобы все члены совета целенаправленно работали во время совета, не отвлекались на посторонние вопросы, не отклонялись от регламента.

Председатель совета инициирует ситуативные советы по координации, если видит, что вопрос продолжительный и требует отдельного согласование двух-трех руководителей.

ФУНКЦИИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА

1. Обеспечить подготовку.

2. Удерживать на цели.

3. Добиваться продукта.

Любые предложения по улучшению деятельности или по решению существующих проблем должны быть подготовлены до начала совета. На совет они должны быть вынесены в готовом для рассмотрения и одобрения виде. Например, один из членов совета хочет, чтобы была разработана новая политика по работе с клиентами. Он описывает цель и содержание политики и выносит на совет для одобрения. Если совет одобрил эту идею, ответственное лицо разработает политику и вынесет ее на совет для одобрения.

Если член совета пришел неподготовленным на заседание, и это приводит к тому, что совет не может эффективно действовать, он обязан заплатить штраф в размере 500 грн., и председатель может перенести заседание совета на более позднее время, чтобы все члены совета были к нему подготовлены.

Спорные решения в отношении деятельности на советах по управлению и координационных советах принимаются большинством голосов. Так как главная задача председателя – направлять работу членов совета на принятие эффективных решений, а не принимать решения за совет, то председатель голосует только в том случае, когда требуется решающий голос.

Критика.

Нет более эффективного способа убить творческие идеи, чем критика этих идей. Сложно разрушить с помощью критики твердые предметы, если не верите — попробуйте это проделать со стулом, на котором сидите. Но очень легко расстроить человека и полностью остановить его творчество, если подвергать критике его идеи. Это является причиной, по которой во время мозговых штурмов категорически запрещается любая критика идей. Это правило не является таким же строгим для советов, но желательно избегать критики. Но что точно должно быть полностью запрещено — это критика идей без предложения решения. Например, руководитель отделения 2 предлагает для того, чтобы увеличить поток новых клиентов в открытый магазин, организовать проведение развлекательных мероприятий возле магазина. Руководитель отделения 4 заявляет, что это не сработает, так как у нас нет опыта, при этом он не предлагает никакого решения. Председатель совета должен остановить эту критику и настаивать на том, чтобы было предложено решение.

# Еженедельная координация руководителя

Это совет по управлению, который проводит со своими непосредственными подчиненными каждый руководитель, начиная с директора и заканчивая линейными менеджерами. Совет должен проводиться в первый день отчетной недели в начале рабочего дня.

**Цель:**

Согласовать действия подчиненных так, чтобы добиться улучшения деятельности и роста производства продукта.

**Состав:**

Координацию проводит каждый из руководителей, у которого есть подчиненные, начиная с уровня директора и до линейного менеджера. В координации принимают участие все непосредственные подчиненные. Обычно координация проводится на рабочем месте руководителя каждую неделю. Руководитель является председателем совета, а членами — его непосредственные подчиненные.

**Подготовка**

Для проведения совета каждый из участников должен подготовить:

* План прошедшей недели с отметками выполненных задач.
* Графики статистик своей должности.
* План на следующую неделю.
* Если член совета является ответственным за какие-то программы, он должен иметь копии этих программ с отмеченными выполненными задачами.н
* Если необходимо, требующие рассмотрения предложения по стратегическим вопросам
* Если необходимо, требующие рассмотрения предложения по оргполитике приемлемом для одобрения виде.

**Проведение**

1. Члены Совета по очереди докладывают о результатах своей деятельности:
   * графики статистик своей должности;
   * выполнение задач плана на неделю;
   * если являются ответственными за программы — ход выполнения задач по таким программам;
   * главные данные о деятельности по выполнению возложенных функций (существующие ситуации, проблемы, достижения, важные новости).
   * квоты по статистикам и запланированные задачи на следующую неделю;
   * задачи, требующие согласования с другими участниками совета;
   * проблемы, требующие решения для успешного выполнения плана.
2. Председатель совета дает оценку деятельности каждого из членов совета, дает подтверждение достижениям, указывает, что нужно изменить или улучшить. Такие изменения должны быть внесены в планы на неделю

# Ежедневная координация руководителя

**Цель:**

Согласовать действия сотрудников таким образом, чтобы планы на неделю были успешно выполнены. Откорректировать планы на неделю. Своевременно выявить и устранить препятствия в производстве продукта.

**Состав:**

Координацию проводит каждый из руководителей, у которого есть подчиненные, начиная с уровня директора и до линейного менеджера. В координации принимают участие все непосредственные подчиненные. Обычно координация проводится на рабочем месте руководителя с 9:00 до 9:30 каждый рабочий день, кроме дня проведения еженедельной координации.

**Подготовка**

Все, кто участвует в координации, приносят с собой:

1. План на неделю с отметками уже выполненных задач.
2. План на текущий (следующий) день.
3. Ежедневные статистики своего должности (если у него есть ежедневные)

**Проведение**

1. Каждый из подчиненных докладывает:

* выполнение задач, которые были запланированы на прошедший день;
* ход выполнения задач плана с начала отчетной недели;
* план на текущий (следующий) день;

2. На основе докладов и статистик руководитель дает оценку деятельности, дает подтверждение достижениям, указывает на то, что требует улучшения.

3. Руководитель дает указания по внесению дополнений и изменений в боевые планы.

# Совет Управляющей Компании

**Цель**

Совет формирует цели и замыслы компании, определяет стратегические планы компании. Он принимает наиболее важные решения в отношении деятельности компании. Совет задает направление всей деятельности и утверждает организационную политику, в соответствии с которой эта деятельность будет осуществляться и доносит до исполнительного директора свои решения

**Состав**

В состав совета Управляющей компании на постоянной основе входят Владелец Генеральный Директор и Исполнительный Директор. На заседание Совета могут быть приглашены в качестве докладчиков любые специалисты, чтобы предоставить Совету необходимые для принятия решений данные. На заседании Совета может присутствовать секретарь, который ведет протокол Совета.

**Подготовка**

Для проведения совета должны быть подготовлены:

* Графики статистик на ИЦО;
* Отчеты о финансовой деятельности компании установленной формы;
* Копии всех программ, находящихся на контроле совета, с данными о  выполнении задач;
* Копия протокола предыдущего совета;
* Предложения по стратегическим вопросам, подготовленные членами Исполнительного совета.

**Проведение**

1. Члены Совета по очереди докладывают о результатах своей деятельности:
   * выполнение задач по программам, находящимся под контролем совета;
   * демонстрация графиков главных статистик компании;
   * состояния деятельности в отношении выполняемых функций;
   * главные данные о деятельности по выполнению возложенных функций (существующие ситуации, проблемы, достижения, важные новости, состояние рынка).
2. Председатель совета дает оценку деятельности, дает подтверждение достижениям, указывает, что нужно изменить или  улучшить.
3. Члены Совета высказывают свои предложения по стратегическим вопросам (чтобы быть рассмотренными, такие предложения должны быть описаны и розданы всем членам совета перед их обсуждением).
4. Совет принимает решения в отношении стратегических планов и программ.

**Оформление решений**

Все запланированные на совете действия вносят в протокол в виде перечня задач, с указанием исполнителя и срока. После завершения совета председатель проверяет протокол, визирует его. Оригинал протокола должен быть сохранен в папке протоколов Совета учредителей, а копия отправлена каждому члену совета.

# Исполнительный совет

**Цель**

Исполнительный совет компании добивается, чтобы цели и стратегические планы, поставленные Офисом владельца, воплощались в жизнь. Исполнительный совет обеспечивает, чтобы компания развивалась так, как определил владелец, программы реализовывались, и все отделения и отделы производили свои продукты.

**Состав Исполнительного совета**

В состав Исполнительного совета компании на постоянной основе входят исполнительный директор и его руководители. Председателем Исполнительного совета является исполнительный директор.

**Действия по подготовке к Исполнительному совету**

Перед началом проведения каждый из членов совета должен подготовить:

1. Копии программ (ответственным за которые является) с отмеченными выполненными задачами

2. Графики статистик своего поста

3. Собственный боевой план с отметками уже выполненных задач

4. Собственный боевой план на следующую неделю (или больший период времени)

5. Подготовленные предложения по стратегическим вопросам, требующие рассмотрения

6. Планы деятельности, подготовленные рекомендательным советом.

Председатель совета должен также иметь протокол предыдущего совета.

**Порядок проведения Исполнительного Совета**

Совет проводится следующим образом:

1. Председатель Исполнительного Совета предоставляет по-очереди слово каждому члену Совета. Члены Совета докладывают о результатах своей деятельности (председатель – последним):
   * демонстрирует графики статистик своего поста;
   * объявляет выполненные (и невыполненные) пункты собственного боевого плана;
   * докладывают о выполнении задач по программам офиса владельца (выполнение, своевременность);
   * сообщает главные данные о деятельности на посту (существующие ситуации, проблемы, достижения, важные новости).
   * На основе докладов и главных статистик компании председатель дает оценку деятельности, дает подтверждение достижениям, указывает на то, что требует улучшения.
2. Члены Совета поочередно докладывают:
   * о запланированных задачах своих боевых планов в соответствие с состоянием деятельности;
   * планируют и согласовывают задачи по своим постам;
   * объявляют квоты по своим статистикам;
   * согласовывают планы друг с другом.
3. Рассматриваются предложения по оргполитике, поданные Рекомендательным Советом, одобряют их или отправляют на доработку, внесение коррекций.
4. Проверяют и одобряют или корректируют предложение по распределению средств, подготовленное Рекомендательным советом.

**Оформление решений**

Все запланированные на совете действия Председатель Исполнительного Совета вносит в протокол в виде перечня задач, с указанием исполнителя задачи и даты завершения.

Сразу после окончания совета Председатель Исполнительного Совета быстро печатает протокол и передает его на визирование Председателю исполнительного совета.

Председатель совета проверяет протокол, визирует его и возвращает секретарю. После этого Председатель Исполнительного Совета копии протоколы – каждому из членов совета.

# Рекомендательный совет

**Цель**

Рекомендательный совет проводится для того, чтобы руководители отделений могли согласовать свои действия для достижения роста валового дохода, валовой прибыли и уровня предоставления. Он также позволяет обсудить рекомендации по улучшению деятельности компании, а также найти узкое место в работе предприятия и выработать ряд предложений по изменению ситуации”. Согласованные планы и рекомендации должны быть одобрены Исполнительным советом.

Рекомендательный совет не является советом по управлению, его главная цель — согласование действий отделений. Его целью не является осуществление контроля деятельности каждого отделения, это задача вышестоящих руководителей.

**Состав Рекомендательного совета**

В состав Рекомендательного совета на постоянной основе входят руководители отделений. Председателя выбирают голосованием из членов совета, затем его кандидатуру одобряет Исполнительный Директор.

Председатель управляет деятельностью и собственноручно ведет протокол.

**Действия по подготовке к Рекомендательному совету**

Перед началом проведения каждый из членов совета должен подготовить:

1. Графики статистик своего поста

2. Собственный боевой план с отметками уже выполненных задач

3. Собственный боевой план на следующую неделю (или больший период времени)

4. План производства на 3-4 недели вперед (руководитель технического отделения)

5. План по доходу на 3-4 недели вперед (руководитель распространения)

6. Оформленные Заказы на приобретение

7. Копии программ, которые относятся к области ответственности члена совета, с отметками о выполнении задач

8. Подготовленные предложения по оргполитике и стратегическим вопросам в приемлемом для одобрения виде.

До начала совета каждый из членов должен подготовить:

1. Все документы, которые должны быть подготовлены к обычной еженедельной координации с руководителем (см. п. 3 регламента по координации).
2. Список заявок на выделение средств своего отделения.
3. Заявки на выделение средств (см. Регламент по финансовому планированию).

Руководитель отделения Распространения также должен подготовить:

* План по продвижению на ближайшие 4 недели.
* План по продажам на ближайшие 4 недели.

Руководитель Технического отделения также должен подготовить План производству и вывозу готовой продукции на 4 недели.

Руководитель Финансового отделения также должен подготовить ФП№1 на 5 недель.

Руководитель отделения Построения должен подготовить план по найму на ближайшие 4 недели.

Руководитель отделения квалификации должен принести план по обучению персонала на ближайшие 4 недели.

Руководитель отделения PR должен принести план PR-мероприятий на 4 недели.

Председатель совета должен также иметь протокол предыдущего Рекомендательного совета.

**Порядок проведения Рекомендательного совета**

**Порядок проведения**

1. Члены совета подходят к ИЦО. Внимательно изучают статистики всех отделов компании, чтобы получить представление о положении дел во всех подразделениях. Председатель дает общую оценку уровня производства разных подразделений и компании в целом, обращает внимание на узкие места в деятельности компании. Затем члены совета возвращаются на место проведения совета.
2. Председатель Рекомендательного совета предоставляет по очереди слово каждому члену совета. Во время докладов каждый член совета делает для себя заметки в отношении того, какие задачи нужно будет обсудить или согласовать после завершения докладов.

Каждый член совета, включая председателя:

* Делает доклад по статистикам и демонстрирует график главной статистики своей должности;
* Сообщает о выполнении задач программ развития отделений и стратегических программ Офиса владельца (выполнение, своевременность);
* Объявляет выполненные и невыполненные пункты планов тактического уровня;
* Представляет отчет об основных выполненных задачах за неделю и основные запланированные на неделю задачи направленные на выполнение квот и устранение узких мест;
* Сообщает главные данные о деятельности в отделении (существующие ситуации, проблемы, достижения, важные новости);
* Выясняет у других членов совета, какие содействие и помощь им нужны. Выясняет, на что в своей области следует обратить внимание по мнению других членов совета.
* Сообщает решенные проблемы, которые Председатель РС вносит в Протокол РС в раздел “Решенные проблемы”.

1. Члены совета рассматривают предложения по оргполитике, одобряют их, вносят изменения или возвращают на доработку.
2. Члены совета рассматривают и одобряют предложения по поощрению сотрудников за особые достижения.
3. Члены совета рассматривают предложения по переводам и назначениям, одобряют их, вносят изменения или возвращают на доработку.
4. Члены совета проводят финансовое планирование в соответствии с регламентом.
5. К протоколу прикрепляют:

* Графики статистик и копии планов тактического уровня;
* Справку о валовом доходе и валовой прибыли;
* Список неоплаченных счетов;
* Список просроченных счетов;
* Программу финансового планирования №1;
* Директиву по распределению средств;
* Одобренные и отклоненные заявки на выделение средств;
* Проекты по изменению оргполитик.

После завершения Рекомендательного совета протокол со всеми прилагающимися документами передается директору на одобрение.

ПРОТОКОЛ:

При проведении совета используется стандартный бланк протокола. Его заполняет собственноручно председатель РС. После одобрения вышестоящими руководителями протокол возвращают председателю РС. Он хранит все протоколы РС в отдельной папке, подшивая их в хронологическом порядке.

Рекомендательный совет проводится до Исполнительного совета, ведь во время РС руководители согласовывают свои планы между собой и могут изменять или добавлять какие-то задачи с учетом приоритетов разных отделений. Исполнительный директор, как непосредственный руководитель РО одобряет план уже после его согласования на РС.

## 8. Совет по качеству

**Цель:** Совет по качеству принимает данные от всех подразделений компании об отклонениях в качестве работы компании и предоставления продукта. Систематизирует собранные данные и создает эффективные программы по совершенствованию. На еженедельной основе проверяет ход выполнения программ, оценивает результаты, корректирует программы и составляет новые.

**Состав Совета по Качеству:**

В состав Совета по Качеству входят руководители отделений, и просто любой сотрудник компании, присутствие которых определяется необходимостью в предоставлении данных по программам совершенствования. Председателем совета является ответственный за секцию Совета по Качеству. Председатель совета ведет протокол.

**Действия по подготовке к Совету по качеству:**

-Перед началом проведения в течении отчетного периода Председатель собирает данные от всех подразделений компании об отклонениях;

-Председатель формирует список отклонений по отделениям;

-Формирует список участников на предстоящем Совете.

Каждый участник Совета берет с собой на Совет:

-Отчет по выполненным задачам;

-Подготовленные предложения и коррекции по программам;

-Председатель совета должен также иметь протокол предыдущего Совета по Качеству.

**Порядок проведения Совета по Качеству:**

Совет проводится следующим образом:

1. Проводится анализ отчетов по качеству

-Члены Совета докладывают о результатах по задачам

2. Обзор программ по совершенствованию, находящихся в работе

3. Коррекция программ

4. Рассмотрение новых данных от всех подразделений компании об отклонениях

5. Составление новых программ

На основе докладов председатель дает оценку деятельности Совета, дает подтверждение достижениям, указывает на то, что требует улучшения. Напоминает цель Совета

6. После завершения Совета Председатель:

-Печатает общий план на неделю с Задачами для членов совета

-раздает всем членам Совета по Качеству

**Оформление решений**

Все запланированные на совете действия Председатель вносит в протокол в виде перечня задач, с указанием исполнителя задачи и даты завершения. После окончания Совета на основании всех одобренных решений ставятся задачи в битрикс ответственным за данную задачу сотрудникам с указанием сроков. Каждый сотрудник компании может ознакомиться с протоколом Совета по Качеству в битрикс.

## 9. Рекомендательный комитет отделения

**Цель**

Рекомендательный комитет отделения вырабатывает рекомендации по улучшению деятельности отделения и компании в целом и создает план по увеличению производства продукта отделением.

**Состав Рекомендательного комитета отделения**

В состав Рекомендательного комитета отделения на постоянной основе входит руководитель отделения и руководители отделов. Председателем совета является руководитель отделения, а в его отсутствие – уполномоченный руководитель отдела.

**Действия по подготовке к Рекомендательному комитету отделения**

Перед началом проведения каждый из членов комитета должен подготовить:

1. Графики статистик своего поста

2. Собственный боевой план с отметками уже выполненных задач

3. Собственный боевой план на следующую неделю (или больший период времени)

4. Заказы на приобретение

**Порядок проведения Рекомендательного комитета отделения**

Комитет проводится следующим образом:

1. Члены комитета докладывают о результатах своей деятельности (председатель – последним):

a. демонстрирует графики статистик своего поста;

b. объявляет состояние деятельности своего поста;

c. объявляет выполненные (и невыполненные) пункты личного боевого плана;

d. сообщает главные данные о деятельности на посту (существующие ситуации, проблемы, достижения, важные новости).

2. На основе докладов и главных статистик отделения председатель дает оценку деятельности, дает подтверждение достижениям, указывает на то, что требует улучшения.

3. Члены комитета поочередно докладывают:

a. о запланированных задачах своих боевых планов в соответствие с состоянием деятельности;

b. объявляют квоты по своим статистикам;

c. согласовывают планы друг с другом.

4. Члены Комитета объявляют Заказы на приобретение, обсуждают и одобряют эти заказы.

5. Члены Комитета высказывают свои предложения по улучшению деятельности.

6. Председатель Рекомендательного комитета объявляет общий боевой план деятельности отделения.

# 10. Ежедневная координация (координация по продукту)

**Цель**

Согласовать действия сотрудников таким образом, чтобы боевые планы на неделю были реализованы. Своевременно выявить и устранить препятствия в производстве продукта.

**Кто участвует в ежедневной координации**

Координацию проводит каждый из руководителей, у которого есть подчиненные, начиная с уровня исполнительного директора и ниже. В координации принимают участие все непосредственные подчиненные. Обычно координация проводится на рабочем месте руководителя с 9:00 до 9:30 каждое утро.

**Подготовка**

Все, кто участвует в координации, приносят с собой:

1. Боевой план на неделю с отметками уже выполненных задач

2. Боевой план на прошлый день с отметками о выполнении

3. Проект боевого плана на текущий (следующий) день

4. Ежедневные статистики своего поста (если у него есть ежедневные) или данные по статистикам на текущий момент времени

**Порядок проведения**

Координация проводится следующим образом

1. Каждый из подчиненных докладывает:

a. о выполнении задач дневного боевого плана;

b. О ходе выполнения недельного боевого плана;

c. План на текущий (следующий) день;

d. О статистиках с начала недели

2. На основе докладов и статистик руководитель дает оценку деятельности, дает подтверждение достижениям, указывает на то, что требует улучшения.

3. Участники координации поочередно высказывают свои предложения по увеличению производства продуктов постов.

4. Руководитель дает указания по внесению дополнений и изменений в боевые планы.

5. Руководитель заверяет исправленные боевые планы сотрудников

6. Руководитель объявляет общий боевой план.

# 11. Еженедельные собрания персонала

**Цель**

Для того, чтобы действия всех сотрудников компании были скоординированы и каждый сотрудник понимал, каковы приоритеты в деятельности, какие задачи сейчас решает компания, необходимо проводить общие собрания персонала.

**Ведущий и участники**

Еженедельное собрание персонала ведет Генеральный Директор. В его отсутствие еженедельное собрание проводит РО1. Если отсутствует и тот, и другой, собрание проводит назначенный Исполнительным Директором руководитель.

В собрании принимают участие все сотрудники. Исключение может быть сделано только для постов, где невозможно прервать работу на время проведения собрания. Они определяются руководителями подразделений. Руководитель несет персональную ответственность за то, чтобы сразу после собрания донести информацию отсутствующим сотрудникам.

Руководители несут персональную ответственность за присутствие своих подчиненных на собрании.

**Действия по подготовке**

Перед началом собрания должны быть подготовлены:

1. Каждый из руководителей отделений готовит графики своих статистик, краткий отчет по деятельности своего отделения, достижения и хорошие новости по своему отделению, а также общий план на следующую неделю с квотами по основным статистикам. Эти данные предварительно рассматриваются на Рекомендательном совете и согласовываются между руководителями, потому для отчета каждый руководитель берёт уже согласованные отчеты, статистики, квоты и планы из Протокола РС.

2. Ведущий собрания – общий план деятельности компании, выполненные задачи стратегических программ и к чему приведет выполнении стратегического плана. Кроме того, он должен получить от руководителя Отделения построения список поощрений.

3. Руководитель отделения 1 – список общих объявлений.

4. Руководитель отделения 1 – список поощрений и ярких событий. Передает перед собранием этот список ведущему собрания.

**Порядок проведения**

Последовательность рассмотрения вопросов на собраниях персонала будет такой:

1. Ведущий собрания приветствует участников. Напоминает, какие основные шаги по достижению основной цели были выполнены, рассказывает о проблемах, которые были успешно решены в течении недели. Таким образом, он напоминает и основную цель компании и предоставляет доказательства успешности деятельности. Рассказывает о проблемах, которые были успешно решены в течение недели.

2. Руководитель отделения 1 делает общие объявления:

a. Изменения правил и графика работы

b. Изменения, которые касаются всей компании

c. Представление новых сотрудников компании

d. Прочие общие объявления

3. Руководители отделений 1-6 по очереди:

a. демонстрируют графики своих статистик

b. дают оценку своей деятельности

c. сообщают о плане действий и квотах по каждой из статистик

d. рассказывают о проблемах, которые были успешно решены в течении недели

e. хвалят отличившихся сотрудников за прошлую отчетную неделю (за конкретный результат, а не просто так)

4. Ведущий собрания делает обзор по состоянию дел в отделениях.

5. РО1 производит награждение отличившихся сотрудников.

6. Ведущий объявляет общий план деятельности компании и завершает собрание.

*Важный момент: Еженедельное собрание не является местом, где ведутся дискуссии и находят решения проблемам. Собрание служит только для информирования о том, что происходит и будет происходить в компании, подтверждение достижений и успешности компании, что способствует поднятию боевого духа в компании.*

**Правила для участников**

1. Участники собрания должны заблаговременно отключить звонки мобильных телефонов.

2. Во время собрания запрещается разговаривать по телефону или отправлять SMS сообщения.

3. Участники собрания должны способствовать тому, чтобы собрание шло в соответствие с установленным порядком.

# 12. Собрания персонала на производстве

**Цель**

У нас в компании часть сотрудников работает на производстве, а часть в офисе, и они находятся далеко друг от друга, в связи с чем проводить Общее для всех собрание персонала становится невозможным. Сотрудники производства обычно работают просто ради денег, ни один из них не знает сколько на этой неделе, в этом месяце им нужно произвести для достижения цели компании, так как эти цели (квоты ) никто не продвигает работникам. Они очень далеки от идеологии и планов компании не в курсе ее достижений и ЦКП. Для того, чтобы действия всех сотрудников, вели к выполнению целей компании, они должны знать какие задачи сейчас решает компания, и какие есть планы у производства. Для Продвижения целей для создания командного духа у работников производства необходимо проводить еженедельные Собрание персонала.

**Ведущий и участники**

В собрании принимают участие все сотрудники производства.

На производстве Общее собрание должно проводится раз в неделю, ведет его РО4, а в его отсутствие Начальник Производства. Для этого все необходимые данные РО4 передает Начальнику производства письменно в виде доклада. Если отсутствует РО4 и Начальник Производства, то собрание переносится. Собрание проводится стоя.

**Действия по подготовке**

Перед началом собрания должны быть подготовлены:

1. Достижения и хорошие новости.

2. Количество произведенной продукции за прошлую неделю, за 7 дней. Количество произведенной продукции в каждой смене за прошлую неделю. Так как в неделе 7 дней, а смены работают 2 дня через 2, то необходимо брать данные за 6 дней прошлой недели.

3. План на следующую неделю с квотами.

4. Список общих объявлений (изменения, нововведения, новые сотрудники на производстве, прочее.)

5. Список поощрений и ярких событий.

Эти данные предварительно он согласовывает с РО4.

**Порядок проведения**

Последовательность рассмотрения вопросов на собраниях персонала будет такой:

1. Ведущий собрания приветствует участников. Напоминает ЦКП компании. Рассказывает о проблемах, которые были успешно решены в течение недели, новостях компании.

2. Озвучивает квоту, которая была выставлена на прошлую неделю.

3. Озвучивает фактическое выполнение квоты по производству продукции.

4. Озвучивает процент выполнения квоты за предыдущую неделю. Если недельная квота по количеству произведенного продукта выполнена на 100% и более, то ведущий объявляет о том, что все сотрудники получат вознаграждение за выполнение квоты. Вознаграждение определяется РО4 заранее на определенный период (месяц, квартал, полугодие и т.д.) и предоставляется сотрудникам в день собрания.

5. Озвучивает квоту на следующую неделю.

6. Объявления:

a. Изменения правил и графика работы

b. Изменения, которые касаются всей компании

c. Представление новых сотрудников

d. Прочие общие объявления по производству

7. Отмечает отличившихся сотрудников.

4. Объявляет производственные планы и завершает собрание.

*Важный момент: Еженедельное собрание не является местом, где ведутся дискуссии и находят решения проблемам. Собрание служит только для информирования о том, что происходит и будет происходить в компании, подтверждение достижений и успешности компании, что способствует поднятию боевого духа в компании.*

**Правила для участников**

1. Участники собрания должны заблаговременно выключить громкие звонки мобильных телефонов.

2. Во время собрания запрещается разговаривать по телефону или отправлять SMS сообщения.

3. Участники собрания должны способствовать тому, чтобы собрание шло в соответствие с установленным порядком.

# 13. Торжественные собрания персонала

**Цель**

Целью торжественных собраний персонала является ознакомление всех сотрудников со стратегией компании и успехах в её реализации, а также награждение тех, кто внес значительный вклад в это. Обычно торжественное собрание проводится перед праздником.

**Ведущий и участники**

Торжественное собрание персонала ведет РО1.

В собрании принимают участи все без исключений сотрудники компании. Исключение может быть сделано только для сотрудников, обслуживающих непрерывные технологические процессы на производстве.

**Действия по подготовке**

Перед началом собрания должны быть подготовлены:

1. Тезисы доклада о достижениях компании.

2. Тезисы доклада о стратегических планах компании.

3. Программа награждения.

**Порядок проведения**

Последовательность проведения собрания:

1. Ведущий докладывает о достижениях компании.

2. Производится награждение сотрудников, внесших значительный вклад в достижения. Награждение производится по принципу «снизу-вверх», начиная с небольших наград. Должны быть предусмотрено множество различных наград разного ранга.

3. Ведущий докладывает о стратегических планах компании.

*Важный момент: если торжественное собрание проводится за праздничным столом, например при праздновании Нового Года, то спиртные напитки должны быть поставлены на столы после окончания докладов и награждений.*

**Общий график действий по координации**

|  | **Название** | **Периодичность** | **день / время** | **Место проведения** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ВЫСШИЕ** | Исполнительный совет | раз в неделю | по согласованию с участниками | Комната переговоров |
| **РЕКОМЕНДА- ТЕЛЬНЫЕ** | Рекомендательный совет | раз в неделю | МП согласно [2016-04-28 Приказ О сроках проведения координаций и отчетных периодах в компании направления Минеральный порошок](https://docs.google.com/document/d/1imB1zmsPVXPdputOrX3_iIDSP1GiIcD4TU-mI6sRBbQ/edit) Беги согласно [2016-04-28 Приказ О сроках проведения координаций и отчетных периодах в компании направления Биг Беги](https://docs.google.com/document/d/1Mt65hmkljgOolir4N4WOn2IPLaLiQgk2Az01An3Gwlo/edit) Известняк согласно [2016-04-28 Приказ О сроках проведения координаций в компании и отчетных периодах в компании направления Известняк](https://docs.google.com/document/d/1AG7eTWv2GCMnGXW6zsoN-SyGOrOSBt982KSypVtKWKg/edit) | Комната переговоров |
|  | Совет по Качеству | еженедельно | по согласованию с участниками | Комната переговоров |
|  | Рекомендательный комитет | раз в неделю | по согласованию с участниками | Комната переговоров |
| **ОБЩИЕ СОБРАНИЯ** | Еженедельное собрание персонала | раз в неделю | Среда  16:30-17:30 | Онлайн |
|  | Еженедельное собрание персонала на производстве всего персонала в каждой смене. | несколько раз в неделю | Согласно графика, установленного в каждой предоставляющей компании описано в [2017-08-01 ИП О проведении еженедельного собрания работников производства и награждении за выполнение квоты](https://docs.google.com/document/d/1qA6sPeqNFz5hf9523AFKkY0GUER6sxA2AS27ZDUcSiQ/edit#heading=h.gjdgxs) | на производстве, не за рабочими местами |
|  | Торжественное собрание персонала | перед праздниками | объявляет РО1 отдельно | Объявляет РО1 отдельно |
| **ЕЖЕДНЕВНЫЕ СОБРАНИЯ** | Ежедневная координация отделения | ежедневно | 09:00 | Рабочее место руководителя отделения |
|  | Ежедневная координация отдела | ежедневно | 09:15 | Рабочее место начальника отдела |
|  |  |  |  |  |