

СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ

РЕГЛАМЕНТ проведения утренней планёрки и вечернего отчёта

Герман Юн

Основатель программы «СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ»

2004-2026



ГЕРМАН ЮН

Основатель программы «СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ»

**700+
млн ₽**

Помог заработать
дополнительной
прибыли клиентам

35 лет

Весь опыт посвящен
реальному бизнесу и
реорганизациям
компаний в 16 отраслях

**16
отраслей**

Работал с командами до
2000 сотрудников и
компаниями с оборотом
до 5 млрд рублей

Как 30 минут в день превращают хаос в управляемую систему

Каждый день в компании можно прожить двумя способами. Первый — привычный: кто-то пришёл вовремя, кто-то позже, задачи в воздухе, планы не проговорены, руководитель начинает управлять «по ходу пьесы». Кто-то занят, кто-то «ещё дома, но уже в чате», день начинается с перекура, и два первых часа уходят в никуда.

Итог к концу дня — неясно, что сделано, что не сделано, а что вообще никто не собирался делать.

Второй способ — управляемый. Когда команда начинает утро с короткой, чёткой планёрки. Когда каждый сотрудник с порога знает, что делать. Когда у руководителя есть картина задач и точки контроля.

А вечером — короткий отчёт: что закрыто, где отклонения, что переносим и почему. Всё. Один день как один замкнутый управленческий цикл.

Именно так работает системный менеджмент. Не «вдохновляющий», не «рефлексивный», а настоящий, практичный, предсказуемый. В этом гайде регламент, с которого начинается такая система. 30–45 минут в день, разделённые на утро и вечер.

Без этого управлять просто невозможно.

С чётким циклом утро, день, вечер вы перезапустите работу всего подразделения за считанные недели. Предсказуемо. Структурно. С ощутимым результатом.

1

Утренний запуск.

Как начинается день у сильного руководителя

Управление начинается не с CRM, не с таблиц и не с задач в Trello. Оно начинается с короткого, живого контакта с командой. С момента, когда вы собираете людей и синхронизируетесь на ближайшие 8 часов.

Это не собрание. Не отчёт. И тем более не лекция. Утренняя планёрка — это ритуал включения. Старт. Отсюда начинается всё.



Планёрка начинается ровно в 9:00.

Опоздание — уже маркер отношения. Сотрудник, который «не успел», показывает, насколько для него это важно. А вы, как руководитель, либо поддерживаете дисциплину, либо допускаете размытость. Другого не дано.

Как проходит утренняя планёрка

Каждый сотрудник приходит с готовым планом. Желательно — составленным с вечера. У него есть две минуты, чтобы чётко озвучить:

- ✓ Что он делает сегодня
- ✓ С кем взаимодействует
- ✓ Что может потребовать внимания руководителя

Вы слушаете, делаете пометки, задаёте уточняющие вопросы. Не вдаётесь в обсуждение. Если нужно – назначаете отдельную встречу.

Ваша задача

Получить ясную картину задач на день и зафиксировать точки контроля: 4–5 задач, к которым вы вернётесь в течение дня. Это может быть встреча, расчёт, презентация, любая ключевая точка. Именно на них вы строите своё собственное управление.

После всех выступлений — короткое: «Спасибо. Приступаем к работе». Вся планёрка — 15 минут. Без лишнего. Без «разогрева». Без воды.

2

Вечерний контроль.

Как правильно закрывать день



Утро — это запуск. Вечер — это фиксация. И то, и другое необходимо. Когда вы проводите только планёрку, но не закрываете день — незавершённые задачи начинают проваливаться в чёрную дыру. На утро их уже никто не помнит. Или делает вид, что не помнит.

Вечерний отчёт проводится строго: с 17:30 до 18:00.

Дольше не нужно — все устали и хотят домой. Но эти 30 минут — ваши. Это момент, когда команда показывает, кто что

действительно сделал. А вы — наводите порядок и точку в дне.

Каждый сотрудник отчитывается:

Какие задачи закрыты

Конкретный список выполненных задач

Что осталось незавершённым

Задачи, которые не удалось закрыть

Что мешало

Причины, по которым что-то не сделано

Какой план по «хвостам»

Что будет сделано завтра

Никаких оправданий. Никаких пространных рассказов. Никаких взаимных обвинений.

Если задача не выполнена — она сразу переносится в завтрашний план. Прямо на вечернем отчёте.

Вы, как руководитель, задаёте неудобные, но необходимые вопросы:

- ❗ Почему не выполнено?
- ❗ Что конкретно ты сделал, чтобы дожать?

❗ Какие шаги предпринимал дополнительно?

Это не вопрос. Это управленческая устойчивость. Способность держать команду в фокусе. Не бояться смотреть в глаза и спрашивать. И не принимать эмоции вместо фактов.

Иногда день заканчивается жирной точкой — всё выполнено. Иногда — запятой: кто-то остаётся доделывать. Но именно в этот момент команда начинает чувствовать ритм. И понимать: здесь играют по правилам.

3 Почему нельзя объединять

Одна из самых частых ошибок у начинающих руководителей — стремление всё упростить. «А давайте объединим: утром сразу и планы обсудим, и итоги подведём. Одним махом — и вперёд!» На первый взгляд — разумно: меньше встреч, экономия времени, не отвлекаемся по два раза. Но на деле — это управленческая ловушка.

Утро и вечер — это два принципиально разных состояния команды.



Утро — это настройка

Фокус. Прицел. Это момент, когда вся команда собирается, чтобы



Вечер — это завершение

Контроль. Фиксация фактов. Здесь нет места мечтам и планам — только

синхронизироваться и взять цель на ближайшие 8 часов. Здесь важны энергия, направление, ясность. Руководитель запускает процесс.

выполнение, только результат. Руководитель не вдохновляет, а спрашивает. Это не разгон — это торможение и разбор полётов.

Если вы пытаетесь совместить планёрку и отчёт в одну встречу, происходит следующее:



День не начинается

Он как будто «тянется» откуда-то из вчера.



Команда не входит в фокус

Потому что половина разговора — про вчерашние ошибки.



Итоги не фиксируются

Они размазываются между новыми задачами.



Нет ощущения завершённости

Нет ощущения запуска – а значит, нет дисциплины.

Сегодняшние и вчерашние задачи смешиваются, разговоры идут вхолостую, ничего не доводится до конца.

А управление – это ритм: запустили, провели, завершили. Каждый день — отдельный цикл. Старт — контроль — точка.

Размытая структура = потеря управляемости.

Поэтому: две встречи. Один системный результат.

4

Главные ошибки и как их избежать

Что разрушает управляемость – и как этого не допустить



Внедрение планёрок и вечерних отчётов — серьёзный шаг. Но даже если вы решились и начали, это ещё не гарантия результата. Важно не просто «проводить», а проводить правильно. Иначе вся система начнёт разлагаться изнутри. Медленно, незаметно — но гарантированно. Именно поэтому я подробно разберу ключевые ошибки, которые совершают почти все начинающие руководители. И покажу, как их избежать.

1

Планёрка начинается не вовремя

Вроде бы мелочь: кто-то опоздал на 2 минуты, кто-то — на 5. Кто-то ещё в курилке, кто-то «подходит». Руководитель — ждёт. «Ну что уж, не зверь же я...» — думает он. И этим разрушает

дисциплину.

А ведь это простой маркер: серьёзно ли вы относитесь к этому процессу. Если планёрка начинается в 9:00, это значит — в 9:00. Не в 9:03. Не «после кофе». А ровно.

✓ Как избежать:

Ставьте чёткое правило: кто опоздал — не участвует. Или получает дополнительное задание. И самое главное — сами будьте на месте раньше всех. Подавайте пример.

2

У сотрудников нет чётких планов

Вы начинаете планёрку, а сотрудники отвечают наугад. «Ну, я займусь клиентами... посмотрим, как пойдёт...» — и уже понятно: у человека нет конкретики. А значит управлять этим невозможно. Если нет заранее подготовленных задач, планёрка превращается в пересказ идей, а не инструмент управления.

✓ Как избежать:

Требуйте, чтобы планы были составлены с вечера. И только по системе ДИСКО — с конкретными действиями, сроками, контрольными точками. Кто приходит без плана — получает замечание. Ваша задача — приучить команду к самостоятельной подготовке.

3

Руководитель говорит слишком много

Классическая ситуация: директор выходит к команде и превращает планёрку в монолог. Рассуждения, воспоминания, мотивация, шутки. Планёрка длится 40 минут, команда сидит в ступоре, а задачи не проговорены. Вы не лектор. Не тренер. Вы руководитель. А значит — ваша задача здесь слушать.

✓ Как избежать:

Говорите минимум. Ваше основное действие — задавать вопросы и фиксировать. Не спорьте, не комментируйте, не рассказывайте истории. Планёрка — это инструмент запуска, не трибуна.

4

Тем слишком много

Иногда руководитель думает: «Раз уж все собрались, давайте заодно обсудим, почему Петров отстаёт... потом быстро пробежимся по идее ребрендинга... и, кстати, надо бы поговорить о стратегии на следующий квартал». Начинается одно — заканчивается совершенно другим. Планёрка теряет фокус, расплзается по темам, превращается в бесконечное совещание.

В итоге — хаос. Люди теряют внимание, сидят без участия, просто ждут, когда всё закончится. Энергия падает. Рабочий день сбивается с ритма ещё до начала. И вместо бодрого старта команда выходит из планёрки выжатыми и расфокусированными.

✓ Как избежать:

Не допускайте отклонений. Планёрка — это только про задачи на сегодня. Всё остальное — в отдельный слот. Сделайте для обсуждений отдельное совещание. Или просто скажите: «Эта тема — не для планёрки».

5

Невнимание к цифрам

Никакие слова не убедят так, как цифры. Они помогают понять истинное положение дел.

✓ Как избежать:

Вам нужны ключевые показатели. Смотрите на них. Анализируйте. Сравнивайте день ко дню. Неделю к неделе. Месяц к месяцу.

6

Отсутствие рефлексии

На отчёте важно не просто доложить о фактах, но и проанализировать их. Что было сделано хорошо? Что можно было сделать лучше?

✓ Как избежать:

Задавайте вопросы: «Как мы можем улучшить наши результаты?» «Какие уроки мы можем извлечь из этого опыта?»

7

Руководитель не управляет — а просто участвует

«Ну, я был на планёрке... я слушал...» — говорит руководитель. Но процесс ведёт кто-то другой. Вопросы не задаются. Время не контролируется. Всё идёт как-то само собой. Вроде бы «было» — а по факту ничего не произошло.

✓ Как избежать:

Берите инициативу. Планёрка и отчёт — это ваш инструмент. Вы ведущий. Вы управляете временем, задаёте темп, расставляете акценты. Не бойтесь быть строгим. Это не жёсткость — это структура.



Утренние планёрки и вечерние отчёты должны быть регламентированы

Шаблон регламента:

- 1 Цель.**
Ответьте на вопрос: «Зачем?»
- 2 Правила.**
Опишите правила проведения.
- 3 Тайминг.**
Обозначьте отрезки времени.
- 4 Форма отчётности.**
Как предоставить информацию.
- 5 Частота проведения.**
Как часто вы проводите планёрки.
- 6 Ответственный.**
Назначьте ответственного за соблюдение регламента.

«Если я знаю свой рог в оркестре, значит, я знаю всю партитуру.»

Почти все проблемы с управлением возникают из-за нечёткого определения зон ответственности.

«Я не должен это делать»

«Я думал, это делает он»

«Мне никто об этом не говорил»

Как итог — работа не сделана, виноватых нет.

Чётко зафиксированные роли и закреплённая ответственность снижают градус хаоса. Когда каждый член команды знает, что он делает и за что отвечает, то команда работает как отлаженный механизм.

Это не бюрократия. Это — структура. Забота о результате.
Ответственность за команду. Это и есть настоящая
управляемость, а не имитация.

Начните с малого. 15 минут утром. 30 вечером. Не со всей компании — с одного отдела.

И вы увидите: управление — это не про харизму. Это про ритм.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА

Стратегическая диагностика с командой Германа Юна

Разберём ваш бизнес, найдём узкие места и точки роста — и дадим конкретный план действий.

 **Оставить заявку**

✔ Команда Германа свяжется с вами и согласует время