

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.

# УТРЕННИЙ СТАРТ



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



#### **Вечер — это завершение**

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

## **Хотите внедрить этот алгоритм в своей компании?**

Начните с первого шага — без рисков и обязательств

МЯГКИЙ ВХОД

# 50 000 ₽

3 недели работы. Полный доступ. Полный возврат, если методика «не ваша».

✦ Забронировать место

*В подарок чек-лист после диагностики*

Бизнесу часто сложно принять решение о серьёзном внедрении. Поэтому я сделал формат, который даёт возможность:

- ✓ увидеть, как на самом деле работает система
- ✓ ощутить первые изменения в управлении уже через 3 недели
- ✓ принять решение осознанно

Без давления. Без обязательств. С гарантией возврата в течение 3 недель.

## Вы проходите первый месяц программы:

### 1 Мышление управленца

Переход от «делаю сам» к «управляю процессом»

### 2 Команда и структура

Правильные роли, зоны ответственности

### 3 Управление процессами

Ежедневный порядок: планёрки, задачи, отчёты

### 4 Масштабирование

Как расти так, чтобы компания не разваливалась

Результаты после 3 недель:

- ✓ Рост интенсивности работы команды на 50-70%
- ✓ Уменьшение хаоса и «ручного управления»
- ✓ Ясность: что работает, а что сливает деньги
- ✓ Первые изменения в продажах и операционке

**Если не подходит — верну деньги.**

Если подходит — выбираете глубину дальнейшей работы.