

Талгат Сабитов

**КОГДА
ДИРЕКТОР
ФИРМЫ -
«СБИТЫЙ
ЛЕТЧИК...»**



2021

16+

Талгат Сабитов

Когда директор фирмы – «сбитый летчик...»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65760849

SelfPub; 2021

Аннотация

Данная книга – это прямое обращение к стартапам, к предпринимателям, которые начинают делать первые шаги в бизнесе, а также к тем руководителям предприятий, которым интересна тема управления персоналом.

Она посвящена важнейшей профессиональной компетенции любого руководителя, а именно – умению проводить рабочие планерки и совещания. Вы должны быть готовыми делать это эффективно!

Потому что планерки и совещания это система! Без системы ваш бизнес не развивается!

По тому, как именно директор проводит рабочие планерки, персонал мгновенно считывает неопытного руководителя! Последствия для директора бывают очень неприятными!

Об этой теме мало кто говорит честно и открыто, потому что сейчас фактически немногие в этом понимают, и вообще единицы тех, кто знает профессионально и предметно про важность и значение планерок и совещаний!

Уверен, что эта книга принесет пользу предпринимателям и уберезет от ошибок в области работы с персоналом!

Талгат Сабитов

Когда директор фирмы – «сбитый летчик...»

ПРЕДИСЛОВИЕ

Здравствуйте, меня зовут Талгат Сабитов.

Я бизнес-тренер, с 1999 г. практически работаю в сфере HR.

Являюсь соавтором двух практических технологий в этой области.

Данные разработки зарегистрированы в комитете по правам интеллектуальной собственности министерства юстиции Республики Казахстан.

Я знаю о работе с персоналом то, чего пока не знаете вы!

Моя книга написана в жанре нон-фикшн. Это полезный мастер-класс, прямое обращение к стартапам, к предпринимателям, которые начинают делать первые шаги в бизнесе, а также к тем руководителям уже работающих предприятий, которым интересна тема управления персоналом.

Книга посвящена важнейшей профессиональной компетенции любого руководителя, а именно – умению проводить эффективные рабочие планерки и совещания!

Для тех, кто **НИЧЕГО ОБ ЭТОМ НЕ ЗНАЕТ**, хочу ска-

зять, что по тому, как именно директор проводит рабочие планерки, персонал мгновенно считывает неопытного руководителя! Последствия для директора бывают очень неприятными!

Не сильно умничая и без «воды» я расскажу вам о том, с чем вы фактически столкнетесь, когда начнете набирать свою первую команду сотрудников. Для начала пусть это будет 5-7 человек наемного персонала, может быть чуть больше. Но в любом случае вам предстоит столкнуться с такой профессиональной опцией любого предпринимателя, как необходимость и умение проводить планерки и совещания!

Вы должны быть готовыми делать это эффективно!

Потому что планерки и совещания это система!

Без системы ваш бизнес не развивается!

Если вы умеете качественно проводить планерки и совещания, то вам «зачет», а если нет, то вас ждут мощный дискомфорт, комплекс неполноценности, стрессы!

Никто не знает перечень заболеваний, полученных от неумения вести рабочие планерки! Но то, что ежедневные стрессы приводят к болезням – это точно. Потому что **неопытный директор каждый день переживает психотравмы!**

Это голая правда! Так происходит в жизни!

Об этой теме мало кто говорит честно и открыто, потому

что сейчас фактически немногие в этом понимают, и вообще единицы тех, кто знает профессионально и предметно про важность и значение планерок и совещаний!

Уверен, что моя книга принесет вам пользу и убережет от ошибок в области работы с персоналом!

С уважением,

Талгат Сабитов.

e-mail: tsabitov1965@mail.ru

+7-705-269-65-57

+7-702-545-55-72

@secrety_directora

ГЛАВА 1. Чем отличаются планерки, совещания и собрания? Почему без рабочих планерок ваш бизнес не развивается?

Каждый взрослый человек, так или иначе, в общих чертах представляет, что такое планерка и совещание. Потому что бывал на таких мероприятиях там, где раньше работал, и, как правило, имеет примерно одно и то же мнение – много болтовни, а результатов нет. Утомительно, скучно, неин-

интересно.

НО!!! Когда сейчас вы создали **СВОЮ ФИРМУ** вам нужно поменять свою внутреннюю установку, и научиться проводить свои планерки эффективно! Потому что во главе стола совещаний сидит сейчас не виртуальный Вася Иванов, а именно вы, в статусе индивидуального предпринимателя, в статусе директора своей фирмы! Именно на вас смотрят и вас слушают ваши подчиненные и формируют свое мнение о том, какой вы руководитель!

Сегодня, в 2021 году, молодые бизнес-тренеры, различные бизнес-центры, бизнес-инкубаторы не упоминают эту важнейшую компетенцию любого предпринимателя! В их программах обучения просто **нет такой темы – «Планерки и совещания».**

Я практически занимаюсь вопросами HR более 20 лет. Фактически знаю, что находится **«под капотом» рабочих планерок и совещаний!** Поэтому успешно обучаю предпринимателей из разных сегментов проведению планерок, обладающих высокой ценностью!

Это практический навык, он конкретный! Он измеряем, есть критерии, есть сроки.

Обучение руководителей я провожу по методике «Manager's shadow» – «Тень менеджера».

Этой методикой я владею в совершенстве! Она очень эффективна.

Но давайте перейдем к сути.

Планерка от слова «план». Есть план – есть четкий алгоритм действий, нет плана – нет ничего.

Итак, планерка – непродолжительная по времени встреча руководителя с подчиненными, в ходе которой обсуждаются актуальные рабочие вопросы.

На рабочей планерке обсуждаются текущие задачи, ход их выполнения, выявляются причины, мешающие решать эти задачи, вырабатывается план действий, назначаются ответственные лица по решению каждой проблемы, устанавливаются сроки исполнения (дедлайн).

На планерке может присутствовать ограниченный круг лиц, например, если это торговая фирма, то: коммерческий директор, главный бухгалтер, заведующий складом, супервайзеры, логист.

Если это производственное предприятие, то на планерке обычно присутствуют заместители директора: по производству, по АХЧ – административно-хозяйственная часть, главный инженер, начальник ПТО, главный бухгалтер, начальник отдела кадров.

Еще раз напомним, на рабочих планерках присутствуют ваши менеджеры – управленческий персонал компании.

То есть, не весь личный состав предприятия, а именно руководители подразделений.

Суть: рабочая планерка – короткая встреча. Именно это отличает планерку от совещания.

Хронометраж планерки – 30-35 минут.

Но, к сожалению, бывают ситуации, когда она может затянуться и на час, и более. Что этому способствует?

В основном, неподготовленность директора из-за отсутствия у него необходимого опыта, и как следствие, слабая дисциплина у персонала, который присутствует на планерке. То есть, сам руководитель еще не знает, как правильно управлять рабочим процессом, и поэтому подчиненные пользуются этим, умышленно внося разлад! Шумят, не соблюдают дисциплину, много врут.

В некоторых организациях, по аналогии с мед.учреждениями, проводятся так называемые «**пятиминутки**» – в поликлиниках, в отделениях больниц их проводят заведующие, и соответственно, на предприятиях – их руководители.

Миссия «пятиминутки» – оперативное ознакомление с итогами предыдущего дня, определение приоритетов на предстоящий день, сроки выполнения тех или иных задач.

«Пятиминутка», конечно, не проводится за фактические пять минут, минимум – это 15-20 минут. Ее название имеет нарицательное значение, как пример того, что это оперативная встреча, ее назначение – коротко обсудить все проблемы и быстро приступить к работе.

Совещание – это тоже встреча руководителя с подчиненными, но по времени она длится больше, от часа до полутора часов.

Совещания могут проводиться реже, например, один раз

в неделю. Допустим, в пятницу.

На таких еженедельных совещаниях, могут например, подводиться итоги работы за неделю.

На совещании, также как и на планерке, может присутствовать ограниченный круг участников, но может быть и расширен.

В качестве примера рассмотрим ситуацию из жизни торговой компании.

Предположим, тема совещания **«Открытие филиала в другом городе»**.

Директор мог бы обсудить этот вопрос с участием трех-четырех человек, например: коммерческий директор, главный бухгалтер, зам.директора по АХЧ.

Но он приглашает на это совещание супервайзеров, их допустим, 4 человека (на совещании предстоит решить, кому именно из них предстоит на первое время поехать в командировку в этот город, на 2-3 месяца), приглашен HR менеджер (или сотрудник отдела кадров. Необходимо подобрать персонал для филиала), руководитель службы логистики (важно выслушать его мнение по организации отправки товара в филиал, рекомендации по созданию экспедиции в самом городе).

Таким образом, совещание – это тоже рабочая встреча руководителя с подчиненными, но она может проходить в расширенном формате, и по времени длится дольше планерки.

Собрание – также встреча руководителя с персоналом, но на ней присутствуют все сотрудники предприятия! Поэтому когда говорят про собрание, по умолчанию подразумевают – **общее собрание!**

Общие собрания проходят нечасто, один раз в месяц, или один раз в два месяца.

На каждом предприятии свой график проведения общих собраний.

Повторюсь еще раз, ключевое слово здесь – общее!

Таким образом, примерно один раз в месяц, руководитель собирает весь коллектив – включая дворников, охранников, уборщиц – для того, чтобы обсудить вопросы, которые касаются всех: например, изменение внутреннего распорядка, изменение графика выплаты зарплаты, подготовка к генеральной уборке или субботнику на территории, проводы на пенсию сотрудника, подготовка к празднованию дня рождения фирмы и т.д.

Собрание может длиться час и более, его, к сожалению, могут превратить в пустую трату времени, все опять же зависит от умения директора руководить этим процессом.

Итог: очень эффективно для бизнеса, когда рабочие планерки проводятся каждый день! Планерка – это инструмент самого руководителя, благодаря которому он ежедневно **ФАКТИЧЕСКИ КОНТРОЛИРУЕТ** ситуацию в компании, оперативно решает те или иные вопросы!

Именно ежедневные планерки позволяют избегать

накопления проблем, в компании нет эффекта «узкого горлышка». Проблемы решаются оперативно, они не стоят в «затылок» друг другу.

При этом, не имеет значения какой профиль вашего предприятия: производство, торговая фирма, услуги.

Запомните: планерки и совещания это система!

Без системы ваш бизнес не развивается!

ГЛАВА 2. Кто такие «молодые предприниматели» и почему они испытывают стрессы при проведении рабочих планерок?

«Молодые предприниматели» – это стартапы, молодые владельцы бизнеса и молодые руководители не в смысле возраста, а в смысле отсутствия опыта управленческой работы. «Молодому» директору может быть и 23 года, и 35 лет или, например, 48. Ведь каждый предприниматель по-своему приходит в бизнес, у каждого свои мотивы, человек в разном возрасте может открыть свое дело!

Опираясь на свой опыт, я уверенно говорю, что «молодой» и неопытный руководитель всегда испытывает стресс и психотравмы!!!

Он работает в окружении людей, но при этом у него нет необходимого профессионального опыта в управлении персоналом.

С первых дней регистрации своего предприятия руково-

датель испытывает давление с разных сторон: государственные контролирующие и проверяющие органы, арендодатели, банки, потенциальные поставщики, потенциальные клиенты, подчиненные, которых на свой страх и риск, принимает на работу «молодой» предприниматель.

Теперь это его первая команда, он теперь должен общаться с персоналом каждый день!

Шутки в сторону!

Перед ним живые люди, он должен уметь управлять подчиненными.

Ставить задачи, требовать и контролировать ход их выполнения!

И я сейчас хочу поговорить о внутреннем давлении на предприятии, который испытывает каждый «молодой» руководитель.

Итак, проблема с проведением рабочих планерок и совещаний лежит на поверхности, мало кто ее замечает, но именно отсутствие высокоэффективного опыта проведения планерок и совещаний всегда! приводит директора к морально-психологическим травмам!

Если директор не умеет проводить планерки, то он – «сбитый летчик...»

Слабый авторитет, за спиной – разговоры! Это факт!

Кто-то может сказать: «Не верю! Из-за планерок столько шума. Ерунда все это». Тогда я сразу говорю: «Чихать я хотел на ваши сомнения! Верите, не верите,

это ваши проблемы!»

У меня за плечами многолетний, практический опыт, который никто не отнимет.

И я рассказываю о том, что происходит в жизни каждого, подчеркиваю **КАЖДОГО** предпринимателя, у которого нет управленческого опыта.

Итак, почему про важность планерок и совещаний сегодня не говорят? Потому что на рынок пришли новые бизнес-тренеры-теоретики, которые никогда, ни одного дня не работали на реальных предприятиях: производство, торговля, услуги – и поэтому, они, выражаясь народным языком, «ни шиша» про это не знают!

Они никогда не были в производственных цехах, даже в порядке экскурсии!

Не знают, например, что такое технологическая карта, чем отличается токарный станок от фрезерного, в чем заключается работа главного инженера, чем занимается слесарь или электромеханик, не знают, как выглядит компрессор для подачи воздуха.

Они никогда не заходили в бытовки рабочих, не знают, как выглядят, шкафы для одежды и, извиняюсь за подробности, душевые и туалеты для персонала. Они никогда не сидели с рабочими за одним столом в комнате приема пищи.

Бизнес-теоретики «обучающие», например, продажам, ни-когда сами фактически не выходили «в поле» с торговыми представителями. Они не знают, что такое – пройти чест-

но вместе с торговым представителем 35-40 магазинов на его маршруте, чтобы качественно и системно оценить его работу, наметить точки роста!

Они никогда не делили с ним, идя по маршруту, одну булочку пополам, перекусывая на ходу, запивая соком с трубочкой. Они никогда не работали с самым проблемным клиентом на этом районе, выслушивая его негативные возражения, застарелые обиды и в итоге, все-таки, снимая его недовольство.

Они никогда не выезжали на маршрут вместе с экипажем доставки: водитель и экспедитор, чтобы дать системную оценку их работы.

Поэтому они не знают, каково это – когда зимой, в минус 35 градусов в машине доставки не работает печка, а летом в +35 – кондиционер – это только открытые окна!

Они не знают – что такое, например, выехать в дальний регион с региональным торговым представителем, работать с ним 5 дней, фактически погружаясь в ситуации и условия, в которых он работает, и в условия, в которых живут и работают его клиенты в этом регионе!

Они не знают, как подбирать персонал для кафе и ресторанов, на что именно нужно обращать внимание при проведении собеседования с кандидатами для индустрии гостеприимства. Они не знают, почему именно персонал кафе и ресторанов требует к себе другого отношения и внимания.

Поэтому, из-за теоретиков, укоренилось вредное,

поверхностное, искаженное мнение, что планерки – это так, между делом, что-то очень второстепенное. И поэтому не стоит на них обращать внимание.

При общении с коллегами на эту тему «молодой» предприниматель в ответ может услышать:

«Планерки?.. Да не парься ты! Через неделю научишься. Это не интересно. Вот новую тему «замутить» – это да, это интересно и ценно. Кредит получить – это хорошо. А планерки, так ерунда».

Но цена всем этим советам – 5 копеек в базарный день! Потому что это очень далеко от реальной жизни руководителя.

Считаю, чтобы чему-то обучать, нужно досконально знать свой предмет!

Но давайте продолжим нашу тему.

Предприниматель, например, обучился на каких-то курсах в бизнес-инкубаторе, получил сертификаты о прохождении этой учебы.

Но вот он остается один на один с реальной жизнью:

– ему необходимо подобрать персонал;

– он должен уметь управлять этим персоналом.

Ведь чтобы иметь оборот, получать доход, оплачивать кредит, выдавать зарплату, рассчитываться с поставщиками и т.д. нужен положительный результат. И этот результат приносят только сотрудники, персонал, который принят на работу.

Когда «молодой» предприниматель был слушателем курсов, ему казалось, что впереди все легко – но, когда он столкнулся с реальными ситуациями, то он получает стресс.

Как сказал Ли Якокка: «Суть любого бизнеса сводится к трем словам: Персонал, Продукт, Прибыль. Если у вас проблемы с первым пунктом, о двух других можете забыть».

Недавно о рабочих планерках – я разговаривал с одним молодым предпринимателем, действительно молодым, парню 25 лет.

Выяснил для себя, что оказывается, сегодня поколение руководителей его возраста вообще не знает, что такое планерки, зачем они нужны, путает их с собраниями.

Этот молодой человек открыл торговую фирму, в своем офисе появлялся после 11-ти утра, причем не каждый день. Кто-то ему внушил, что через неделю после начала работы, фирмой можно управлять удаленно, и всегда будет нужный результат. Он принял это за чистую монету.

С торговой командой не виделся.

В офисе разговаривал только с бухгалтером. Планерки не проводил ни каждый день, ни через день! Оперативной ситуацией по своему бизнесу не владел.

Итог: фирма развалилась.

Поэтому я с горечью говорю, что 95% «молодых» руководителей вообще не понимают, где зарыта собака, у них в голове нет файла или опции, которая бы выводила на экран

красную надпись – **ОШИБКА!**

А ошибка заключается в том, директор не осознает, что умение эффективно проводить рабочие планерки и совещания – это **важнейшая ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ЛЮБОГО РУКОВОДИТЕЛЯ!**

Именно по ней персонал мгновенно и безошибочно определяет уровень руководителя!

Директор, запомни секрет: как только ты выходишь на планерку к людям – тебя сканируют!

За тобой наблюдают, анализируют слова и манеру говорить, ставят диагноз (конечно не медицинский, а так сказать житейский), сотрудники решают – **стоит ли тебя воспринимать всерьез?**

Во время планерки персонал, как под микроскопом видит своего директора– и, если у него нет опыта руководящей работы – видно, как он неуклюже общается с подчиненными, краснеет, испытывает дискомфорт.

Директор, в свою очередь, тоже осознает, что он явно не на высоте, приобретает от этого комплекс неполноценности!

В итоге, неопытный директор превращает свои рабочие планерки в морально-психологическую пытку и для себя, и для подчиненных!

Достаточно трех-четырёх таких планерок, когда директор не может поднять глаза, когда он мучается не зная, что сказать, когда его планерка не структурирована, когда у него нет четкого плана: он прыгает с пятого пункта на десятый –

лишь бы что-то сказать, его уносит «в степь», он не соблюдает тайминг, когда нет четкого алгоритма планерки – и, на этом можно ставить точку!

Директор «де-юре» по-прежнему руководитель, а «де-факто» для подчиненных - **просто ноль!**

Руководитель, запоминай дальше: с этого момента на твоей спине невидимыми только для тебя чернилами появляется надпись, например «Слабый» или «Неопытный», но «написанное» весь персонал видит очень четко и ясно! И это самые безобидные надписи, так сказать, интеллигентные...

С этого момента сотрудники начинают манипулировать своим директором!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.