UNIUM

ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Почему всё держится на вас?

12 разрывов в работе компании и как их устранить



ПРАКТИЧЕСКИЕ РАЗБОРЫ И РАБОЧИЕ ЛИСТЫ

2026

ОТ КОМАНДЫ UNIUM

Компания занята. А кто связывает работу?

В компании могут работать CRM, таблицы, чаты и система задач. Каждый инструмент помогает своему отделу. Но клиент всё равно ждёт ответа, исполнитель ищет вводные, а руководитель собирает картину по сообщениям. Часто сбой происходит на передаче: один сотрудник считает свою часть законченной, а следующий ещё не знает, что пора начинать.

Эта книга помогает найти такие места на конкретной работе. Здесь нет требования заменить все программы или описать компанию целиком. Достаточно выбрать одну повторяющуюся ситуацию: передать заказ, согласовать договор, обработать заявку или подготовить отчёт.

В каждой главе есть наблюдаемые признаки, учебная ситуация, шаги для изменения и рабочий лист. Примеры придуманы для объяснения подхода; они не являются кейсами клиентов или обещанием результата. Используйте вопросы вместе с сотрудниками, которые действительно выполняют работу.

Цель первого прохода - увидеть, где теряется следующий шаг. Потом договориться о небольшом изменении и проверить его на нескольких реальных случаях.

> ГЛАВНЫЙ ВОПРОС
>
> Что должно произойти дальше, кто за это отвечает и где он увидит всё необходимое?

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Один процесс. Одна проверка. Одно изменение.

Выберите недавний случай, который потребовал ваших напоминаний. Возьмите переписку, задачу и связанные документы. Восстанавливайте факты по следам работы: память участников полезна, но не всегда совпадает с событиями.

Попросите двух сотрудников показать, как они получили работу и кому передали результат. Не начинайте с оценки людей. Сначала проверьте, одинаково ли они понимают вход, готовность результата и момент передачи.

- Отметьте подходящие главы в карте на странице 6. Читайте их в удобном порядке.
- Заполните рабочий лист выбранной главы. Неизвестный ответ так и обозначьте: «нужно проверить».
- Договоритесь об одном правиле, которое команда сможет попробовать без большой перестройки.
- Назначьте дату разбора первых случаев. Оцените, стало ли меньше ожиданий, уточнений и возвратов.

> РЕЗУЛЬТАТ ПЕРВОЙ ВСТРЕЧИ
>
> Короткое правило передачи работы, ответственный за проверку и понятный признак улучшения.

СОДЕРЖАНИЕ

12 мест, где обрывается работа

01 Передача клиента в исполнение 7

02 Владелец результата задачи 11

03 Договорённости в переписке 15

04 Актуальная версия документа 19

05 Повторный ввод данных 23

06 Внутренние заявки 27

07 Согласование без решения 31

08 Срок и следующий шаг 35

09 Статусы и ручная отчётность 39

10 Исключения и эскалация 43

11 Знания и замещение 47

12 Разрывы между автоматизациями 51

ОБЩАЯ ЛОГИКА

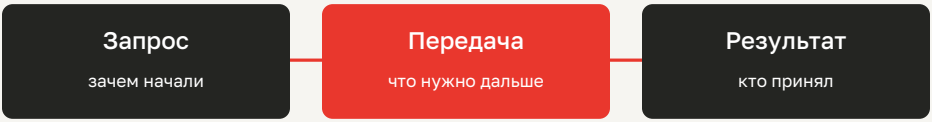
Проверяйте передачу, а не число сервисов

Рассматривайте процесс как путь от запроса до результата, который кто-то принял. Внутри этого пути меняются люди, документы и инструменты. Переход между ними должен сохранять смысл работы: зачем она начата, что уже решено и какой результат нужен дальше.

Для одной передачи достаточно договориться о пяти вещах. Что запускает следующий шаг. Какой минимальный набор данных нужен. Кто принимает работу. По какому признаку она готова. Что делать, если обычный путь не сработал.

Проверьте это на примере согласованного заказа. Отметка «продано» в CRM сама по себе не объясняет исполнителю состав работ, ограничения, срок и контакт клиента. Значит, нужно описать условия приёмки заказа в работу и связать их с доступными материалами.

Сначала можно испытать правило в действующих инструментах. Автоматизацию имеет смысл добавлять к понятной последовательности: так легче проверить, какой переход она действительно улучшает.



БЫСТРАЯ ДИАГНОСТИКА

Что вы узнаёте в своей компании?

Поставьте отметку рядом с наблюдаемой ситуацией. Это карта для выбора темы, а не рейтинг зрелости. Возле каждой отметки запишите один недавний пример; без примера оставьте гипотезу для проверки.

- ☐ 01. Клиент купил, но исполнение не началось
- ☐ 02. Задача есть, владельца результата нет
- ☐ 03. Решение осталось в переписке
- ☐ 04. Непонятно, какой документ актуален
- ☐ 05. Одни данные вводятся несколько раз
- ☐ 06. Внутренние заявки приходят отовсюду
- ☐ 07. Согласование не заканчивается решением
- ☐ 08. Срок есть, следующий шаг неизвестен
- ☐ 09. Статус приходится выяснять вручную
- ☐ 10. Исключения решаются через руководителя
- ☐ 11. Продолжить без конкретного человека нельзя
- ☐ 12. Отдельные действия связаны не полностью

РАЗРЫВ 01 · ДИАГНОСТИКА

Проверьте момент после продажи

Продажа заканчивается понятным событием: договором, оплатой или подтверждением заказа. Для исполнения это событие часто ничего не запускает. Менеджер считает клиента переданным, а следующая команда ещё не знает, что именно ей предстоит сделать. Разрыв обнаруживается, когда клиент сам спрашивает о сроках.

Возьмите три последние сделки, которые уже перешли в работу. Попросите исполнителя показать исходную задачу и объяснить обещанный клиенту результат. Затем сравните ответ с договором и перепиской менеджера. Проверяйте не наличие карточки, а полноту передачи.

Особенно внимательно смотрите на индивидуальные условия: нестандартный срок, дополнительный этап, исключение из обычного порядка. Именно они легко теряются за короткой формулировкой «клиент всё согласовал».

- Исполнитель может назвать результат, срок и контакт клиента без звонка продавцу.
- Понятно, кто принял работу и когда это произошло.
- Недостающие сведения возвращаются конкретному сотруднику с понятным вопросом.

> ПРОВЕРОЧНЫЙ ВОПРОС
>
> Если менеджер завтра недоступен, сможет ли команда продолжить работу, сохранив договорённости с клиентом?

РАЗРЫВ 01 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

«Я же написал в общий чат»

Учебный пример. Компания продаёт настройку оборудования. Менеджер договорился о запуске в понедельник, включил дополнительное обучение и попросил клиента подготовить помещение. После оплаты он отправил в общий чат сообщение: «Новый заказ, можно начинать».

Технический руководитель увидел сообщение вечером. Он назначил выезд на среду, поскольку про понедельник не знал. Инженер взял стандартный комплект, а обучение в план не попало. Все действовали разумно в пределах доступной им информации. Несогласованность заметил клиент.

Причина - отсутствие общего события передачи и минимального набора сведений. Сообщение о продаже приняли за готовую задачу. Получатель не подтвердил, что понял условия и может принять обязательства.

Первое исправление здесь - короткая передача заказа с проверкой условий. Покупка ещё одного сервиса сама по себе не определит, какие сведения обязательны и кто имеет право подтвердить срок.

> ТОЧКА РАЗРЫВА
>
> Статус «продано» описывает результат отдела продаж. Он ещё не подтверждает готовность следующего отдела начать исполнение.

РАЗРЫВ 01 · ДЕЙСТВИЯ

Договоритесь, что значит «передано»

Выберите один повторяемый тип заказа. Не пытайтесь сразу описать все возможные сделки. Вместе с продавцом и исполнителем составьте короткую карточку передачи: обещанный результат, состав работ, срок, ограничения, контакт клиента и ссылки на согласованные документы.

Определите одного принимающего сотрудника или роль. У него должны быть два понятных ответа: «принято» и «нужны уточнения». Если сведения неполные, заказ не исчезает между отделами: за дополнение отвечает передающий сотрудник. Отдельно договоритесь, кто сообщает клиенту об изменении ранее обещанных условий.

Проверьте порядок на нескольких новых заказах. Запишите, каких данных исполнителям не хватало, и скорректируйте карточку. Удалите поля, которые никто не использует для решений. Их заполнение только увеличит формальную работу.

- Передача имеет дату, отправителя и принимающего.
- Принятый срок виден обеим сторонам.
- Каждое исключение из стандартных условий явно отмечено.
- Следующее действие назначено конкретному человеку.

> КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ
>
> Исполнитель начинает работу из переданных материалов; менеджеру не приходится заново пересказывать сделку.

РАЗРЫВ 01 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Соберите одну передачу целиком

Выберите недавний заказ. Заполните лист вместе с сотрудником продаж и тем, кто выполнял работу. Записывайте факты, а не утверждённый порядок. Если ответа нет, оставьте заметный пробел: он показывает место для следующего изменения.

01 **Что именно клиенту обещали получить и к какому сроку?**

02 **Где собраны индивидуальные условия и актуальные документы?**

03 **Кто передал заказ, кто принял и чем подтверждён приём?**

04 **Что исполнитель уточнял повторно и почему этого не было в передаче?**

05 **Какое одно обязательное сведение добавим в следующий заказ?**

РЕШЕНИЕ НА НЕДЕЛЮ

Назначьте владельца изменения и выберите ближайший заказ для проверки. После передачи спросите исполнителя, каких сведений ему всё ещё не хватает.

РАЗРЫВ 02 · ДИАГНОСТИКА

Найдите того, кто доводит до конца

В задаче может быть несколько участников, подробный список действий и срок. Но если каждый отвечает только за свой участок, итог остаётся без владельца. Один подготовил данные, другой отправил письмо, третий ждёт согласования. Все заняты, а результат заказчику никто не передал.

Откройте несколько зависших задач и задайте простой вопрос: кто сегодня должен определить следующий шаг? Если называют отдел, чат или сразу нескольких сотрудников, ответственность, вероятно, размыта. Отдельно проверьте, понимает ли названный человек свою роль и имеет ли возможность влиять на исполнение.

Владелец результата не обязан делать всё самостоятельно. Он следит за движением работы, собирает недостающие решения и сообщает о препятствиях. Его задача - не заменить участников, а не дать общей работе потеряться между ними.

- Можно объяснить, что считается завершённым результатом.
- Есть один человек, который проверяет движение задачи.
- При препятствии понятно, к кому обратиться за решением.

> СИГНАЛ РАЗРЫВА
>
> На вопрос о задержке каждый убедительно объясняет, почему его собственная часть уже выполнена.

РАЗРЫВ 02 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Все выполнили свою часть

Учебный пример. Для открытия нового офиса требуется оборудовать рабочие места. АХО заказал столы, ИТ подготовил компьютеры, руководитель отдела составил список сотрудников. В общей задаче отмечены три выполненных пункта.

За день до открытия выяснилось, что компьютеры ещё не установлены, а розетки находятся за шкафами. Никто не проверял готовность рабочих мест целиком. АХО отвечал за мебель, ИТ - за подготовку техники, руководитель - за список. Общий результат звучал как пожелание: «Чтобы всё было готово».

Причина не сводится к невнимательности. Компания не определила владельца общего результата и порядок его приёмки. Участники ориентировались на собственные критерии завершения.

В этом случае нужен человек, который сопоставит зависимости, договорится о последовательности и примет готовое рабочее место. Если для этого требуются чужие ресурсы, ему также нужен понятный способ получить решение руководителя.

> ВАЖНО РАЗЛИЧАТЬ
>
> Ответственный за итог координирует работу. Исполнители сохраняют ответственность за качество своих действий.

РАЗРЫВ 02 · ДЕЙСТВИЯ

Назначьте владельца и границу результата

Начните с формулировки результата, который можно проверить. Вместо «заняться запуском офиса» запишите, что должно быть готово и кто это принимает. Затем назначьте владельца общего результата. Убедитесь, что он знает об этом назначении, располагает временем и понимает пределы своих полномочий.

Разделите исполнение и координацию. Для каждого участника обозначьте его действие, срок и зависимость от чужой работы. Владельцу оставьте контроль следующего шага и обращение за решениями, которые он не может принять сам.

Зафиксируйте, кому и при каких условиях он сообщает о препятствии. Формулировка «сразу руководителю» без объяснения причины быстро превращается в поток лишних сообщений. Полезнее указать событие: срок под угрозой, нет ресурса или конфликтуют обязательства.

- Для задачи указан один владелец общего результата.
- Критерий завершения понятен исполнителю и принимающему.
- Известно, какое решение владелец может принять сам.
- При задержке записаны препятствие, следующий шаг и срок проверки.

КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

Статус задачи объясняет человек, который координирует её завершение, а не случайный участник переписки.

РАЗРЫВ 02 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Дайте зависшей задаче владельца

Возьмите одну задачу, которую несколько раз обсуждали, но не завершили. Заполните ответы вместе с будущим владельцем. Его согласие и понимание результата важнее формального имени в поле. При нехватке полномочий сразу укажите человека, который сможет принять необходимое решение.

01 **Какой результат должен получить заказчик задачи?**

02 **По каким признакам он подтвердит, что результат готов?**

03 **Кто один отвечает за движение работы до этого момента?**

04 **Какое решение или ресурс этому человеку сейчас недоступны?**

05 **Какой следующий шаг он сделает и когда проверит результат?**

ПРОВЕРКА

Через неделю вернитесь к этой задаче. Спросите владельца о текущем препятствии и следующем действии. Поиск сведений по всему отделу означает, что порядок ещё не закрепился.

РАЗРЫВ 03 · ДИАГНОСТИКА

Отделите разговор от обязательства

Чат удобен для быстрых уточнений. Проблема появляется, когда важное решение остаётся только среди сообщений. Участники помнят разговор по-разному, новый сотрудник не знает, что искать, а исполнитель видит старую задачу без изменившихся условий.

Выберите несколько недавних решений, принятых в переписке. Проверьте, можно ли найти итог без чтения всей истории: что решили, кто делает, к какому сроку и какое прежнее решение больше не действует. Не оценивайте скорость ответа в чате. Ищите след решения в текущей работе.

Особенно опасны сообщения «тогда делаем иначе», «срок перенесли» и «клиент согласовал». В них часто отсутствует предмет договорённости. Участникам разговора всё очевидно сейчас, но через неделю такой записи недостаточно.

Сохранять нужно не каждую реплику, а решения, которые меняют обязательства, состав работы или порядок действий.

- Итог обсуждения связан с конкретной задачей или заказом.
- Получатель видит, что именно изменилось.
- Предыдущее решение не остаётся одновременно действующим.

> СИГНАЛ РАЗРЫВА
>
> Чтобы понять текущие условия, сотрудник ищет человека, который присутствовал при обсуждении.

РАЗРЫВ 03 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Одно сообщение изменило срок

Учебный пример. Команда готовит материалы для клиента. В чате менеджер пишет, что клиент просит сократить объём и получить результат раньше. Дизайнер отвечает: «Ок». Руководитель считает новый срок согласованным со всей командой.

Редактор в этом разговоре не участвовал. Он работает по прежнему плану и передаёт текст к старой дате. Дизайнер ждёт исходные материалы, но не уточняет зависимость. Менеджер обнаруживает задержку накануне обещанной отправки.

Причина - обсуждение изменило обязательства, но изменения не попали в рабочую задачу. Короткий ответ одного участника приняли за подтверждение всех исполнителей. Связь между текстом и дизайном осталась неявной.

Полезный итог переписки мог бы занять несколько строк: новый объём, дата, ответственные, зависимость и подтверждение принимающей стороны. Такой итог нужно поместить туда, где команда проверяет работу, сохранив ссылку на исходное обсуждение.

ТОЧКА РАЗРЫВА

Сообщение прочитано - ещё не значит, что обязательство принято и рабочий план изменён.

РАЗРЫВ 03 · ДЕЙСТВИЯ

Закрывайте обсуждение коротким итогом

Договоритесь, какие решения нужно переносить из переписки в рабочую запись. Начните с изменения срока, состава результата, ответственного и условий клиента. Для каждого обсуждения определите человека, который фиксирует итог. Обычно это владелец задачи или инициатор изменения, но правило должно быть одинаково понятно всем.

Используйте короткую форму: «решили», «кто делает», «когда», «что изменилось». Ссылка на чат полезна как основание, но не заменяет сам итог. Сотрудник должен понять актуальную договорённость, не перечитывая длинную ветку.

Если решение затрагивает других исполнителей, получите подтверждение от тех, чьи обязательства меняются. При противоречии сначала согласуйте новый план. Не превращайте молчание в согласие.

Проверьте правило на одном рабочем чате. Через неделю найдите последние изменения и посмотрите, видны ли они в задачах.

- В рабочей записи осталось одно актуальное решение.
- У изменения есть автор и дата.
- Затронутые исполнители понимают новые обязательства.

> КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ
>
> Отсутствовавший на обсуждении сотрудник может продолжить работу по её актуальной записи.

РАЗРЫВ 03 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Превратите переписку в решение

Откройте последнее обсуждение, после которого изменились условия работы. Не пересказывайте всю ветку. Составьте итог так, чтобы его понял сотрудник, который не участвовал в разговоре. Если ответы расходятся, уточните решение до того, как переносить его в задачу.

01 **Что именно решили и какое прежнее условие заменили?**

02 **Какого заказа, задачи или документа касается решение?**

03 **Кто должен выполнить следующий шаг и к какому сроку?**

04 **Чьи обязательства изменились и получено ли подтверждение?**

05 **Где будет храниться итог, чтобы его видела рабочая команда?**

ПРАКТИКА

Разместите итог в рабочей записи и дайте ссылку в чат. Попросите одного не участвовавшего в обсуждении сотрудника объяснить, что нужно сделать дальше.

РАЗРЫВ 04 · ДИАГНОСТИКА

Проверьте путь к действующей версии

Файл может лежать на общем диске и всё равно оставаться источником ошибок. Одни сотрудники используют вложение из письма, другие - копию из мессенджера, третьи редактируют документ у себя. Названия «финал» и «согласовано» постепенно перестают что-либо гарантировать.

Выберите документ, по которому сейчас выполняется работа: договор, спецификацию, инструкцию или смету. Попросите двух участников независимо открыть действующую версию. Сравните содержание и основания выбора. Если ответы различаются, проблема уже существует, даже если последствий пока не было.

Затем проверьте, что происходит после изменения документа. Кто узнаёт о новой версии? Нужно ли пересмотреть задачу, цену или срок? Кто подтверждает согласование? Хранение файлов решает только часть задачи. Важно связать актуальный документ с решением, которое на нём основано.

- Для документа есть одно понятное место обращения.
- Видны состояние, дата и владелец актуальности.
- Участники знают, какие копии больше нельзя использовать.

> СИГНАЛ РАЗРЫВА
>
> Правильную версию определяют по памяти автора или дате последнего сообщения в чате.

РАЗРЫВ 04 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Согласовали одно, заказали другое

Учебный пример. Компания согласовывает с клиентом комплектацию мебели. Специалист обновляет спецификацию после изменения размеров и отправляет её менеджеру. Менеджер получает подтверждение клиента в письме.

Закупщик продолжает работать с файлом, прикреплённым к исходной задаче. Там прежние размеры. Он оформляет заказ поставщику, считая документ согласованным: на первой странице стоит соответствующая отметка. Новую версию он не видел, а менеджер полагал, что коллеги пользуются общей папкой.

Причина - разные точки обращения к документу и отсутствие связи между согласованием и рабочей версией. Подтверждение клиента осталось в почте, а задача продолжала ссылаться на старое вложение.

Для исправления потребуется определить действующую спецификацию, связать её с подтверждением клиента и проверить уже начатые действия. Простое переименование файла не решит проблему, если старые копии продолжают выглядеть пригодными к использованию.

> ТОЧКА РАЗРЫВА
>
> Согласование относится к конкретному содержанию документа, а не к его названию вообще.

РАЗРЫВ 04 · ДЕЙСТВИЯ

Назначьте источник и владельца актуальности

Выберите один тип документа, ошибки в котором мешают работе. Определите постоянное место обращения к действующей версии и человека, отвечающего за её актуальность. В задачах используйте ссылку на этот источник, когда это позволяет ваш порядок доступа.

Разделите состояния документа понятными словами: черновик, на согласовании, действует, заменён. Определите, кто вправе менять состояние и на каком основании. Дата изменения файла не должна автоматически означать, что новые условия согласованы.

При выпуске новой версии проверьте последствия для начатых действий. Если поменялись размеры, стоимость, срок или обязанности, одного уведомления о файле мало. Нужно обновить связанные задачи и получить подтверждение от затронутых исполнителей.

Архивные версии сохраняйте с ясной отметкой об их статусе. Участники должны понимать, как найти историю и почему старый документ больше не используется.

- Рабочая задача указывает на действующую версию.
- Известно основание её согласования.
- За изменение документа отвечает конкретный человек.

КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

Два участника независимо находят один действующий документ и одинаково объясняют его статус.

РАЗРЫВ 04 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Проверьте один важный документ

Выберите документ, ошибка в котором может остановить текущую работу. Попросите автора и пользователя заполнить ответы независимо, затем сравните. Обнаруженные различия помогут определить первое правило хранения и обновления. Не начинайте с перестройки всего корпоративного диска.

01 Как называется документ и какое решение на нём основано?

02 Где находится его действующая версия?

03 Кто отвечает за актуальность и кто подтверждает согласование?

04 Какие копии сейчас доступны участникам и где они лежат?

05 Какие задачи нужно проверить после изменения содержания?

06 Как участник поймёт, что прежняя версия больше не действует?

ПЕРВЫЙ ШАГ

Исправьте ссылки в одной текущей работе и явно обозначьте заменённые копии. После этого повторите проверку поиска документа с его пользователями.

РАЗРЫВ 05 · ДИАГНОСТИКА

Проследите путь одного значения

Повторный ввод выглядит небольшой операцией: перенести реквизиты, скопировать сумму, переписать адрес. Но у каждого переноса появляется собственная версия данных. Ошибка или изменение источника остаются незаметными, пока сведения не понадобятся одновременно нескольким отделам.

Выберите один заказ и проследите путь нескольких значений: название клиента, сумма, адрес, состав заказа. Кто вводит их впервые? Куда переносит дальше? Кто исправляет, если клиент сообщил об изменении? Фиксируйте реальные действия, включая личные таблицы и сообщения.

Не считайте любой повтор вредным. Иногда повторная проверка нужна перед оплатой или отгрузкой. Важно различить контроль данных и бессмысленное переписывание. Контроль должен иметь цель и понятное основание, а не существовать только потому, что две системы не связаны.

- Для каждого важного значения известен источник.
- Определено, кто вправе его менять.
- После изменения понятно, какие записи требуют обновления.
- Проверка отделена от повторного ввода.

> СИГНАЛ РАЗРЫВА
>
> Отделы тратят время на выяснение, у кого правильная сумма или актуальный адрес клиента.

РАЗРЫВ 05 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Адрес изменился только в одной системе

Учебный пример. Менеджер записывает адрес доставки в CRM. Координатор переносит его в таблицу отгрузок, затем отправляет данные перевозчику. За день до отправки клиент сообщает новый адрес.

Менеджер обновляет карточку клиента и считает вопрос закрытым. Координатор работает по своей таблице и не знает об изменении. Перевозчик получает прежний адрес. Расхождение обнаруживается уже при согласовании доставки, и сотрудники срочно восстанавливают цепочку сообщений.

Причина - у адреса несколько рабочих копий, а правило обновления отсутствует. Никто не определил, какое значение считается исходным и до какого момента изменение должно доходить до перевозчика.

Решение начинается с описания пути данных и точки, после которой требуется отдельное подтверждение изменений. Затем можно выбирать способ передачи: общий источник, автоматическое обновление или явную контролируемую передачу. Автоматизация без этого правила способна быстрее распространить неверное значение.

ТОЧКА РАЗРЫВА

Изменение данных в одном месте не означает, что все участники следующего действия получили новую информацию.

РАЗРЫВ 05 · ДЕЙСТВИЯ

Уберите один лишний перенос

Начните с данных, которые часто переписывают и используют для решений. Для каждого значения укажите источник, владельца и получателей. Не объединяйте похожие по названию поля, пока не проверите их смысл. Например, плановая сумма заказа и сумма фактической оплаты могут законно различаться.

Выберите один лишний перенос. Если участникам достаточно общего источника, дайте им удобный доступ к нему. Если требуется передача между системами, опишите событие, обязательные поля, правила изменения и обработку ошибки. За технической настройкой должен оставаться человек, который заметит сбой и разберёт исключение.

Проверьте обычный случай и изменение после передачи. Отдельно разберите ситуацию, когда получатель недоступен или значение невозможно принять. Сообщение «отправлено» ещё не подтверждает, что данные пригодны для следующей работы.

- Смысл передаваемых полей согласован.
- У записи есть устойчивый идентификатор.
- Известно, как обрабатываются исправления и повторная передача.
- Сбой виден ответственному сотруднику.

> КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ
>
> Получатель использует исходные данные без переписывания и понимает, как узнать об их изменении.

РАЗРЫВ 05 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Нарисуйте маршрут одного поля

Выберите одно часто копируемое значение. Перечислите места, через которые оно проходит, в порядке работы. Учитывайте почту, чаты и личные таблицы. Затем найдите перенос, который можно убрать без потери нужной проверки. Начните с него, а не со связывания всех систем сразу.

01 Какое значение проверяем и что оно означает?

02 Кто создаёт исходную запись и кто вправе её исправлять?

03 Куда значение копируют и для каких решений?

04 Как получатели узнают об изменении после передачи?

05 Какой перенос можно убрать и какая проверка должна сохраниться?

06 Кто заметит ошибку передачи и что сделает дальше?

ПРОВЕРКА ИЗМЕНЕНИЯ

Пройдите один обычный заказ и один заказ с исправлением данных. Сравните значения у всех участников перед следующим действием.

РАЗРЫВ 06 · ДИАГНОСТИКА

Посмотрите на заявку глазами сотрудника

Сотруднику нужен доступ, ремонт, документ или помощь с рабочим местом. Он пишет знакомому человеку, звонит руководителю или оставляет сообщение в общем чате. Заявка может решиться быстро, но её судьба зависит от личных контактов и памяти получателя.

Попросите нескольких сотрудников описать последний запрос во внутреннюю службу. Сравните, куда они обращались, как поняли, что запрос принят, и где проверяли состояние. Если для получения ответа нужно повторно писать каждому исполнителю, у обращения нет понятного пути.

Общий вход не обязательно означает одну форму для всех случаев. Важно, чтобы обращения попадали в учёт, получали владельца и оставались видимыми заявителю. Срочные случаи тоже требуют правила: кому сообщить сразу и как затем сохранить запрос в общей работе.

- Сотрудник знает, куда обратиться по своей ситуации.
- После отправки понятно, что запрос принят.
- Есть ответственный за первичное распределение.
- Повторный вопрос о статусе не создаёт новую заявку.

> СИГНАЛ РАЗРЫВА
>
> Один запрос отправляют сразу нескольким людям, потому что иначе неизвестно, кто его увидит.

РАЗРЫВ 06 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Три обращения про один принтер

Учебный пример. В отделе перестал работать принтер. Сотрудник пишет знакомому специалисту ИТ. Тот находится на выезде и просит обратиться позже. Коллега отправляет сообщение в общий чат, а руководитель звонит начальнику службы.

В результате два специалиста независимо начинают искать причину. Один заказывает расходный материал, другой договаривается о ремонте. Заявители не знают об этих действиях и продолжают напоминать. После восстановления никто не сообщает всему отделу, что можно печатать.

Причина - разные каналы не приводят к одной рабочей записи. Нет общего признака принятого запроса, ответственного и подтверждения завершения. Люди повторяют обращение, поскольку не видят движения.

Первое исправление - понятный способ зарегистрировать запрос и связать повторные сообщения с ним. Для срочных ситуаций нужен быстрый контакт, но он также должен приводить к общей записи и назначению ответственного.

> ТОЧКА РАЗРЫВА
>
> Получить сообщение и принять запрос в работу - разные события. Заявитель должен понимать, какое из них произошло.

РАЗРЫВ 06 · ДЕЙСТВИЯ

Определите вход, приём и завершение

Выберите одну внутреннюю службу и составьте список типичных обращений. Для начала хватит нескольких понятных категорий. Укажите сотрудникам основной способ обращения и отдельный порядок для срочных случаев. Форму сделайте короткой: что случилось, где, кому мешает и как связаться с заявителем.

Назначьте ответственного за первичный разбор. Он проверяет сведения, направляет запрос исполнителю и объединяет повторные обращения. Договоритесь, как заявитель узнаёт о приёме и где видит текущее состояние. Если срок пока неизвестен, укажите хотя бы следующий момент проверки.

Определите, что считается выполнением. Сообщение исполнителя «сделано» желательно сопоставить с исходным запросом. Для некоторых задач достаточно уведомления; для других нужно подтверждение заявителя. Заранее предусмотрите возврат, если проблема сохранилась.

После запуска просмотрите обращения, которые всё ещё приходят лично. Выясните, чего людям не хватает в основном порядке.

- У запроса есть запись и ответственный.
- Заявитель видит следующий шаг.
- Повторное обращение сохраняет историю.

КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

Сотрудник может отправить запрос и узнать его состояние, не разыскивая знакомого исполнителя.

РАЗРЫВ 06 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Соберите путь внутреннего запроса

Выберите частый запрос к одной службе. Пройдите его от лица обычного сотрудника: без личного знакомства с исполнителями и помощи руководителя. Запишите все места, где приходится угадывать дальнейшие действия. Они покажут, что нужно объяснить или изменить первым.

01 **Куда сотрудник должен обратиться и где он узнает этот порядок?**

02 **Какие сведения необходимы, чтобы запрос можно было принять?**

03 **Кто разбирает новые обращения и назначает исполнителя?**

04 **Как заявитель узнаёт о приёме, задержке и завершении?**

05 **Что происходит с повторным сообщением по тому же вопросу?**

06 **Как действовать срочно и как вернуть запрос, если проблема осталась?**

ПЕРВЫЙ ШАГ

Проверьте новый порядок на одном типе обращений. Спросите заявителей, пришлось ли им дополнительно искать ответственного или повторять уже переданные сведения.

РАЗРЫВ 07 · ДИАГНОСТИКА

У каждого замечание. Ни у кого решения

Согласование выглядит работающим: документ отправлен, участники отмечены, комментарии появляются. При этом никто не может назвать момент, когда обсуждение должно закончиться. Автор собирает замечания, переписывает текст и снова запускает тот же круг. Руководителю приходится лично выяснять, чьего ответа не хватает.

Проверьте одну недавнюю заявку, которая долго ждала одобрения. Выпишите, кто давал сведения, кто проверял ограничения, а кто имел право принять решение. Если эти роли смешаны, участник может остановить работу замечанием, за которое не обязан отвечать. Ещё один источник задержки - просьба согласовать документ без ясного вопроса: что именно требуется решить.

- Есть ли один человек, чьё решение завершает согласование?
- Понятно ли, какие возражения обязательны к устранению, а какие являются рекомендациями?
- Можно ли увидеть срок ответа, текущую версию и причину ожидания в одном месте?

ПРОВЕРОЧНЫЙ ПРИЗНАК

Если после всех ответов требуется ещё раз спросить руководителя «так можно?», завершение согласования не определено.

РАЗРЫВ 07 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Цена согласована, условия потерялись

Учебный пример: менеджер готовит предложение с отсрочкой платежа. Финансовый специалист разрешает отсрочку при авансе, юрист предлагает изменить формулировку ответственности, руководитель продаж пишет «согласен». Ответы приходят в разных переписках. Менеджер собирает итоговый документ, но не понимает, относится ли согласие руководителя к обновлённым условиям.

Он отправляет документ ещё раз всем участникам. Финансовый специалист считает вопрос закрытым, юрист ждёт новой версии, руководитель предполагает, что проверка продолжается. Клиенту обещают ответ завтра, хотя следующего назначенного действия внутри компании нет.

- Объект решения менялся, но согласия не были связаны с конкретной версией.
- Условное разрешение выглядело как окончательное одобрение.
- Не был назначен человек, который проверяет выполнение условий и завершает согласование.

> МЕХАНИЗМ ПОТЕРИ
>
> Работа задерживается между ответами. Сам факт комментария ещё не означает, что следующий участник получил пригодное для действия решение.

РАЗРЫВ 07 · ЧТО ИЗМЕНИТЬ

Соберите решение в один объект

Начните с одного повторяющегося согласования. Опишите вопрос решения одной фразой: например, разрешить конкретные условия оплаты по указанной версии предложения. Рядом должны находиться исходные данные, ограничения и срок, после которого задержка влияет на дальнейшую работу.

Назначьте владельца решения. Уточните, кто даёт заключение, кто вправе остановить согласование и какие сведения обязательны. Проверки, которые не зависят друг от друга, можно проводить одновременно. Зависимые проверки выполняйте после получения нужного заключения.

- Используйте понятные исходы: одобрено, отклонено, возвращено с перечнем изменений.
- Условное одобрение сопровождайте условиями и ответственным за их проверку.
- Просрочку направляйте заранее определённому заместителю или владельцу решения; молчание не считайте согласием.
- Передавайте исполнителю итоговое решение вместе с действующей версией документа.

> КРИТЕРИЙ РАБОТЫ
>
> Исполнитель может начать следующий шаг, не перечитывая переписку и не выясняя заново, какие условия действуют.

РАЗРЫВ 07 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Проверьте одно согласование

Возьмите завершённое или зависшее согласование. Отвечайте по документам и переписке, а не по тому, как процесс должен работать. Если ответ приходится восстанавливать из памяти, отметьте это как отдельный пробел.

01 **Что именно согласовывали? Укажите вопрос, документ и его версию.**

02 **Кто принимал окончательное решение, а кто только давал заключение?**

03 **Какие условия должны были выполниться до передачи работы дальше?**

04 **Когда ожидался ответ и кому передавался вопрос при задержке?**

05 **Где исполнитель мог найти окончательное решение со всеми действующими условиями?**

ПЕРВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Запишите одно правило завершения согласования, его владельца и дату проверки на следующем реальном случае.

РАЗРЫВ 08 · ДИАГНОСТИКА

Дедлайн не заменяет план движения

В задаче стоит срок, исполнитель назначен, статус выглядит спокойным. О проблеме становится известно накануне сдачи: не пришли вводные, не согласован образец или смежный отдел ещё не начал работу. Формально никто не просрочил свою задачу, потому что промежуточные обязательства не были названы.

Откройте несколько активных задач с ближайшими сроками. Для каждой попросите назвать следующее действие и условие его начала. Ответ «работаем» ничего не объясняет. Нужен конкретный результат: получить размеры, утвердить макет, передать комплект на проверку. Если задача ждёт внешнего ответа, ожидание тоже должно иметь владельца и дату повторной проверки.

- Есть ли точка, в которой задержку можно заметить до конечного срока?
- Кто отвечает за получение недостающих данных?
- Различаются ли выполнение работы, ожидание и блокировка?

ПРОВЕРОЧНЫЙ ПРИЗНАК

Если ближайшее обязательство известно только исполнителю, руководитель видит дату обещания, но не видит движения к ней.

РАЗРЫВ 08 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Все ждут макет. Дата уже обещана

Учебный пример: небольшая производственная компания обещает клиенту изготовить комплект стендов к пятнице. Дизайнеру поставлена задача с тем же конечным сроком. Для макета нужны размеры площадки, которые должен прислать клиент. Менеджер считает, что дизайнер запросил их сам. Дизайнер ждёт передачи материалов от менеджера.

В среду руководитель спрашивает о готовности. Выясняется, что макет ещё не начат, а после его утверждения нужны закупка материала и изготовление. Пятница была общей датой в календаре, но никто не проверил зависимости между шагами. Ускорение одной задачи уже не возвращает потерянное время.

- Обещание клиенту не было связано с готовностью входных данных.
- У ожидания размеров не оказалось ответственного.
- Следующий отдел не получил дату передачи результата, на которую мог опереться.

МЕХАНИЗМ ПОТЕРИ

Конечный срок скрывает пустоту между этапами. Пока ближайшее действие не определено, задача может оставаться неподвижной с формально актуальной датой.

РАЗРЫВ 08 · ЧТО ИЗМЕНИТЬ

Назначайте ближайшую контрольную точку

Для выбранного процесса отделите обещание клиенту от внутренних сроков передачи работы. Не дробите каждую минуту на подзадачи: выделите события, без которых следующий участник не может начать. Для них нужны ответственный, дата и понятный результат.

В активной задаче зафиксируйте ближайшее действие. Если оно невозможно, укажите причину, недостающий вход и человека, который должен его получить. После выполнения контрольной точки назначайте следующую. Так текущая запись остаётся рабочим ориентиром, а не архивом однажды составленного плана.

- Согласуйте с принимающим отделом, что считается достаточным результатом передачи.
- Для ожидания внешнего ответа задайте дату проверки и допустимый способ напоминания.
- При переносе оцените влияние на последующие этапы и ранее данное обещание.
- Фиксируйте исходную дату, новую дату и причину переноса, чтобы не скрывать повторяющиеся задержки.

КРИТЕРИЙ РАБОТЫ

По каждой активной задаче видно, какое событие ожидается следующим, от кого и когда нужно вмешаться при его отсутствии.

РАЗРЫВ 08 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Раскройте одну конечную дату

Выберите задачу со сроком в ближайшие дни. Пройдите от обещанного результата назад к текущему состоянию. Не составляйте подробный календарь: найдите первую зависимость, которая сейчас мешает движению или может задержать передачу работы.

01 **Какой результат и к какой дате обещан получателю?**

02 **Что должно произойти следующим, чтобы работа продвинулась?**

03 **Кто отвечает за этот шаг и достаточно ли у него входных данных?**

04 **По какому признаку следующий участник примет результат?**

05 **Когда проверяем движение и что делаем, если результата ещё нет?**

ПЕРВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Зафиксируйте ближайшую контрольную точку в самой задаче. Назначьте человека, который проверит её наступление и последствия возможной задержки.

РАЗРЫВ 09 · ДИАГНОСТИКА

Один заказ. Несколько вариантов правды

Перед совещанием сотрудники собирают статусы в таблицу. Одни отвечают сразу, другие вспоминают детали позже. Руководитель получает отчёт, который выглядит цельным, хотя его строки относятся к разным моментам времени. После встречи выясняется, что часть задач уже завершена, а часть давно ждёт решения.

Разрыв возникает не только из-за ручного переноса. Разные отделы могут понимать один статус по-разному. Для продаж «готово» означает получение оплаты, для производства - окончание изготовления, для клиента - принятый результат. Пока значения не согласованы, даже автоматически собранный отчёт будет смешивать разные события.

- Можно ли по статусу понять, какое событие действительно произошло?
- Указаны ли дата обновления и человек, подтвердивший факт?
- Используется ли одна исходная запись вместо нескольких независимо исправляемых копий?

ПРОВЕРОЧНЫЙ ПРИЗНАК

Если обсуждение отчёта начинается с проверки достоверности каждой строки, он пока служит списком вопросов, а не основанием для решений.

РАЗРЫВ 09 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Отгружено не значит принято

Учебный пример: торговая компания собирает недельный отчёт по заказам. Склад отмечает заказ выполненным после передачи перевозчику. Менеджер копирует этот статус в свою таблицу. В службе поддержки тот же заказ открыт: клиент сообщает о недостающей части комплекта. На совещании заказ обсуждают как завершённый, поэтому повторную отправку никто не планирует.

Сотрудники не обязательно ошиблись в своих локальных записях. Каждый описал событие своего участка. Ошибка появилась при объединении: разные факты превратились в одно слово «выполнено». Ручная копия дополнительно потеряла связь с исходной записью и временем обновления.

- Отгрузка, доставка и приёмка были сведены к одному статусу.
- Замечание клиента осталось вне общей картины заказа.
- В отчёте не было видно, какой источник и какое событие подтверждают завершение.

МЕХАНИЗМ ПОТЕРИ

Решение принимается по названию состояния, за которым скрываются разные факты. Свежесть данных не исправляет неоднозначное определение результата.

РАЗРЫВ 09 · ЧТО ИЗМЕНИТЬ

Сначала определения, затем отчёт

Выберите один управленческий вопрос: например, какие заказы рискуют не дойти до принятого клиентом результата. Определите минимальные данные, необходимые для ответа. Не начинайте с большого набора показателей, который никто не использует для конкретного действия.

Для каждого статуса опишите событие перехода и подтверждение. Разведите локальное завершение этапа и окончание всего процесса. Укажите владельца исходной записи и правило обновления: при наступлении события либо с частотой, соответствующей работе. Если данные устарели, это должно быть видно рядом со статусом.

- Сохраняйте связь отчётной строки с исходной задачей, заказом или заявкой.
- Отдельно показывайте блокировки и исключения, которые меняют управленческое решение.
- Проверьте несколько строк вместе с исполнителями и принимающей стороной.
- Уберите ручную копию только после того, как новый источник отвечает на нужный вопрос.

КРИТЕРИЙ РАБОТЫ

На встрече обсуждают причины отклонений и действия, а значение статуса и источник его подтверждения не приходится выяснять заново.

РАЗРЫВ 09 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Проверьте одну строку отчёта

Возьмите строку, на основании которой недавно приняли решение. Найдите исходную запись и сравните её с отчётом на один момент времени. Различайте устаревшую информацию и разное понимание одного статуса: причины требуют разных исправлений.

01 **На какой управленческий вопрос должна отвечать эта строка?**

02 **Какое конкретное событие подтверждает указанный статус?**

03 **Где находится исходная запись и кто её обновляет?**

04 **Когда данные менялись последний раз и достаточно ли они свежие?**

05 **Какие исключения или замечания могли остаться за пределами отчёта?**

ПЕРВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Уточните одно неоднозначное определение статуса. Проверьте, одинаково ли его понимают исполнитель, принимающий участник и руководитель.

РАЗРЫВ 10 · ДИАГНОСТИКА

Нестандартная задача уходит в личный чат

Регламент описывает обычную работу, но реальный случай не помещается в его условия. Клиент меняет заказ, поставщик срывает поставку, нужного специалиста нет. Сотрудник пишет руководителю лично, получает устное решение и действует в обход общего порядка. Остальные участники продолжают работать по прежним данным.

Исключения неизбежны. Проблемой становится отсутствие видимого способа их разбирать. Когда нестандартный случай исчезает в переписке, компания теряет причину изменения, согласованные ограничения и ответственного за возвращение работы в обычный процесс. Один и тот же вопрос приходится решать заново при каждом повторении.

- Знает ли сотрудник, когда продолжать работу нельзя без отдельного решения?
- Понятно ли, кому передать вопрос и какие сведения приложить?
- Видят ли затронутые участники принятое решение и его последствия?

ПРОВЕРОЧНЫЙ ПРИЗНАК

Если исключение можно восстановить только по личной переписке руководителя, оно не стало частью общей истории работы.

РАЗРЫВ 10 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Срочный заказ меняет чужую очередь

Учебный пример: клиент просит срочно изменить комплектацию уже оплаченного заказа. Менеджер получает разрешение собственника в мессенджере и передаёт новую спецификацию на склад. Для её сборки используют товар, зарезервированный под другой заказ. Его менеджер об изменении не знает и подтверждает своему клиенту прежний срок.

Решение помогло одному заказу, но затронуло обязательства перед другим клиентом. В общей записи не появились ни причина исключения, ни изменение резерва, ни человек, который должен проверить последствия. Конфликт обнаруживается только при следующей сборке.

- Разрешение относилось к изменению заказа, но его влияние на ресурсы не проверили.
- Решение передали исполнителю без уведомления зависимых участников.
- У исключения не было точки завершения: кто обновит обязательства и вернёт процесс в согласованное состояние.

МЕХАНИЗМ ПОТЕРИ

Локальное срочное решение меняет общие данные. Если изменение не доходит до связанных задач, компания одновременно исполняет несовместимые обещания.

РАЗРЫВ 10 · ЧТО ИЗМЕНИТЬ

Сделайте исключение видимой работой

Определите несколько условий, при которых обычный маршрут нужно остановить или пересмотреть: отсутствуют обязательные данные, меняются согласованные условия, возникает конфликт ресурсов. Для каждого условия укажите человека с достаточными полномочиями. Не отправляйте все вопросы собственнику, если решение может принять руководитель участка.

В карточке исключения достаточно сохранить исходную задачу, причину, возможные последствия и требуемое решение. Назначьте срок ответа с учётом срочности. При его нарушении вопрос переходит заранее выбранному заместителю или следующему уровню ответственности.

- До исполнения решения проверьте, какие задачи, данные и обещания оно затрагивает.
- Запишите решение, его автора и условия применения рядом с исходной работой.
- Передайте изменения всем участникам, чьи действия теперь должны измениться.
- Завершайте исключение после обновления зависимостей, а повторяющиеся причины разбирайте отдельно.

КРИТЕРИЙ РАБОТЫ

Нестандартный случай не исчезает из общего поля: видно, кто решает вопрос, что приостановлено и как работа продолжится.

РАЗРЫВ 10 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Опишите маршрут одного исключения

Выберите недавно возникший нестандартный случай. Не оценивайте, кто виноват. Восстановите момент, когда обычный порядок перестал подходить, и путь до решения. Проверьте отдельно, кому было известно об изменении и кто продолжил действовать по старым данным.

01 **Какой признак должен был обозначить исключение?**

02 **Кто имел право принять решение и кто мог его заменить?**

03 **Какие сведения требовались для решения без дополнительных поисков?**

04 **Какие обязательства, ресурсы и задачи затрагивало изменение?**

05 **Кто должен был уведомить участников и проверить возвращение к согласованной работе?**

ПЕРВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Выберите один частый тип исключения. Назначьте владельца решения, срок реакции и обязательный список затронутых участников.

РАЗРЫВ 11 · ДИАГНОСТИКА

Незаменимость часто начинается с пробелов

Опытный сотрудник знает, у кого запросить документ, какие условия обещаны клиенту и почему обычный порядок здесь не подходит. Пока он на месте, работа идёт. Во время отпуска коллеги находят инструкции, но всё равно звонят ему: в них нет контекста текущих решений.

Не всякое знание можно превратить в регламент. Однако основные условия работы не должны существовать только в памяти человека. Проверьте, сможет ли заместитель открыть активную задачу и понять её цель, последнее решение, следующий шаг и ограничения. Затем проверьте доступы: назначить замену недостаточно, если необходимые данные остаются недоступными.

- Отделены ли повторяющиеся правила от договорённостей по конкретному случаю?
- Известно ли, кто поддерживает инструкции в актуальном состоянии?
- Может ли заместитель отличить обязательное правило от привычного способа работы?

ПРОВЕРОЧНЫЙ ПРИЗНАК

Если для первого действия нужно спросить отсутствующего сотрудника «что здесь происходит?», передана задача, но не передан её контекст.

РАЗРЫВ 11 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Инструкция есть. Особое условие - в памяти

Учебный пример: специалист по закупкам уходит в отпуск и передаёт коллеге перечень текущих заказов. В инструкции указан основной поставщик и порядок оформления. По одному заказу клиент ранее согласовал замену материала при условии получения образца. Эта договорённость осталась в личных заметках специалиста.

Заместитель видит согласованную спецификацию и размещает заказ. Позже выясняется, что образец ещё не принят. Приходится останавливать поставку и снова объяснять условия. Коллега следовал доступным данным; проблема возникла раньше, когда решение не попало в общую запись заказа.

- Общий порядок не содержал временного ограничения конкретной задачи.
- При передаче перечислили объекты работы, но не открытые вопросы.
- У заместителя не было признака, позволяющего отличить разрешённое действие от преждевременного.

МЕХАНИЗМ ПОТЕРИ

Замена человека разрывает связь между документами и негласными условиями. База знаний помогает с правилами, а текущие договорённости должны оставаться рядом с работой.

РАЗРЫВ 11 · ЧТО ИЗМЕНИТЬ

Проверьте замену до её необходимости

Выберите одну роль, отсутствие которой чаще останавливает работу. Соберите короткий набор: обычный порядок действий, критерии проверки результата, типовые исключения и адресаты вопросов. Назначьте владельца этих материалов. Обновляйте их после изменения процесса, а не только перед отпуском.

Для активных задач используйте отдельную передачу контекста: последнее решение, открытый вопрос, ближайшее обязательство и связанные документы. Заместителю нужны согласованные полномочия и доступ к необходимым данным. Не передавайте чужую учётную запись; предоставляйте доступ через установленный в компании порядок.

- Попросите заместителя пройти один реальный случай по материалам самостоятельно.
- Запишите вопросы, для которых ему пришлось обращаться к основному сотруднику.
- Дополните правила там, где повторяется общий пробел, и конкретную задачу там, где не хватает контекста.
- Уточните, какие решения заместитель принимает сам, а какие передаёт дальше.

КРИТЕРИЙ РАБОТЫ

Заместитель может выполнить ближайший шаг и распознать исключение, используя доступные материалы и согласованный маршрут вопросов.

РАЗРЫВ 11 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Передайте работу на один день

Выберите роль и одну незавершённую задачу. Представьте, что основной сотрудник сегодня недоступен. Попросите будущего заместителя отвечать по имеющимся материалам. Отмечайте места, где приходится угадывать, искать личные сообщения или просить дополнительные полномочия.

01 **Какой следующий результат требуется и к какому сроку?**

02 **Где находятся действующие правила и последние договорённости по задаче?**

03 **Какие условия или открытые вопросы ограничивают действия?**

04 **Достаточно ли заместителю доступа и права принимать нужные решения?**

05 **Кому он передаст исключение и как основной сотрудник узнает о сделанных изменениях?**

ПЕРВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Заполните один найденный пробел в правилах или контексте задачи. Повторите проверку без устных подсказок.

РАЗРЫВ 12 · ДИАГНОСТИКА

Быстрее на участке - ещё не быстрее целиком

Компания автоматизирует создание задач, отправку сообщений и подготовку документов. Отдельные действия занимают меньше времени, но между отделами растёт очередь. Работа быстрее поступает туда, где её некому принять или не хватает данных для продолжения. Руководитель получает больше уведомлений, а общий результат остаётся непредсказуемым.

Выберите один путь работы от запроса до принятого результата. Посмотрите, где она выполняется, где ждёт и где возвращается назад. У каждого участка могут быть хорошие внутренние показатели. Но если никто не отвечает за переходы и конечное завершение, улучшение части процесса не обязательно улучшает весь путь.

- Названы ли начало и конечный результат процесса?
- Есть ли владелец, который разбирает разрывы между участниками?
- Проверяется ли способность следующего участка принять увеличившийся поток работы?

ПРОВЕРОЧНЫЙ ПРИЗНАК

Если успех автоматизации описывают только числом созданных задач или отправленных сообщений, движение к результату ещё требует отдельной проверки.

РАЗРЫВ 12 · УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР

Заявки создаются мгновенно. Исполнение ждёт

Учебный пример: сервисная компания настроила автоматическое создание задания после подтверждения заказа. Менеджеры довольны: ручной перенос больше не нужен. Однако в заказе не всегда указаны адрес выезда, доступное время клиента и особенности оборудования. Диспетчер получает больше заданий, но для назначения исполнителя всё равно возвращается к менеджерам.

Команда измеряет скорость создания задания и считает изменение успешным. Очередь перед назначением растёт незаметно: все записи уже находятся «в работе». Общее время до оказания услуги может не сократиться, потому что подготовка необходимых данных осталась за пределами автоматизации.

- Запуск следующего шага не проверял пригодность входных данных.
- Статус скрывал различие между готовой работой и ожиданием уточнения.
- Результат оценивали на границе одного действия, а не на полном пути заказа.

МЕХАНИЗМ ПОТЕРИ

Автоматизация ускоряет передачу неполной работы. Разрыв не исчезает: его последствия переходят к следующему участнику и увеличивают объём уточнений.

РАЗРЫВ 12 · ЧТО ИЗМЕНИТЬ

Соберите путь до принятого результата

Для одного процесса обозначьте начало, конечный результат и основные передачи между людьми. На каждой передаче уточните входные данные, критерий принятия, ответственного и способ вернуть работу с понятной причиной. Назначьте владельца всего пути, который может согласовать изменения между участниками.

Выберите один разрыв и небольшое изменение. До запуска зафиксируйте текущее поведение на реальных случаях: ожидание, возвраты, ручные уточнения. После изменения сравните сопоставимые случаи. Учитывайте объём и сложность работы, чтобы не приписать новому правилу влияние других условий.

- Проверяйте готовность следующего участника принять работу до её автоматической передачи.
- Оценивайте время до конечного результата вместе с возвратами и незавершёнными случаями.
- Сохраняйте маршрут обработки исключений и возможность исправить ошибочные данные.
- Расширяйте изменение после проверки результата и уточнения правил на выбранном участке.

КРИТЕРИЙ РАБОТЫ

Сотрудники понимают общий результат, видят своё следующее обязательство и передают друг другу пригодную для продолжения работу.

РАЗРЫВ 12 · РАБОЧИЙ ЛИСТ

Выберите первый разрыв для изменения

Возьмите один повторяющийся процесс, который требует ваших напоминаний. Пройдите его вместе с участниками от начала до принятого результата. Выберите один разрыв, на который команда может повлиять, и договоритесь, как проверите изменение.

01 **Как начинается работа и кто принимает её конечный результат?**

02 **Между какими участниками чаще возникает ожидание или возврат?**

03 **Каких данных, правил или полномочий не хватает для передачи?**

04 **Какое одно изменение проверим и кто отвечает за его запуск?**

05 **По каким случаям, признакам и в какую дату оценим результат проверки?**

ПЕРВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

Зафиксируйте выбранный разрыв, владельца и дату разбора. Начните с согласованной передачи работы, затем решайте, какую часть стоит автоматизировать.

СОБЕРИТЕ ВЫВОДЫ

Выберите первый процесс для изменений

После чтения может оказаться, что знакомы почти все двенадцать разрывов. Не пытайтесь устранять их одновременно. Для первой проверки нужен небольшой процесс с видимыми началом и результатом. Участники должны иметь возможность договориться и увидеть последствия нового правила.

Сравните два или три кандидата: например, приём внутренней заявки, передача заказа или согласование типового документа. Для каждого приведите недавний случай и определите, где начинается ожидание или возврат.

- Работа повторяется достаточно часто, чтобы увидеть несколько случаев за время проверки.
- Есть конкретный получатель результата и человек, который может изменить правило передачи.
- Исходные данные доступны; эффект можно наблюдать без большого проекта отчётности.
- Проверку можно ограничить одной командой, типом запроса или группой заказов.
- Изменение обратимо, а неудача не создаёт неприемлемого риска для клиента или бизнеса.

> ЗАФИКСИРУЙТЕ ГРАНИЦЫ
>
> Проверяем этот тип работы с этими участниками. Остальные процессы пока не меняем.

ПЛАН ПРОБНОГО ИЗМЕНЕНИЯ

Две недели, чтобы проверить правило

Это пример ритма проверки, а не норматив внедрения. Если работа проходит редко, увеличьте период, чтобы накопить реальные наблюдения. По завершении должны появиться факты о новом правиле, а не только настроенные поля.

- Дни 1-2. Восстановите несколько недавних случаев. Зафиксируйте ожидания, возвраты и ручные напоминания.
- Дни 3-4. Согласуйте минимальные вводные, владельца следующего шага, срок реакции и порядок исключений.
- День 5. Пройдите правило на одном примере с сотрудниками. Уберите поля и действия, которые никому не нужны.
- Дни 6-10. Выполняйте реальную работу по новому правилу. Отмечайте места обхода и причины, не скрывайте их.
- Дни 11-12. Сравните случаи до и после. Обсудите качество результата с его получателем.
- Дни 13-14. Оставьте полезные изменения, исправьте непонятные и выберите следующий шаг.

> ДОГОВОРЁННОСТЬ
>
> Кто собирает наблюдения, кто решает спорные вопросы и когда команда встречается для разбора?

ИЗМЕРЯЙТЕ ПОНЯТНОЕ

Что стало лучше в реальной работе?

Для первой проверки выберите два или три показателя, которые команда понимает одинаково. Заранее определите момент начала и конца измерения. Сравнивайте похожие случаи: срочный нестандартный заказ и простая типовая заявка требуют разной работы.

Не ограничивайтесь средней длительностью. Она может снизиться, пока несколько запросов остаются забытыми. Посмотрите на самые долгие случаи, число возвратов и качество переданного результата.

- Время до принятия в работу: от появления запроса до подтверждения конкретным исполнителем.
- Возвраты за вводными: сколько раз работу отправляли назад из-за неполных или противоречивых данных.
- Ручные напоминания: сколько обращений руководителя потребовалось для следующего шага.
- Соблюдение обещаний: сколько случаев завершены к согласованной дате, с учётом зафиксированных изменений.
- Качество результата: смог ли следующий участник использовать его без повторного выяснения контекста.

> НЕ ПУТАЙТЕ ПРИЧИНУ И СОВПАДЕНИЕ
>
> Отмечайте изменения нагрузки, состава команды и типов запросов. Они тоже влияют на результат.

ПЕРЕХОД К СИСТЕМЕ

Что проверить на демонстрации ПО

Когда правило работы стало понятным, его можно использовать как сценарий демонстрации. Дайте поставщику обычный случай и одно исключение. Попросите пройти путь от начала до приёмки результата вместе с вами, а не показывать отдельные разделы меню.

Покажите используемые инструменты и ограничения: где находятся данные, кто должен иметь доступ, какие действия нельзя менять сразу. Отдельно уточните, что доступно сейчас, что требует настройки и что относится к разработке.

- Сотрудник видит следующий шаг и необходимые материалы без повторного поиска.
- Передача между ролями сохраняет данные, документы и историю принятых решений.
- Ответственный и срок реакции определены; исключение имеет понятный маршрут.
- Руководитель видит задержку и её причину без ручного опроса участников.
- Можно проверить права доступа, выгрузку данных и работу с действующими системами.
- Понятны трудозатраты настройки, дальнейшего сопровождения и изменения правил.

> КРИТЕРИЙ ПИЛОТА
>
> Проверяется конкретный рабочий сценарий с условиями приёмки, а не сам факт выдачи доступа.

ЛИСТ РЕШЕНИЯ

С чем вы начнёте в своей компании?

Заполните этот лист после обсуждения с участниками процесса. Если какой-то ответ пока неизвестен, назначьте человека и дату проверки. Лист должен помогать договориться о действии, а не создавать ещё один отчёт.

01 **Какой повторяющийся процесс и какую его границу выбираем?**

02 **На каком переходе теряются данные, время или ответственность?**

03 **Какое одно правило пробуем и кто отвечает за проверку?**

04 **По каким наблюдениям поймём, что стало лучше?**

05 **Когда разберём результаты и примем решение о следующем шаге?**

НАЧАЛО

Первое действие: _____ Дата: _____

ОТ КОМАНДЫ UNIUM

Принесите на разбор один рабочий процесс

Если хотите обсудить найденный разрыв, подготовьте один обезличенный пример: что запустило работу, через какие отделы она прошла, где остановилась и как руководителю пришлось вмешаться. По такому сценарию легче вести предметный разговор.

На персональной демонстрации можно обсудить, как связать шаги, участников и данные на примере UNIUM. Состав решения, настройки, интеграции, сроки и условия пилота определяются отдельно под вашу задачу.

UNIUM - корпоративная платформа для объединения рабочих инструментов и процессов компании. Эта книга описывает подход к организации работы, который можно проверять и в действующих системах.

СВЯЗАТЬСЯ С КОМАНДОЙ

unium.pro • support@unium.pro

Почему всё держится на вас?
12 разрывов в работе компании и как их устранить
Практическая электронная книга · Команда UNIUM · 2026

Материал для самостоятельной работы. Учебные примеры условны. Иллюстрация обложки создана с использованием ИИ. © UNIUM, 2026. Книгу можно бесплатно сохранять и передавать коллегам целиком с сохранением авторства.