
Сроки без аврала

Как малой сервисной команде считать реальную мощность, ограничивать незавершённую работу и обещать клиентам выполнимые даты

Никита Баган

An abstract 3D geometric composition. On the left, a large, dark, rectangular block sits on a dark surface. In front of its base, a dense, chaotic pile of smaller, dark geometric shapes (cubes, spheres, pyramids) is scattered. A rectangular opening is cut into the side of the large block, revealing a bright, warm yellow light from within. To the right of this opening, a series of four dark cubes are arranged in a line, receding into the distance on a dark, reflective surface. The background is a deep, dark blue or black, creating a sense of depth and mystery.

Никита Баган

Сроки без аврала

<https://litres.ru/74268297>

SelfPub; 2026

Аннотация

Новые клиенты приходят быстрее, чем команда успевает завершать обещанное. В результате сотрудники постоянно переключаются, сроки ползут, а владелец узнаёт о перегрузе, когда спасать проект уже поздно. Эта книга предлагает практический метод «Окно мощности» для небольших агентств, студий, консалтинга и других сервисных компаний. Вы соберёте все обязательства в один портфель, посчитаете реальную мощность по ролям, ограничите незавершённую работу, научитесь назначать выполнимые даты и выбирать честное решение при дефиците: перенести срок, сократить объём, перераспределить работу, привлечь резерв или отказаться. Без тяжёлой системы управления и без культа переработок.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Продажа, после которой всё опаздывает	8
Занятость легко перепутать с потоком	11
Где прячется очередь	13
Почему призыв «соберитесь» почти не помогает	15
Первая проверка без новой системы	17
Диагностика аврала за десять рабочих дней	19
Глава 2. Реальная мощность, а не часы в табеле	24
Роль важнее средней температуры по команде	26
Паспорт мощности роли	28
Что вычитать из сорока часов	30
Мощность и способность — не одно и то же	32
Как проверить расчёт	33
Практикум: паспорт ограниченной роли	35
Глава 3. Один портфель вместо семи клиентских миров	40
Что считать обязательством	41
Три слоя спроса	42
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Никита Баган

Сроки без аврала

Сроки без аврала

Как малой сервисной команде считать реальную мощность, ограничивать незавершённую работу и обещать клиентам выполнимые даты

Никита Баган

Управление бизнесом

© Никита Баган, 2026

Возрастное ограничение: 12+

Язык издания: русский

Введение

Есть фраза, которая почти всегда звучит разумно: «Возьмём проект, а там разберёмся». Клиент готов подписать договор, деньги компании нужны, в календаре видны свободные окна. Отказаться трудно. Более того, отказ кажется управленческой слабостью. Если команда хорошая, она ведь должна справиться.

Проблема обнаруживается не в момент продажи. Сначала всё выглядит нормально. Новый проект поставили в план, дизайнер получил задачу, аккаунт написал клиенту бодрое письмо. Через неделю монтажёр задерживает ролик для другого заказчика. Ещё через несколько дней редактор просит перенести согласование. Потом владелец проводит вечер в рабочих чатах, потому что три обещания внезапно оказались срочными. Компания вроде бы стала работать больше, но завершать быстрее не начала.

Эта книга о разнице между занятостью и способностью завершать. Она написана для владельца или операционного руководителя небольшой сервисной компании: агентства, студии, консалтинга, интегратора, бюро, образовательной команды или другого бизнеса, где несколько клиентов одновременно претендуют на внимание одних и тех же специалистов. Масштаб может различаться, но управленческая задача остаётся похожей. Нужно решить, сколько работы можно

принять, когда её реально начать и какую дату не придётся спасать ночной сменой.

Я предлагаю смотреть на эту задачу через мощност и поток. Мощность — это не количество людей в штате и не сумма часов в трудовых договорах. Это способность конкретных ролей завершать клиентские результаты в реальных условиях. Поток — движение работы от принятого обязательства до результата, который действительно получил клиент. Между этими точками обычно находятся ожидания, проверки, правки, встречи, болезни, отпуска, внутренние задачи и внезапные просьбы «на пять минут». В плане их часто нет. В неделе они есть всегда.

Метод, который проходит через книгу, я называю «Окно мощности». В нём нет сложного программного комплекса и обещания волшебной точности. Сначала компания собирает все обязательства в один портфель. Затем считает доступную мощност по ролям, а не по общему числу сотрудников. После этого вводит ворота запуска и ограничивает незавершённую работу. Сроки назначаются с учётом текущей очереди и фактической истории завершений. Раз в неделю команда обновляет окно на ближайшие недели и при каждом дефиците выбирает одно из пяти честных решений: перенести дату, сократить объём, перераспределить работу, привлечь подготовленный резерв или отказаться от нового обязательства.

Сразу обозначу границы. Это не книга о том, как заста-

вить людей делать больше за то же время. Постоянная переработка не будет считаться нормальной мощностью. Это не универсальная методология управления любым проектом. Исследовательская работа, редкий сложный проект и повторяемая услуга требуют разной точности. Наконец, я не буду выдавать составные примеры за собственные внедрения. Сквозная студия «Север» и её цифры — мысленная модель, собранная для объяснения решений. Она помогает считать, но не доказывает рыночный результат.

К концу книги у вас должна появиться не идеальная таблица, а другое качество решения. Перед новым обещанием вы сможете ответить на четыре вопроса: какая роль ограничивает результат, сколько у неё свободной мощности, что уже стоит в очереди и какое существующее обязательство изменится, если новая работа войдёт сейчас. Если ответы видны, срок перестаёт быть жестом надежды. Он становится управленческим выбором.

Глава 1. Продажа, после которой всё опаздывает

Представим небольшую студию «Север». В ней семь человек: владелец, два аккаунт-менеджера, редактор, два дизайнера и монтажёр. Студия ведёт шесть постоянных клиентов и периодически берёт отдельные проекты. В понедельник приходит новый заказчик. Ему нужны серия роликов, посадочная страница и рекламные материалы к запуску через пять недель.

Владелец открывает календарь. Один дизайнер через неделю заканчивает большой макет. У монтажёра на следующей неделе стоит только два ролика. Аккаунт говорит, что клиент быстро согласовывает. Пять недель выглядят реалистично, договор подписывают. Решение кажется нормальным. В нём даже есть запас.

Через десять дней картина меняется. Макет не закончен, потому что прошлый клиент прислал правки позже обещанного. Два ролика монтажёра превратились в четыре после дополнительного круга комментариев. Для нового проекта уже снят материал, поэтому он формально начат и тоже требует внимания. Один дизайнер переключается между тремя клиентами. Владелец видит много движения: сообщения, черновики, созвоны, новые версии. Но ни один крупный ре-

зультат не закрывается.

Первое объяснение обычно звучит так: команда плохо оценила задачи. Возможно. Оценки действительно бывают слишком оптимистичными. Но если просто увеличить каждую оценку на двадцать процентов, проблема часто остаётся. Работа всё равно приходит неравномерно. Клиент всё равно задерживает входные данные. Один специалист всё равно участвует в нескольких проектах. Самое неприятное — новый запас незаметно превращается в новое обещание. Если раньше на задачу отводили пять дней, а теперь семь, продажи быстро начинают считать семь дней обычным сроком. Система не становится устойчивее. Она лишь получает более крупные числа.

Второе объяснение: люди работают недостаточно быстро. Здесь руководитель легко попадает в ловушку видимости. Он замечает, что дизайнер два часа ждёт ответа клиента, и считает эти два часа потерянными. Но дизайнер в это время берёт другую задачу. Когда ответ приходит, первая работа возвращается в очередь. Теперь обе задачи начаты, обе требуют контекста, обе будут проходить проверки. Локально человек не простаивал. На уровне всей системы появилось ещё одно незавершённое обязательство.

И вот противоречие. Каждый отдельный шаг выглядит рационально, а общий результат ухудшается. Продажи берут выгодный заказ. Специалист не хочет сидеть без дела и начинает следующую задачу. Аккаунт старается угодить клиен-

ту и принимает срочную правку. Владелец просит ускорить самое важное. Никто не принимает очевидно плохого решения. Но компания запускает больше работы, чем способна завершить через ограниченные роли.

Занятость легко перепутать с потоком

Занятость отвечает на вопрос: есть ли человеку чем заниматься сейчас? Поток отвечает на другой: как быстро обязательство проходит от старта к принятому клиентом результату? Эти вопросы связаны, но не совпадают.

Предположим, числа в примере условны. Монтажёр способен завершать в среднем четыре сопоставимых ролика в неделю. В понедельник перед ним уже лежат шесть начатых роликов. Во вторник студия запускает ещё три. В сумме незавершённая работа вырастает до девяти единиц. Даже если монтажёр работает без потерь и заканчивает четыре, к концу недели останется пять. Если следующая неделя снова принесёт четыре новых старта, очередь не исчезнет. Она сохранится. Любая правка, болезнь или сложный ролик увеличит её.

Из этого не следует, что каждый ролик одинаков. Не следует и то, что монтажёр обязан выдавать ровно четыре единицы. Смысл примера другой: старт работы не создаёт мощности. Он создаёт спрос на будущую мощность. Если этот спрос не виден в одном месте, каждый новый старт кажется почти бесплатным.

В современном руководстве по Канбану незавершённая работа называется WIP — число элементов, которые уже

начаты, но ещё не закончены. Контроль WIP нужен не ради красивой доски. Он создаёт явный сигнал: новую работу можно вытянуть в систему, когда появилось место. Без такого сигнала старт определяется настойчивостью клиента, тревогой менеджера или ощущением свободного часа. Получается очередь, которой никто не управляет.

Классические книги о проектном потоке давно описывают похожий механизм: когда работа накапливается перед ограничением, сроки растягиваются, а привычка запускать больше проектов не ускоряет завершение. Но владельцу малой студии недостаточно услышать «ограничьте работу». Ему нужно увидеть, какие именно обязательства уже конкурируют за одну роль и какое коммерческое решение стоит за каждым новым стартом.

Где прячется очередь

Очередь редко лежит аккуратной колонкой. Часть задач находится в системе управления проектами. Часть — в сообщениях аккаунта. Часть ждёт материал от клиента. Часть формально завершена специалистом, но не принята. Ещё одна задача живёт только в голове владельца: он пообещал знакомому посмотреть презентацию к пятнице.

Поэтому первый инструмент книги предельно простой: инвентаризация незавершённых обязательств. Не задач вообще, а результатов, за которые компания уже считает себя ответственной. В реестр стоит включить клиента, ожидаемый результат, обещанную дату, текущую стадию и роль, без которой работа не двинется дальше. Если обязательство нельзя связать с результатом, возможно, оно слишком мелкое или вообще не должно находиться в портфеле владельца.

На этом этапе не нужно оценивать каждую строку с точностью до часа. Такая попытка часто становится новым проектом и съедает неделю. Важно увидеть общий рисунок. Допустим, «Север» собрал двадцать три открытых результата. Семь из них ждут редактора, одиннадцать требуют дизайнера, девять в какой-то момент пройдут через монтаж. Сумма больше двадцати трёх, потому что один результат может последовательно требовать нескольких ролей. Уже здесь владелец обнаруживает то, чего не показывал календарь: ближай-

шие пять недель свободны только на уровне дат. На уровне потока они давно проданы.

Полезно задать к каждой строке два неприятных вопроса. Во-первых, работа действительно начата или только объявлена начатой? Если клиент не прислал материалы, специалист не может произвести результат. Такая задача занимает внимание, но не должна маскироваться под продуктивную работу. Во-вторых, что означает «готово»? Файл отправлен аккаунту, одобрен внутри или принят клиентом? Пока команда использует разные точки завершения, её числа будут спорить друг с другом.

Почему призыв «соберитесь» почти не помогает

Когда задержки уже стали заметны, владелец обычно повышает приоритет сразу нескольким работам. Он пишет: «Это нужно закрыть сегодня», «Здесь критичный клиент», «Эту задачу нельзя переносить». Каждая фраза может быть правдой. Вместе они перестают быть управлением приоритетом. Если приоритетов пять, у команды снова нет выбора.

Иногда короткий рывок оправдан. Произошёл реальный инцидент, клиент несёт ущерб, исправление нельзя отложить. Но постоянный рывок сообщает другое: система продаёт больше мощности, чем у неё есть. Совместная оценка Всемирной организации здравоохранения и Международной организации труда связывает работу не менее пятидесяти пяти часов в неделю с повышенным риском ишемической болезни сердца и инсульта по сравнению со стандартной рабочей неделей. Медицинская деталь здесь нужна не для драматизации. Она устанавливает важную границу модели: сверхурочное время нельзя записывать в постоянную мощность так же, как обычную доступность.

Есть и деловая цена. Уставший специалист чаще пропускает детали, а исправление дефекта снова проходит через ограниченную роль. Компания получает странный круг: переработка создаёт повторную работу, повторная работа тре-

бует новой переработки. В отчёте все заняты. В портфеле становится больше старых обещаний.

Первая проверка без новой системы

Если сейчас в компании аврал, начинать с выбора программы не нужно. Проведите мысленный или реальный эксперимент на одну неделю. На ближайшие пять рабочих дней запретите новые старты для выбранной ограниченной роли, кроме заранее описанного критического исключения. Не останавливайте продажи и не игнорируйте клиентов. Просто не переводите новое обещание в начатую работу, пока одна из старых единиц не завершена или осознанно не снята.

Затем каждый день отмечайте три числа: сколько единиц было начато, сколько завершено и сколько осталось незавершённым. В конце недели посмотрите не на занятость, а на изменение очереди. Если завершений стало больше, хотя люди не работали дольше, вы получили первый сигнал: проблема была не только в скорости выполнения. Если очередь не сдвинулась, ищите блокировку, неполные входы, повторную работу или другое ограничение. В обоих случаях эксперимент полезен, потому что заменяет спор наблюдением.

Важно не превратить недельный запрет в культ. Бывают разные типы работ, и некоторые из них не конкурируют за одну мощность. Пока дизайнер ждёт юридическое согласование, он может делать другой макет. Вопрос не в том, чтобы заставить человека смотреть в стену. Вопрос в том, сколько обязательств компания одновременно считает активными и

способна ли она назвать цену нового старта.

Для «Севера» полезное решение в конце главы звучит так: новый клиентский результат не начинается только потому, что у кого-то появился свободный час. Сначала владелец проверяет очередь перед ролью, необходимой для завершения. Если очередь уже превышает способность роли закончить работу в обещанное окно, нужно изменить дату, объём или набор ресурсов до старта.

Это правило не решает всё. Пока мы не знаем реальную мощность, владелец всё ещё будет спорить с ощущениями. Поэтому следующий шаг — перестать считать штат и начать считать способность ролей завершать.

Диагностика аврала за десять рабочих дней

Одной недели наблюдений иногда мало: команда может случайно попасть в спокойный участок или, наоборот, завершать хвост крупного запуска. Десять рабочих дней дают более полезную картину, но ещё не превращают проверку в долгий проект. Цель диагностики — не доказать заранее выбранную гипотезу, а увидеть, где именно обещание теряет связь с возможностью завершить.

В первый день соберите все единицы, которые команда считает активными. Не ограничивайтесь доской. Пройдите по календарям, чатам и заметкам менеджеров. Спросите каждого владельца клиентского контакта, что уже обещано словами, хотя ещё не оформлено задачей. Часто именно там находятся будущие срочные работы: «посмотреть в пятницу», «быстро поправить после согласования», «дать пару вариантов к встрече». Если ожидание клиента сформировано, оно уже конкурирует за мощность.

Не пытайтесь немедленно оценить всё в часах. Для каждого обязательства достаточно назвать ближайший результат, роль, без которой он не завершится, внешнюю дату и состояние входов. Отдельно отметьте работу, у которой нет одного из этих элементов. Такая пустота является результатом диагностики, а не поводом заполнить ячейку догадкой.

Во второй день разделите список на три состояния. Первое — работа действительно движется и получает усилие ограниченной роли. Второе — ожидает входа или решения. Третье — объявлена активной, но никто не может назвать следующее действие. Последняя группа особенно важна. Она создаёт фоновое ощущение нагрузки и возвращается в самый неудобный момент, хотя в обычном отчёте может выглядеть как прогресс.

Дальше ведите короткую дневную запись. В начале дня зафиксируйте, сколько единиц новая работа хочет войти в процесс. В конце — сколько единиц завершено, сколько заблокировано и какие новые обязательства появились. Не требуйте поминутного отчёта. Нужна динамика портфеля, а не слежение за человеком.

Предположим, в понедельник у ограниченной роли было пять активных единиц. За день одна завершилась, но менеджер добавил две новые. Во вторник команда говорит, что «продвинула почти всё», однако активных единиц уже шесть. Это не обязательно плохая работа. Это сигнал, что скорость входа выше скорости завершения. Если такой рисунок повторяется, разговор об индивидуальной производительности не отвечает на главный вопрос.

В середине диагностики проведите обзор блокировок. Для каждой заблокированной работы назовите причину, владельца следующего действия и дату проверки. Полезно отличать внешнее ожидание от внутреннего. Клиент не при-

слал исходники — внешнее ожидание. Руководитель не выбрал вариант — внутреннее. Оба тормозят срок, но требуют разных решений.

Спросите также, что происходит, пока работа заблокирована. Освобождает ли она место ограниченной роли или продолжает удерживать внимание? Нужно ли будет срочно вернуться к ней после ответа? Начинает ли специалист новую единицу, которая затем тоже останется незавершённой? Именно через блокировки очередь часто разрастается незаметно: на доске всё разложено по колонкам, а в голове человека остаётся несколько открытых контекстов.

На шестой или седьмой день проверьте повторную работу. Отберите единицы, которые уже считались готовыми, но вернулись на доработку. Причина может быть нормальной частью услуги: согласованный круг правок. Тогда его следует учитывать в спросе. Если возврат возник из-за неполного входа, пропущенной проверки или спешки, он показывает участок, где ранний старт создаёт дополнительную нагрузку.

Не используйте любое возвращение как доказательство ошибки. В творческой и консультационной работе результат уточняется вместе с клиентом. Важно другое: предсказуема ли эта итерация и имеет ли она место в окне. Компания, продающая два круга согласований, но планирующая ноль, систематически занижает спрос. Компания, в которой половина материалов возвращается из-за одной технической причины, может изменить критерий готовности.

В конце десяти дней соберите картину на одной странице. Сколько единиц вошло, сколько завершилось, сколько осталось активными? Какая роль чаще всего удерживала завершение? Сколько работ ожидало входов? Какие устные обещания появились после начала периода? Какая причина возврата повторилась? Эти числа нельзя превращать в универсальный норматив, но они позволяют задать правильный следующий вопрос.

Если вход устойчиво выше выхода, нужно ограничивать старт и пересматривать обещания. Если вход и выход близки, но отдельные работы стареют, ищите блокировки и классы работы. Если завершений мало из-за одного повторяющегося типа возврата, исправляйте вход или проверку. Если команда способна завершать, но новые запросы почти не видны до последнего дня, проблема находится на границе продаж и производства.

Завершите диагностику одним решением, а не перечнем всех недостатков. Например: «Следующие две недели монтаж не принимает новую работу без утверждённого сценария и свободного места в лимите». Или: «Все устные клиентские обещания до подтверждения даты попадают в общую очередь со статусом запроса». Узкое изменение легче проверить и защитить.

Через две недели вернитесь к исходным наблюдениям. Изменилась ли доля завершений? Стало ли меньше старых единиц? Появляются ли риски раньше? Если нет, не объяв-

ляйте метод бесполезным. Проверьте, соблюдалось ли решение и правильно ли было выбрано ограничение. Диагностика ценна тем, что делает спор конкретным: вместо «нам всегда не хватает людей» появляется наблюдаемая связь между входом, незавершённостью и завершением.

Глава 2. Реальная мощность, а не часы в таблице

Слово «мощность» звучит так, будто речь идёт о станке. В сервисной компании работают люди, а не одинаковые механизмы. У них разный опыт, скорость, концентрация, состояние и право на нормальный отдых. Поэтому попытка свести команду к строке «семь человек умножить на сорок часов» кажется грубой. И всё же без оценки мощности владелец продолжает продавать время, которого не существует.

Выход не в отказе от чисел. Нужно выбрать правильный уровень точности. Мощность в этой книге — не норма выработки для контроля человека. Это консервативная оценка того, сколько сопоставимой работы конкретная роль способна завершить в выбранном периоде при обычных условиях. Оценка нужна не для премии. Она нужна до обещания клиенту.

Вернёмся к «Северу». В таблице монтажёр доступен сорок часов в неделю. Владелец мог бы продать все сорок. Но два часа занимает общая встреча и разбор входящих запросов. Ещё три часа обычно уходят на получение материалов, выгрузку, архив и технические проверки. В среднем несколько часов съедают правки к уже отправленным версиям. На следующей неделе у человека один день отпуска. Сорок ча-

сов существуют в договоре, но не существуют как свободная мощность для нового проекта.

Можно возразить: каждую неделю цифры разные, значит считать бессмысленно. На первый взгляд логично. Но неопределённость не отменяет ограничения. Она требует диапазона и регулярного обновления. Если владелец не знает точную мощность, это не превращает её в бесконечную.

Роль важнее средней температуры по команде

Допустим, дизайнеры «Севера» свободны на тридцать часов, а монтажёр перегружен на двадцать. Общая сумма показывает десять свободных часов. Для проекта с видео это ложная свобода. Дизайнер не может автоматически заменить монтажёра, даже если оба работают с визуальным материалом. Нужны другой навык, программы, доступы, опыт и время на передачу контекста.

Поэтому мощность следует считать по роли или набору взаимозаменяемых компетенций. В небольшой команде достаточно начать с одной роли, перед которой чаще всего обрывается очередь. Не нужно за вечер строить модель всей компании. Если ограничение сегодня монтаж, именно по монтажу новое обещание должно проходить проверку. Через месяц ограничением может стать редакция. Модель обязана это заметить, а не защищать старую диаграмму.

Практики агентского управления в открытых профессиональных обсуждениях часто подчёркивают похожую мысль: ресурс нужно различать по типу работы, а план продаж регулярно сопоставлять с доступностью конкретных специалистов. Это голос практиков, а не строгая статистика. Но он хорошо показывает живую ошибку: компания покупает «ещё одного человека», хотя ей нужна определённая способность

в определённой неделе.

Паспорт мощности роли

Я считаю полезным собрать для ограниченной роли короткий паспорт. Это не должностная инструкция. В нём всего несколько полей, которые меняют решение о новом обязательстве:

Период планирования и календарная доступность роли.

Обязательная непроектная работа: встречи, управление, поддержка, обучение, технические операции.

Уже принятый спрос по активным обязательствам.

Известные потери доступности: отпуск, праздник, болезнь, ввод новичка, крупное внутреннее изменение.

Наблюдаемое число завершений сопоставимой работы и его разброс.

Остаток мощности, который ещё не обещан.

Самая спорная строка — наблюдаемое число завершений. В интеллектуальной работе единицы различаются. Один ролик можно сделать за два часа, другой — за два дня. Если смешать их, среднее будет бесполезным. Но альтернатива не в отказе от наблюдения, а в разумной группировке. Например, студия может различать короткий монтаж по готовому шаблону, новый рекламный ролик и сложный материал с анимацией. Три класса лучше одной средней цифры. Тридцать семь классов снова вернут компанию к микропланированию.

Условный расчёт может выглядеть так. На следующей неделе у монтажёра четыре рабочих дня. После обязательных операций остаётся около двадцати четырёх часов. Уже обещаны два обычных ролика и пакет правок, который по опыту занимает значимую часть дня. Новый проект требует трёх обычных роликов. Владелец не обязан знать точный час каждого действия, чтобы увидеть дефицит. Если обычный ролик исторически завершался в диапазоне от четырёх до восьми часов активной работы и проходил ожидания согласования, три новых ролика нельзя безопасно поместить в остаток одной недели.

Здесь важна формулировка «исторически». Это не отраслевой норматив и не требование к монтажёру. Команда наблюдает собственный поток. Если меняется качество входов, шаблоны, компетенция или состав результата, история должна быть пересмотрена.

Что вычитать из сорока часов

Руководителю хочется получить универсальный процент: например, считать полезными семьдесят процентов недели, а остальное оставлять на непредвиденное. Такие ориентиры часто встречаются в коммерческих материалах по планированию. Проблема в том, что одинаковый процент скрывает разную работу. Аккаунт-менеджер проводит много встреч, монтажёр обрабатывает файлы, владелец продаёт и принимает решения, дизайнер обучает новичка. Их непроектная нагрузка не равна.

Поэтому первый расчёт лучше сделать снизу. Возьмите ближайшую обычную неделю и честно отметьте только известные вычеты. Не нужно предсказывать каждую минуту. Достаточно не продавать то время, о котором вы уже знаете. Затем добавьте наблюдаемую долю повторной работы и срочных запросов не как вечный норматив, а как сценарий. Если за последние четыре недели исключения происходили каждую неделю, ноль в прогнозе будет не нейтральной, а оптимистичной оценкой.

Особое внимание требуется владельцу. В малом бизнесе он часто одновременно является продавцом, экспертом, контролёром качества и последней инстанцией для сложного клиента. В календаре его рабочая неделя может быть длиннее сорока часов. Это не означает, что все часы доступ-

ны производству. Если владелец обещает проект, опираясь на собственные вечера, компания закрепляет зависимость от героизма. Такая мощь исчезает первой, когда растёт число клиентов.

Мощность и способность

— не одно и то же

Представим, что у дизайнера появились свободные часы и он готов помочь монтажёру. На уровне таблицы дефицит закрыт. На уровне результата может возникнуть дополнительная нагрузка: настройка доступа, объяснение процесса, проверка каждой версии, исправление технических ошибок. В первую неделю помощь иногда снижает чистую мощность ограниченной роли, потому что специалист тратит время на обучение.

Это не аргумент против развития взаимозаменяемости. Наоборот, обучение может быть лучшим долгосрочным решением. Но в окне мощности его нужно считать инвестиционным спросом, а не мгновенным приростом. Сегодня монтажёр завершит меньше, чтобы через месяц система стала устойчивее. Если компания одновременно сохранит все старые обещания, обучение будет происходить ночами или останется на словах.

Поэтому паспорт роли содержит две разные оценки. Первая — доступная мощность сейчас. Вторая — потенциальная способность после обучения, изменения процесса или привлечения резерва. Смешивать их опасно. Обещание клиенту даётся на основании первой. Инвестиционное решение принимается ради второй.

Как проверить расчёт

Любая оценка мощности сначала будет неточной. Вопрос не в том, чтобы угадать с первой попытки. Вопрос в том, замечает ли система ошибку до следующего обещания.

В конце недели сравните плановый остаток с фактом. Что не было учтено? Какие работы оказались несопоставимыми? Сколько времени ушло на ожидания, правки и помощь другим ролям? Не используйте расхождение для поиска виновного. Используйте его для изменения модели. Если повторная работа появляется регулярно, она должна стать видимым спросом. Если один тип результата стабильно занимает больше, ему нужен отдельный класс. Если мощность выросла после улучшения шаблона, новая история постепенно заменит старую.

Есть ещё одна проверка: мощность должна объяснять управленческое решение простым языком. «У нас нет ресурсов» — слабая формулировка. «На следующей неделе редактор доступен три дня, два из них уже заняты принятыми материалами, поэтому новый пакет начнётся не раньше четверга» — проверяемая. С ней можно спорить по фактам. Её можно изменить, если клиент сократит объём или компания подключит подготовленного специалиста.

Для «Севера» правило главы выглядит так: новое обязательство проверяется не по числу сотрудников и не по

пустой ячейке календаря. Владелец называет роль, которая нужна для завершения, и смотрит её консервативный остаток в нужной неделе. Если остатка нет, продажа ещё возможна, но прежняя дата старта — нет.

Теперь у компании появляется оценка предложения мощности. Но спрос всё ещё разбросан по клиентам, чатам и личным обещаниям. Следующая задача — собрать его в один портфель, не построив при этом монстра из тысяч задач.

Практикум: паспорт ограниченной роли

Паспорт роли нужен не кадровой службе, а владельцу обещания. Он отвечает на вопрос: какую работу эта роль способна завершать, что уменьшает её доступность и какие условия делают оценку неприменимой. Один лист полезнее детального календаря, если он помогает до продажи выбрать реальную дату.

Начните с названия способности, а не должности. «Дизайнер» слишком широко: один человек делает концепцию, другой адаптирует готовый стиль, третий собирает интерфейс. Если эти работы не взаимозаменяемы, у них разные окна. В паспорте «концепция бренда» может быть отдельной ограниченной способностью, даже если её выполняет тот же сотрудник, что и обычные макеты.

Затем определите единицу результата. Она должна быть достаточно крупной, чтобы иметь клиентский смысл, и достаточно повторяемой для наблюдения. Например, не «час монтажа», а «короткий ролик заданного класса, прошедший внутреннюю проверку». Если работы сильно отличаются, введите два или три класса. Не создавайте отдельный класс под каждый проект: модель потеряет способность сравнивать.

Для каждого класса соберите несколько последних завер-

шений. Не выбирайте только лучшие недели. Нужны обычные условия с согласованиями, внутренними встречами и небольшими отклонениями. Посмотрите, сколько единиц роль действительно доводила до критерия готовности за выбранное окно. Если история неоднородна, запишите диапазон, а не среднее с ложной точностью.

Допустим, монтаж обычно завершал от двух до четырёх коротких роликов в неделю. Это ещё не означает мощность четыре. Нужно понять, чем отличалась неделя с четырьмя. Возможно, все сценарии были готовы, материал снят по стандарту, правок почти не было. Неделя с двумя включала новый формат и неполные исходники. Тогда паспорт должен содержать не одно число, а условия применимости: для стандартного класса при готовых входах — три единицы с резервом; новый формат оценивается отдельно.

Следующий слой — известная недоступность. Отпуск, обучение, обязательное внутреннее событие и поддержка существующих клиентов уменьшают конкретное окно. Не вычитайте из мощности всё время, которое нельзя выставить клиенту. Мощность уже основана на завершениях в обычной неделе и, вероятно, включает часть таких расходов. Иначе вы дважды учтёте одну потерю. Отдельно вычитаются изменения относительно обычного режима.

Полезно записать и защищённый резерв. Его размер не должен быть символом осторожности владельца. Он опирается на наблюдаемую изменчивость: типовые правки, мел-

кая поддержка, восстановление после сложной работы. На старте можно принять консервативную долю и проверять её несколько окон. Если резерв всегда остаётся нетронутым, возможно, он слишком велик. Если его регулярно не хватает, модель не видит повторяющийся спрос.

После этого перечислите входы. Какие материалы и решения должны существовать, чтобы роль использовала мощность на завершение, а не на поиск и ожидание? Для редактора это может быть утверждённая структура, исходный текст и ясный уровень правки. Для аналитика — доступ к данным, определение показателя и период. Входы связывают паспорт роли с воротами запуска.

Отдельно запишите зависимость от других людей. Роль может иметь свободное время, но не способность завершить, если проверяющий доступен только в пятницу. В таком случае ограничение находится не только у исполнителя. Совместная единица должна получить место у обеих ролей. Это защищает от ситуации, когда производство быстро создаёт очередь перед финальным согласованием.

Паспорт также содержит сигналы пересмотра. Например: фактическое завершение два окна подряд выходит за диапазон; доля возвратов превышает привычный уровень; появился новый тип работы; изменился состав команды; подготовленный подрядчик прошёл проверку. Без таких сигналов стартовая оценка незаметно превращается в догму.

Разговор с исполнителем строится вокруг модели, а не

оценки личности. Вместо вопроса «почему ты сделал только две единицы?» звучит: «Мы предполагали три стандартные единицы, но две работы вернулись из-за исходников. Как изменить класс или ворота?» Человек помогает объяснить поток, а не защищает собственную ценность цифрой.

Представим паспорт редакторской проверки «Севера». Единица — сценарий среднего класса, утверждённый внутри и готовый к отправке клиенту. Обычная способность — три-четыре единицы за неделю при готовых исходниках. Для обещания используется три. В окне следующей недели один день недоступен, поэтому остаток снижается. Два места уже заняты принятыми проектами. Новый сценарий может войти только после уточнения размера либо в следующем окне.

Теперь добавим потенциальную мощность. Второй сотрудник обучается проверке стандартных сценариев. Пока он делает работу вместе с основным редактором, это не плюс одна единица, а временный спрос на основную роль. После нескольких проверенных завершений паспорт получит новый режим: стандартный класс может идти через подготовленный резерв, сложный остаётся у эксперта. Рост становится наблюдаемым переходом, а не надеждой.

Последняя строка паспорта — управленческое правило. Оно формулируется так, чтобы его мог применить продавец или руководитель проекта: «Дата стандартного сценария подтверждается при наличии места у редакторской проверки в нужном окне и готового брифа; нестандартный класс

требует отдельной оценки». Если правило нельзя объяснить вне производственной команды, паспорт слишком сложен.

Пересматривайте паспорт по расписанию, но не переписывайте его после каждого неудобного заказа. Единичное отклонение попадает в журнал. Повторение меняет класс, резерв или вход. Так оценка остаётся живой и одновременно устойчивой. Компания не подгоняет прошлое под желаемую продажу, а постепенно улучшает способность обещать.

Глава 3. Один портфель вместо семи клиентских миров

В сервисной компании каждый клиент естественно воспринимается как отдельный мир. У него свой договор, календарь, чат, менеджер, отчёт и история отношений. Это удобно для общения. Для управления мощностью такая структура опасна: семь аккуратных клиентских планов могут одновременно использовать одного редактора во вторник.

Именно здесь возникает одна из самых дорогих иллюзий. Каждый проект по отдельности выглядит выполнимым. Проблема появляется только после сложения. Но складывать планы обычно некому. Продажи видят будущие сделки, аккаунты — просьбы своих клиентов, специалисты — текущие задачи, владелец — кассу и несколько самых громких рисков. Единого портфеля обязательств нет, хотя единая мощность уже существует.

Портфель в этой книге — не бюрократический уровень над проектами. Это короткий реестр результатов, за которые компания уже отвечает или может начать отвечать в выбранном окне. Он нужен, чтобы увидеть конкуренцию за роли и принять решение раньше, чем работа станет срочной.

Что считать обязательством

Если перенести в портфель каждую задачу, он утонет в деталях. Если записать только названия проектов, он не покажет движение. Нужен промежуточный уровень: наблюдаемый клиентский результат или значимый этап, который проходит через ограниченную роль и способен изменить решение о загрузке.

Для «Севера» строкой портфеля может быть не «клиент Альфа» и не «поменять цвет кнопки», а «первый пакет из трёх роликов принят клиентом». У строки есть обещанная дата, текущая стадия, класс работы, необходимая роль и признак блокировки. Этого достаточно, чтобы сопоставить спрос с мощностью. Детальные задачи по-прежнему живут в рабочей системе команды.

Есть простой тест. Если новая строка не меняет решение о старте, сроке, роли или приоритете, возможно, она слишком мелкая для окна мощности. Если одна строка скрывает месяц работы нескольких ограниченных ролей, она слишком крупная. Портфель должен позволять видеть завершения чаще, чем раз в квартал, но не заставлять владельца управлять каждым кликом.

Три слоя спроса

Не вся будущая работа имеет одинаковый статус. Подписанный проект и устная заинтересованность потенциального клиента нельзя складывать как одно и то же. Но если вообще не показывать вероятную сделку, команда увидит нагрузку только после подписания. Поэтому в окне мощности полезно держать три слоя.

Подтверждённый спрос — работа, по которой компания уже приняла обязательство. Вероятный спрос — сделки и продления, которые ещё не стали обязательством, но способны занять заметную мощность. Срочный спрос — исключения, которые по заранее описанному правилу могут войти вне обычной очереди.

Слои должны оставаться различимыми. Допустим, на третьей неделе у редактора занято три дня подтверждённой работой. Ещё два дня потребует сделка, которую продажи оценивают как вероятную. Базовый сценарий показывает свободные два дня. Вероятный — нулевой остаток. Это не повод заранее отказать всем новым клиентам. Это повод назвать условия: если сделка закрывается, следующий проект стартует позже или требует другого решения.

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.