МИХАИЛ КРЕМНЁВ

12+

Срочно не значит первым

Как выбирать работу в перегруженной команде



Михаил Кремнёв

Срочно не значит первым. Как выбирать работу в перегруженной команде

https://litres.ru/74834129
ISBN 9785007160315

Аннотация

Все задачи названы срочными, но времени на всё нет. Как выбрать порядок и вовремя изменить обещания? Книга разбирает конфликты поручений, поток обращений, зависимости, неизвестную трудоёмкость и прерывания. Подробные учебные недели, диалоги и задания помогают проверить план по людям, времени и пригодным результатам.

Содержание

Утро с двенадцатью срочными задачами 6
1 У задачи должен быть понятный выход 7
2 Срочность определяется последствием задержки 9
3 Вместимость недели 11
4 Правило поступления новых задач 13
5 Ограничьте начатую работу 15
6 Учебный день диспетчера 17
7 Важная работа без внешнего заказчика 19
8 Неделя после изменения правил 21
9 Когда очередь задают несколько человек 22
Конфликт, который нельзя решить старанием исполнителя 22
Учебный день помощника 24
Общая точка выбора 26
Если руководитель говорит сделать всё 28
Упражнение на конфликт источников 30
10 Работа с непрерывным потоком обращений 32
Почему список застывает, а поток продолжается 32
Первичный разбор и выполнение 34
Учебная служба из трёх человек 36
Дежурство и защищённая работа 38

Срочно не значит первым
Как выбирать работу в перегруженной команде

Михаил Кремнёв

© Михаил Кремнёв, 2026

ISBN 978-5-0071-6031-5
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Утро с двенадцатью срочными задачами

К девяти утра руководитель маленькой сервисной компании получил двенадцать сообщений с пометкой «срочно». Клиент ждал расчёт, бухгалтеру требовалось уточнение, сотрудник просил проверить письмо, на складе не нашли часть заказа. Руководитель отвечал по мере появления сообщений. К обеду он много поработал, но отгрузка всё ещё стояла: именно складской вопрос требовал его решения первым.

Проблема такого дня не обязательно в личной собранности. Команда может вообще не иметь общего способа выбирать очередность. Тогда каждый сотрудник добивается внимания доступным ему способом, а руководитель становится местом, где все очереди сталкиваются. Эта книга помогает организовать выбор работы так, чтобы срочность можно было объяснить, а новое поручение меняло план осознанно.

Речь идёт о повседневной работе небольшой команды. Аварии, угрозы здоровью, обязательные действия по безопасности и установленные извне сроки требуют своих процедур. Их нельзя ставить в общую очередь только потому, что другая задача обещает больше выручки. Здесь мы будем разбирать обычные заказы, согласования, внутренние улучшения и запросы коллег.

1 У задачи должен быть понятный выход

Список «договор, клиент, склад, реклама» не является очередью работы. В нём смешаны предметы, отношения и направления. Чтобы выбрать следующий шаг, нужно описать, какое изменение должно произойти. «Уточнить адрес разгрузки и передать водителю до выезда» позволяет оценить последствия задержки. «Разобраться со складом» оставляет слишком много неизвестного.

Сначала приведите входящие запросы к короткой форме: требуемый результат, получатель, нужный срок, причина срока. Не просите сотрудника писать подробное техническое задание на любой вопрос. Для небольшой задачи достаточно двух предложений. Глубина описания должна соответствовать цене ошибки и сложности исполнения.

Разделяйте работу и ожидание. «Ждём подтверждения от клиента» не требует непрерывного внимания исполнителя, но может требовать контрольной даты. Если ожидание лежит среди активных задач без пояснения, команда начинает считать занятым ресурс, который уже можно использовать иначе.

У слишком большой задачи выделите ближайший проверяемый результат. Вместо «наладить продажи» это может

быть разбор пяти недавних отказов с подтверждёнными причинами. Такой результат не решит всё направление, но его можно завершить и использовать для следующего решения. Дробление полезно, когда каждый шаг уменьшает неопределённость, а не просто увеличивает количество строк.

После уточнения часть срочных запросов исчезнет сама: выяснится, что решение уже принято, данные есть в общей папке или срок назван по привычке. Это не повод обвинять автора запроса. Лучше изменить форму поступления задач, чтобы та же неопределённость не возникала каждый день.

2 Срочность определяется последствием задержки

Спросите, что произойдёт, если задача будет выполнена завтра вместо сегодня. Ответ «так попросили» описывает источник давления. Ответ «машина уедет без адреса и сорвётся сегодняшняя доставка» описывает последствие. Оба факта могут иметь значение, но второй позволяет сравнивать задачи предметно.

Различайте внешнюю дату и внутреннее пожелание. Дата мероприятия, согласованная поставка или окно доступа к помещению могут задавать жёсткое ограничение. Желание «закрыть всё к пятнице» может быть управленческим выбором, который можно пересмотреть. Запишите происхождение срока, чтобы пересмотр не выглядел личным отказом сотруднику.

Иногда маленькая задача открывает работу нескольких людей. В учебном примере руководителю нужно выбрать один из двух размеров упаковки. Сам выбор занимает пятнадцать минут, но без него остановлены закупка и подготовка партии. Значение задачи здесь связано не с её продолжительностью, а с зависимостями.

Не превращайте это наблюдение в правило «всегда делай короткое первым». Мелкие запросы могут бесконечно оттес-

нять сложную работу, от которой зависит следующий месяц. Выбирая короткую задачу, спросите, какое реальное движение она открывает и почему его важно открыть сейчас.

Для спорных случаев полезна запись одной фразой: «Откладываем задачу А до четверга, потому что задержка Б остановит сегодняшнюю отгрузку». Такая запись делает выбор проверяемым. Через неделю можно увидеть, был ли прогноз последствий разумным или команда привычно преувеличивает срочность отдельных запросов.

3 Вместимость недели

План, превышающий доступное время, не станет реалистичным от изменения цвета строк. Определите, сколько времени команда действительно может выделить на плановую работу после обязательных встреч, обслуживания текущих клиентов и обычных незапланированных обращений. Не выдавайте календарные сорок часов за сорок часов сосредоточенного исполнения.

Учебный пример: у сотрудника есть тридцать часов после известных регулярных обязанностей. По наблюдениям прошлых недель около шести часов занимают обращения, которые трудно заранее распределить. Для первых оценок остаётся двадцать четыре часа плановых задач. Это не универсальная норма резерва; если характер обращений изменится, оценку пересмотрят.

В очередь предлагают задачи на десять, восемь, семь и пять часов. Их общий объём — тридцать часов. Нельзя одновременно объявить все четыре обязательными и считать план обеспеченным. Нужно убрать или уменьшить часть работы, передать её человеку с подходящими навыками либо пересмотреть срок. Обещание «как-нибудь поместимся» скрывает решение до момента срыва.

Оценки времени не точны, особенно для новой работы. Записывайте диапазон или отдельно отмечайте неизвестные

этапы. Если задача занимает от двух до восьми часов в зависимости от качества исходных данных, сначала стоит проверить данные. Короткая проверка может сделать план гораздо надёжнее, чем общий резерв на всё подряд.

Планируйте также узкие навыки. Свободные часы помощника не заменяют часы специалиста, который единственный умеет настроить оборудование. Общая сумма загрузки команды может выглядеть нормальной, пока один человек имеет очередь на две недели. В таком случае выбор приоритетов нужно сделать именно для его работы.

4 Правило поступления новых задач

Новая срочная задача должна приходить вместе с вопросом о том, что она вытесняет. Если команда уже занята согласованной работой, добавление не бывает бесплатным. Руководитель может изменить план, но обязан сделать это явным для тех, кого затронет изменение.

Удобная формулировка сотрудника: «Могу взять это сегодня. Тогда подготовка расчёта для клиента сдвинется на завтра. Какой порядок подтверждаем?» Это не отказ работать и не борьба за территорию. Сотрудник показывает последствия выбора человеку, который имеет право их принять.

Создайте один видимый список активных задач. Он может находиться в простой таблице или доске; конкретный сервис вторичен. Важно, чтобы личное сообщение руководителя не создавало невидимую параллельную очередь. Если просьба поступила устно, ответственный кратко фиксирует её в общем месте.

Установите, кто может менять очередность в течение дня и при каких обстоятельствах сотрудник обращается за решением. При нескольких руководителях особенно важно не заставлять исполнителя выбирать между их указаниями в одиночку. Конфликт приоритетов должен разрешаться между

людьми, которые их задают.

Для действительно экстренных случаев предусмотрите отдельный порядок и последующий разбор. Если почти каждый запрос проходит как исключение, обычное правило перестало работать. Возможно, резерв слишком мал, поток плохо описан или участники научились обходить очередь словом «срочно».

5 Ограничьте начатую работу

Когда задачи постоянно переключаются, людям приходится снова восстанавливать контекст: искать файл, вспоминать договорённости, проверять, на чём остановились. Не каждое переключение вредно; некоторые нужны для обслуживания клиентов. Но большое число одновременно открытых задач скрывает задержки и затрудняет завершение.

Договоритесь, сколько крупных задач человек может одновременно держать в активной работе. Начните с небольшого числа, подходящего вашему процессу, и проверьте его на практике. Ожидание внешнего ответа учитывайте отдельно, но не позволяйте переводить туда всё неудобное без контрольного действия.

Если работа заблокирована, у блокировки должны быть причина, нужное решение и время следующей проверки. Фраза «не могу продолжить» слишком общая. «Нет утверждённого размера, нужен ответ технолога; запрос отправлен утром, повторная проверка в пятнадцать» позволяет руководителю помочь адресно.

Не путайте ограничение начатого с запретом на взаимопомощь. Иногда десять минут опытного сотрудника позволяют коллеге закончить большую задачу. Важно только видеть, что помощь тоже расходует время, и не превращать специалиста в бесконечно прерываемую справочную службу.

Завершение должно означать передачу пригодного результата. Работа, которую исполнитель считает законченной, но никто не может найти или использовать, продолжает занимать очередь скрытым образом. Введите короткий признак готовности: файл передан, адресат проверил существенные пункты, открытые вопросы названы.

6 Учебный день диспетчера

У небольшой ремонтной службы утром четыре вопроса. Нужно заказать детали для ремонта через неделю, подтвердить сегодняшний доступ на объект, подготовить коммерческое предложение новому клиенту и обновить внутренний справочник. Диспетчер начинает с предложения: новый клиент пишет настойчивее всех.

В одиннадцать выясняется, что пропуск для мастера не оформлен. Выезд переносится, время команды пропадает, клиент недоволен. При вечернем разборе легко обвинить диспетчера в невнимательности. Но если правило выбора состояло в том, чтобы отвечать самому громкому, ошибка была встроена в организацию работы.

На следующий день команда вводит короткую утреннюю проверку ограничений: сегодняшние выезды, подтверждённые окна доступа, недостающие решения. После неё выбирают остальную работу. Заказ деталей остаётся в плане с датой, зависящей от подтверждённого срока поставки. Справочник получает отдельное защищённое время, иначе он будет откладываться всегда.

Через неделю возникает новый случай: поставщик сообщает, что нужная деталь осталась в ограниченном количестве. Команда не автоматически ставит закупку первой, а проверяет сведения и возможность замены. Приоритет ме-

няется после выяснения реального последствия, а не только после тревожной формулировки сообщения.

Такой порядок не устраняет неожиданности. Он сокращает число решений, принятых без понимания зависимости. Если снова случится задержка, разбор будет опираться на конкретные данные: что знали утром, какой риск приняли и что нужно было уточнить.

7 Важная работа без внешнего заказчика

Исправление повторяющейся ошибки, обучение замены или упорядочение документов часто не имеют настойчивого внешнего автора. Поэтому они проигрывают текущим обращениям, пока отсутствие улучшения не создаст аварию. Для такой работы нужно выделенное место в плане и понятный результат.

Не защищайте абстрактный проект «повысить эффективность». Выберите небольшое изменение с наблюдаемой пользой: убрать повторный ввод адреса, проверить понятность инструкции новому сотруднику, согласовать единую форму передачи заказа. Ограниченный результат проще поставить рядом с текущими обязательствами.

Заранее решите, что будет свидетельствовать о полезности изменения. Например, при новой форме передачи заказа команда проверит, сколько раз за неделю пришлось возвращаться за недостающими данными. Маленькое наблюдение не докажет универсальную эффективность, но позволит увидеть, стоит ли продолжать.

Если защищённое время постоянно отнимают, не продолжайте считать его существующим. Зафиксируйте фактическую ситуацию и уменьшите обещанный объём улучшений.

Руководителю придётся выбрать: оставить текущую нагрузку или освободить ресурс. Призыв «занимайтесь развитием между делом» такого выбора не заменяет.

8 Неделя после изменения правил

В первый день соберите видимую очередь и уточните результаты задач. Во второй проверьте сроки и последствия задержки. В третий установите правило поступления новых поручений. Остаток недели используйте для наблюдения: где пришлось менять план и какие данные помогли.

В конце недели сравните обещанную и завершённую работу. Отдельно отметьте новые задачи, уточнения объёма и внешние ожидания. Если свести всё к одному проценту выполнения, будет трудно понять причину отклонения. Полезнее увидеть, какие типы работ регулярно оценены неверно.

Обсуждение должно заканчиваться одним изменением системы. Например: проверять доступ на объект накануне, не начинать расчёт без размеров или оставлять больше времени на обращения в определённый день. Не создавайте пять новых правил на основе одного необычного случая.

Через месяц оцените, стало ли меньше скрытых обещаний и конфликтующих указаний. Возможны недели, когда объём выполненного не вырос, но команда раньше сообщает о невозможности срока. Это тоже полезное изменение: у руководителя появляется время пересмотреть обязательства до срыва.

9 Когда очередь задают несколько человек

Конфликт, который нельзя решить старанием исполнителя

Сотрудник получает поручение от руководителя продаж, затем просьбу собственника, затем сообщение от начальника производства. Каждый говорит, что его вопрос нужно решить сегодня. У сотрудника нет полномочий отменить ни одно указание, но вечером именно ему задают вопрос, почему что-то не сделано. В такой системе личная собранность помогает лишь до определённого предела. Несовместимые обещания требуют решения людей, которые их создают.

Признак конфликта приоритетов — не просто большое число задач. Конфликт возникает, когда выполнение одного поручения в заданных условиях мешает выполнить другое, а уполномоченного выбора нет. Если всё помещается в доступное время и не имеет противоречащих зависимостей, несколько источников запросов могут работать нормально. Если не помещается, исполнитель не должен скрывать противоречие дополнительными обещаниями.

Полезно назвать три вещи: какие результаты ожидаются,

какое ограничение не позволяет сделать их одновременно и кто должен выбрать порядок. Фраза «на меня все навалились» выражает переживание, но не помогает распределить работу. Фраза «до обеда доступны три часа, а два согласованных результата требуют по два часа; нужен выбор, какой передаём первым» создаёт предмет разговора.

При этом не следует представлять любую оценку как математически непреложный факт. Если трудоёмкость неизвестна, обозначьте её диапазон и источник. Возможно, после уточнения один запрос окажется меньше. Возможно, можно изменить состав. Цель сообщения — сделать ограничение видимым и найти пригодный вариант, а не доказать, что работа обязательно невозможна.

Учебный день помощника

Помощник Марина работает в небольшой компании. На день у неё пять часов, которые можно выделить на разовые задачи после регулярных обязанностей. Руководитель продаж просит за два часа подготовить расчёт для клиента. Производство просит за полтора часа проверить комплект отгрузочных данных. Собственник просит за три часа собрать материалы для встречи на следующей неделе. Все три запроса названы срочными.

Сумма оценок равна шести с половиной часам. Даже без новых обращений план превышает доступность на полтора часа. Марина сначала пытается выполнять всё понемногу. К обеду расчёт начат, данные частично проверены, материалы собраны наполовину. Ни один получатель не имеет готового результата. Каждый видит отсутствие именно своей работы и усиливает давление.

Марина восстанавливает последствия. Отгрузочные данные нужны до выезда машины в пятнадцать часов. Клиентский расчёт нужен для обсуждения завтра утром; сегодня важно подтвердить исходные параметры. Материалы собственнику действительно нужны на следующей неделе, но он хотел увидеть первый набор сегодня. Эти сведения не делают один источник важнее другого по должности. Они позволяют выбрать последовательность по событиям.

Марина предлагает: сначала завершить данные для отгрузки за полтора часа, затем подготовить клиентский расчёт за два часа, оставшиеся полтора часа посвятить первому набору материалов для собственника. Полная подготовка встречи переносится на согласованное следующее окно. Если собственнику нужен полный комплект сегодня, он должен выбрать, какое из других обязательств меняется и кто сообщает об этом получателю.

В учебной истории собственник соглашается с первым набором. Проблема решается изменением ожидаемого промежуточного результата, а не ускорением человека. Вечером Марина передаёт три разных статуса: отгрузочные данные завершены, расчёт передан, материалы встречи подготовлены в согласованной первой части. Она не пишет «встреча не сделана», потому что ожидание было явно пересмотрено.

Общая точка выбора

При нескольких руководителях полезно определить человека или короткий порядок, который разрешает столкновение задач. Это не обязательно новый начальник. Иногда достаточно ежедневной сверки значимых запросов и правила: если новое поручение вытесняет уже подтверждённое, источники согласуют изменение между собой. Исполнитель сообщает последствия и предлагает варианты, но не остаётся единственным судьёй чужих приоритетов.

Важна доступность этого порядка. Если решение можно получить только на еженедельном совещании, а конфликт возникает сегодня, правило не поможет. Назовите способ быстрого обращения, состав сообщения и предел времени ожидания. Для обычной задачи может хватить короткой переписки двух руководителей. Для существенного изменения внешнего обещания понадобится иной уровень решения.

Один видимый список позволяет заметить столкновение до последнего часа. Но сама доска не заменяет полномочий. В некоторых компаниях все задачи записаны, однако каждый руководитель меняет порядок в личной переписке. Тогда сотрудники ведут два плана: официальный и фактический. Нужно договориться, что значимые изменения отражаются в общем месте и доступны тем, чьи обещания затронуты.

Не требуйте от исполнителя публично спорить с руководителем при каждом новом поручении. Дайте нейтральный рабочий язык: «Сейчас подтверждены А и Б. Новая задача В занимает такое время. Предлагаю два варианта очереди; требуется выбрать один». Такой формат показывает уважение к запросу и к уже принятой работе одновременно.

Если руководитель говорит сделать всё

Ответ «мне нужны все задачи» может означать, что руководитель не понял ограничение, сомневается в оценке или не хочет выбирать. Начните с уточнения: «Можем сохранить все результаты, если изменить один из параметров: срок, состав или ресурс. Какой вариант допустим?» Затем предложите конкретные изменения, а не общий вопрос о невозможном.

Например, вместо полного обзора можно подготовить данные для одного решения. Вместо передачи готового документа сегодня — показать проверенный фрагмент и завершить после согласования. Часть работы можно передать подходящему человеку, если у него есть время и доступ. Но нельзя считать ресурс доступным только потому, что его имя есть в штате.

Если реальные варианты не приняты, важно честно обозначить риск и сохранить запись ожидаемых условий. Это не должно превращаться в угрозу «я вас предупреждал». Сообщение нужно для дальнейшего управления: какой срок под риском, какой следующий контроль и кому требуется решение. Вопросы трудовых отношений и допустимой нагрузки имеют собственные правила; организационная модель книги не заменяет их.

Руководителю полезно проверить себя: не использует ли он слово «всё» как способ отложить собственный неприятный выбор. Когда сотрудник вынужден сам скрыто выбирать, выбор всё равно происходит. Только руководитель узнаёт о нём после срыва и теряет возможность изменить обещание заранее.

Упражнение на конфликт источников

У сотрудника шесть часов доступного времени. Задача А от коммерческого директора требует трёх часов и нужна для отправки предложения завтра. Задача Б от производства требует двух часов и снимает остановку сегодняшней сборки. Задача В от собственника требует четырёх часов и касается презентации через неделю. Собственник просит «полностью сегодня», не зная об А и Б.

Не назначайте порядок только по должностям. Сначала сформулируйте последствия и возможные промежуточные результаты. Б открывает текущую работу. А имеет ближайшее внешнее событие, но нужно уточнить крайний момент передачи. В может допускать первый образец вместо полного комплекта. Сумма девять часов превышает доступность на три, поэтому простой перестановки недостаточно.

Подготовьте сообщение собственнику: «На сегодня подтверждены две работы на пять часов, одна открывает сборку, другая нужна для завтрашнего предложения. Для полной презентации требуется ещё четыре часа. Могу сегодня показать структуру и один слайд, а полный комплект подготовить в следующем окне. Если полная презентация нужна сегодня, потребуется пересмотреть одно из прежних обязательств». Конкретный вариант зависит от того, действительно ли часовой образец имеет смысл.

Затем представьте, что собственник подтверждает перенос А. Кого нужно уведомить? Коммерческого директора, человека, который обещал предложение клиенту, и исполнителей зависимых действий. Недостаточно изменить личную очередь сотрудника. Последствия должны дойти до тех, кто опирается на прежнюю дату. Иначе согласованный внутри перенос снаружи останется неожиданным невыполнением.

Для внедрения выберите одну неделю и записывайте только реальные столкновения источников. Сколько раз решение удалось получить до срыва? Какие сведения отсутствовали? Где исполнитель не знал, к кому обратиться? По этим наблюдениям улучшайте порядок. Не оценивайте успех числом сообщений о конфликте: в начале их может стать больше, потому что ранее скрытый выбор наконец стал видимым.

10 Работа с непрерывным потоком обращений

Почему список застывает, а поток продолжается

У команды, которая обслуживает клиентов или коллег, работа не приходит только утром. Вопросы появляются весь день. Одни требуют короткого ответа, другие превращаются в отдельный проект, третьи оказываются повторением уже известного случая. Если план составлен так, будто после девяти часов ничего нового не возникнет, он начнёт разрушаться почти сразу.

Не стоит считать все входящие обращения случайностью. Часть потока повторяется достаточно регулярно, хотя точные темы заранее неизвестны. Для него можно выделить время, дежурство или понятный способ первичного разбора. Это отличается от резерва на редкое существенное событие. Если обычные обращения каждый день называют чрезвычайными, компания не видит нормальную структуру своей работы.

Начните с наблюдения за типами запросов и временем их обработки. Не требуется измерять каждую минуту навсегда.

Для первой картины можно ограничиться несколькими рабочими днями и простыми категориями: короткий известный ответ, проверка по материалам, передача специалисту, отдельная задача. Важно, чтобы записи помогали организации, а не превращались в соревнование личной скорости.

Первичный разбор и выполнение

Получить обращение, понять его смысл и решить дальнейший путь — самостоятельная работа. Она не всегда должна совпадать с полным выполнением. Если каждый новый вопрос немедленно прерывает специалиста на весь цикл решения, крупные задачи будут постоянно распадаться. Первичный разбор помогает отделить то, что действительно нужно сделать сейчас, от того, что можно поставить в очередь.

При первичном разборе достаточно выяснить предмет, последствия ожидания и необходимые данные. Иногда запрос закрывается ссылкой на действующее объяснение. Иногда обнаруживается недостающая информация. Иногда требуется отдельное техническое решение. Получатель должен понять, что произошло с обращением и когда ждать следующего действия. Ответ «приняли» без дальнейшего смысла может лишь переместить неопределённость.

Не создавайте несколько промежуточных пересылок ради самого распределения. Если человек, который принимает запрос, не способен определить даже базовую категорию, специалисту придётся заново читать всё сообщение и уточнять те же сведения. Полезный первичный разбор уменьшает следующую работу, а не добавляет ещё одного участника.

Для срочных исключений нужен короткий понятный

путь. При этом критерии исключения должны опираться на последствия и соответствующие обязательные процедуры. Нельзя считать любое сообщение важного клиента аварией только по имени отправителя. И нельзя удерживать действительно критический случай в обычной очереди ради красивого соблюдения порядка.

Учебная служба из трёх человек

В небольшой сервисной команде работают диспетчер и два специалиста. За учебный день пришло двенадцать обращений. Четыре закрылись стандартным объяснением, три потребовали уточнить данные, три — проверки специалиста, два превратились в отдельные работы. До изменения порядка все двенадцать сообщений пересылались обоим специалистам с пометкой «посмотрите».

Каждый специалист тратил время на чтение, выяснял, кто возьмёт вопрос, и иногда отвечал параллельно с коллегой. Руководитель видел быстрые реакции в чате, но плановые работы заканчивались поздно. При разборе выяснилось, что часть потерь возникает не в сложных вопросах, а в неопределённости назначения.

Команда договорилась: диспетчер фиксирует предмет и необходимые сведения, известные ответы даёт по проверенному материалу, остальные вопросы передаёт одному назначенному специалисту. Второго привлекают только при конкретной необходимости. Для отдельной работы создаётся задача с результатом и оценкой, а исходное обращение получает ссылку на неё. Покупатель не должен повторять историю при каждом переходе.

Это изменение не означает, что диспетчер должен самостоятельно решать неизвестные вопросы. Он имеет пра-

во сказать: «Нужно уточнение специалиста; передал вопрос вместе с указанными данными». Если ответ в справочнике устарел, он не обязан защищать его ради показателя быстрого закрытия. В такой ситуации материал нужно исправить и проверить, затронул ли старый ответ другие обращения.

Через неделю команда обнаружила, что два вида запросов продолжают вызывать повторные уточнения. Для них добавили по одному обязательному вопросу при приёме. Весь процесс вырос не в длинную анкету, а в несколько конкретных проверок, связанных с наблюдаемыми причинами возврата.

Дежурство и защищённая работа

Один из способов организовать поток — выделять человека или окно времени для первичной обработки. Тогда остальные знают, когда могут работать над задачей без обычных прерываний. Но дежурство должно иметь реальную вместимость. Если дежурный получает полный план крупных задач и одновременно весь поток, система лишь меняет имя перегруженного сотрудника.

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.