Кто ведёт следующий шаг: матрица ролей и передачи работы

Распределите работу по показу, сохраните обещания клиенту при передаче задачи и проверьте замену отсутствующего сотрудника. Внутри заполненная матрица и самостоятельные рабочие листы.



Практический гайд с заполненным учебным примером и чистыми рабочими листами. Подготовлено редакцией Нейросистемы риелтора.

Учебные цифры не являются данными о текущем рынке. Обложка представляет концептуальную иллюстрацию.

1. Какой результат вы соберёте

Рабочая тетрадь предназначена для агента с помощником или небольшой команды. Вы выберете один клиентский маршрут, распределите роли, договоритесь о подтверждении передачи и проверите работу без основного сотрудника. Для одиночного риелтора таблица поможет отделить личные действия от работы фотографа, координатора или другого подрядчика.

Документ на выходе	Для чего он нужен
Список результатов	Показывает, что должно быть готово на каждом шаге
Матрица ролей	Называет исполнителя и владельца результата
Карточка передачи	Сохраняет обещание клиенту и следующее действие
Запись проверки	Показывает, где правило не сработало

Возьмите один ближайший процесс, например подготовку показа. Не переносите сюда телефоны, паспортные данные или документы клиентов. Для учебной проверки достаточно условного номера карточки. Сначала заполните пример в своей команде, затем перенесите согласованные действия в рабочую систему.

Критерий готовности
Новый участник понимает по записи, какой результат нужен, кто его проверит, где взять данные и когда включается замена. Число строк и красивое оформление сами по себе этого не подтверждают.

2. От действия к проверяемому результату

Вместо «заниматься показом» запишите итог, который можно подтвердить. Сохраните этапы, на которых меняется исполнитель или нужно принять решение. В примере агент ведёт покупателя, координатор согласует доступ, руководитель помогает с исключениями.

Код	Результат	Доказательство
S1	Запрос клиента уточнён	Критерии и ограничения в карточке
S2	Время доступа подтверждено	Согласование собственника
S3	Показ принят покупателем	Подтверждение выбранного времени
S4	Адрес и порядок встречи отправлены	Сообщение с адресом и ориентиром
S5	Изменение расписания согласовано	Новая договорённость участников
S6	Показ состоялся либо отменён	Статус и причина отмены
S7	Обратная связь записана	Факты, вопросы, решение клиента
S8	Следующий контакт назначен	Действие и согласованный срок

Рабочее упражнение
Отметьте, какие из восьми результатов нужны в вашем маршруте. Добавьте собственный результат только если у него есть проверяемое доказательство.

3. Как читать роли

R означает выполнение работы. A обозначает ответственность за итог. C нужен для консультации до действия или решения. I получает необходимую информацию. Это значения модели RACI; далее используются авторские правила применения для учебного агентства.

Роль	Вопрос для назначения	Пример
R	Кто выполняет действие?	Координатор получает подтверждение доступа
A	Кто проверяет, что итог получен?	Агент проверяет готовность показа
C	Чьё мнение действительно требуется?	Руководитель помогает решить исключение
I	Кому достаточно знать результат?	Координатор видит выбранное клиентом время

R/A в одной ячейке допустимо, когда человек сам выполняет шаг и контролирует результат. При нескольких R отдельно назовите ведущего исполнителя, который соберёт части работы. Не назначайте второго A вместо описания разных решений: разделите строку или договоритесь об одном владельце итога.

Проверка на лишнее согласование
Если без ответа человека действие не должно начинаться, это участник согласования. Если достаточно сообщить готовый результат, не превращайте его в обязательного консультанта.

4. Заполненная матрица показа

Все назначения ниже условные. Их нужно согласовать с реальными участниками и доступными им полномочиями. Прочерк означает отсутствие роли в этой строке; в таблице он заменён словом «нет».

Результат	Агент	Координатор	Руководитель
S1. Запрос уточнён	R/A	I	нет
S2. Доступ подтверждён	A	R	нет
S3. Время выбрано	R/A	I	нет
S4. Адрес отправлен	R/A	I	нет
S5. Перенос в пределах правил	A	R	C при исключении
S6. Статус показа записан	R/A	I	нет
S7. Обратная связь записана	R/A	нет	нет
S8. Контакт назначен	R/A	нет	I при риске срыва

Собственник является внешним источником сведений для S2, а покупатель подтверждает время для S3. Команда отвечает за получение и сохранение ответа. Не подменяйте внутреннего ответственного внешним человеком, с которым такой порядок не согласован.

Проверка матрицы
В каждой строке есть итоговый владелец и исполнитель. Если R и A совпадают, это видно. Руководитель не становится обязательным участником каждого обычного шага.

5. Три ошибки и их исправление

Наблюдение	Что произойдёт	Исправление
В S2 назначен только координатор R	Никто не проверит готовность доступа для клиента	Назначить агента A и определить доказательство
В S4 агент A и руководитель A	Каждый ждёт решения другого либо отправляет свою версию	Оставить одного A; границы исключения вынести отдельно
В S8 есть агент A, но нет исполнителя	Следующий контакт считается общей обязанностью	Назначить R и создать конкретное действие

Учебный подсчёт: три проблемные строки из восьми. 3 ÷ 8 × 100 = 37,5%. После исправления повторно проверьте все восемь строк. Изменение этого числа показывает качество распределения ролей только в выбранной матрице.

Не делайте неверный вывод
37,5% не означает потерю 37,5% клиентов или денег. Нельзя переводить число дефектов таблицы в обещание дополнительных сделок без отдельных данных.

Ваши замечания: строка _____; чего не хватает _____; принятое изменение _____; кто подтвердил _____.

6. Передача задачи с подтверждением

Запись передачи должна сохранять контекст. Формулировка «клиент твой» не сообщает, что уже сделано и чего человек ждёт. Заполните пять полей, затем получите принятие задачи.

Поле	Заполненный учебный пример
Карточка	К-214, учебный покупатель
Что подтверждено	Собственник откроет квартиру в субботу
Открытый вопрос	Покупателю нужно выбрать 11:00 или 12:30
Обещание клиенту	Сообщить согласованное время сегодня до 18:00
Новое действие	Агент связывается с покупателем и сохраняет ответ
Принятие	«Принимаю, свяжусь до 17:30, результат внесу в карточку»

Пока задача не принята, исходный владелец проверяет, что клиентское обещание не осталось без действия. Если получатель не доступен, используйте согласованный маршрут замены, а не отправляйте повторное сообщение в надежде, что кто-нибудь его заметит.

Три разных статуса
Отправлено: сообщение ушло. Принято: конкретный человек подтвердил действие. Выполнено: есть доказательство результата. Эти статусы не взаимозаменяемы.

7. Замена и границы полномочий

Проверьте, что маршрут переживёт отсутствие одного человека. Выбирайте замену по доступности и компетенциям. Не расширяйте доступ к клиентским данным «на всякий случай».

Ситуация	Согласованное правило	Подтверждение
Координатор отсутствует	Агент сам подтверждает доступ по контакту из защищённой карточки	Право доступа проверено заранее
Время не подходит покупателю	Предложить другой согласованный слот	Ответ обоих участников сохранён
Клиент просит другую комиссию	Передать вопрос уполномоченному лицу	Агент не обещает изменение самостоятельно
Основной агент занят на показе	Дежурный принимает конкретную задачу	Есть явное подтверждение принятия

Критичный результат	Кто заменяет	Когда включается замена

Проверка готовности
У заменяющего есть необходимые сведения, согласованные права и понимание границ решения. Запись фамилии без этих условий не является рабочим резервом.

8. Ваша матрица

Процесс: _____. Версия и дата: _____. Владелец регламента: _____. Участники подтвердили назначения: _____. Обозначения ролей внесите словами или R/A/C/I.

Проверяемый результат	Кто делает	Кто отвечает за итог	Доказательство

Внешние сведения, без которых работа остановится: _____. Где хранятся подтверждения: _____. Решения вне обычных полномочий: _____.

Перед переносом в CRM
Проверьте отсутствие пустых владельцев, двух несогласованных итоговых ответственных и шагов без исполнителя. Для каждого критичного результата заполните правила замены на предыдущем листе.

9. Прогон трёх ситуаций

Проведите проверку на учебной карточке без реальных контактов. Наблюдатель записывает фактическое поведение участников, не помогает им скрыть непонятное правило. Это проверка процесса, а не соревнование сотрудников.

Сценарий	Что проверяем	Успех
Обычный показ	Доступ, время, адрес, следующий контакт	Подтверждения доступны в карточке
Координатор недоступен	Замена и доступ к сведениям	Клиентское обещание остаётся под контролем
Клиент меняет время	Граница решения и уведомление участников	Все видят одну актуальную договорённость

Сценарий	Где возник вопрос	Какое правило меняем

Повторите только сценарий, затронутый изменением. Первый рабочий случай проверяйте по тем же критериям. Не отмечайте процесс успешным только потому, что сотрудники заполнили все клетки.

10. Недельный разбор без поиска виноватых

Возьмите небольшой согласованный набор завершённых случаев. Для каждого найдите место, где передача не была принята, доказательство отсутствовало или потребовалось лишнее согласование. Запишите причину процесса: неясное правило, недоступные сведения, нехватка времени или неподходящие полномочия.

Учебное наблюдение	Решение	Как проверим
Перенос согласовали в личном чате	Сохранять итог в общей карточке	Участник находит последнее время без переспроса
Все ждут одобрения руководителя	Уточнить допустимый диапазон переносов	Обычный перенос выполняется в пределах полномочий
Замена не видит контакта собственника	Настроить необходимый доступ	Учебный проход выполняется без пересылки пароля

Одно изменение на неделю	Ответственный	Проверяемый результат

Следующий рабочий шаг
Если сам поток обращений и дальнейшие действия не связаны в понятный маршрут, используйте диагностическую карту Нейросистемы риелтора. Эта тетрадь уже позволяет внедрить распределение работы самостоятельно.

Источники и проверка

Atlassian: RACI chart