Неделя руководителя с журналом управленческих решений

Неделя руководителя: обязательства, очередь препятствий, учебный прогноз и журнал проверяемых решений.



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.

Неделя решений, а не пересказа статусов

Этот рабочий набор помогает руководителю выбрать препятствие, принять решение и проверить его последствия. Он не заменяет согласование должностных обязанностей и полномочий. Все случаи, планы и суммы ниже вымышлены; это учебные данные, не нормы эффективности.

Участок недели	Главный вопрос	Рабочий результат
Начало периода	Что уже обещано клиентам?	Список обязательств и зависимостей
Выбор приоритета	Что команда не может решить сама?	Очередь управленческих решений
Разбор ситуации	Какие факты и чего не хватает?	Одно решение с владельцем
Поддержка навыка	Что агент сможет повторить самостоятельно?	Учебная попытка с критерием
Конец периода	Что изменилось после нашего действия?	Проверка выбранного набора случаев

Не путайте масштаб
Руководитель может помогать одной сделке и одновременно улучшать общий порядок. Запишите, какую из задач решаете сейчас. Разовая помощь не означает, что причина повторяющегося сбоя устранена.

Выберите одну команду и один период. Не смешивайте разные подразделения и условия работы в одном выводе без объяснения различий.

Карта обязательств ближайшего периода

Обещанный результат	Владелец	Зависимость	Решение руководителя
Сравнение двух квартир	Агент Анна	Не хватает актуального плана	Назначить получение источника; не заполнять догадкой
Два показа в пересекающееся время	Агент Павел	Дорога и подтверждение доступа	Согласовать выполнимый график и роли
Пять черновиков публикаций	Ассистент	Нет принимающего	Назначить проверку в пределах полномочий
Ответ на сложный вопрос	Ответственный агент	Нужен профильный специалист	Организовать передачу вопроса и срок проверки ожидания

Сначала проверяйте факт обещания, его срок и последствия задержки. Потенциально высокая комиссия не отменяет уже принятого обязательства перед другим клиентом.

Проверка ресурса
Число задач не равно нагрузке. Учитывайте выезды, дорогу, доступность участников и время на проверку результата. В цифровой сетке могут отсутствовать задачи без планируемых границ.

Какой конфликт обнаружен в моей команде: _____. Какие обещания затронуты: _____. Кто вправе изменить порядок: _____.

От симптома к проверяемой причине

Симптом	Возможная причина	Как проверить
Показы отменяются	Нет подтверждения доступа	Сопоставить договорённости и сообщения по выездам
Подборки возвращаются	Неизвестны обязательные условия	Посмотреть бриф и причины возврата
Агент ждёт по мелким вопросам	Неясны полномочия	Разобрать повторяющиеся обращения к руководителю
Много задач, мало продолжений	Не определён следующий шаг	Посмотреть итоги конкретных разговоров

Сохраняйте альтернативное объяснение. Отмена показа может быть связана не с доступом, а с изменением планов покупателя. Отсутствие следующей встречи может быть осознанным решением клиента, а не ошибкой агента.

Форма гипотезы
«Предполагаем причину А, потому что видим факт Б. Проверим записи В. Если найдём признак Г, гипотезу пересмотрим». Такая запись удерживает обсуждение от преждевременного обвинения.

Моя гипотеза: _____. Проверяемые случаи: _____. Что её опровергнет: _____. Кто соберёт сведения: _____.

Учебная очередь трёх проблем

Проблема	Почему требует внимания	Первое решение
Конфликт показов сегодня	Риск нарушить согласованные обязательства	Уточнить возможности, согласовать выполнимый вариант
Черновики ждут принятия	Одна зависимость задерживает несколько задач	Назначить компетентного принимающего и срок
Хочется новый дизайн презентации	Улучшение без подтверждённой срочности	Выделить отдельный срок и критерий пользы

Порядок основан на условиях этого примера. Если у презентации есть реальный обязательный срок, положение в очереди изменится. Поэтому сохраняйте основания приоритета, а не только цифру «важность 1».

Четыре вопроса выбора
Какое обязательство затронуто? Когда наступят последствия? Что именно можем изменить? Кто имеет полномочия принять решение? Если данных нет, первым действием станет их получение.

Не ставьте в один список конфликт времени и общую просьбу «увеличить продажи» без конкретизации. У задачи должна быть граница, внутри которой можно принять и проверить решение.

Мой приоритет	Основание	Первое решение

Короткая встреча с агентом

Этап	Вопрос руководителя	Что фиксировать
Факт	Что произошло по конкретной задаче?	Событие и источник
Неизвестное	Какого сведения не хватает?	Вопрос и адресат
Препятствие	Что мешает следующему шагу?	Зависимость, ресурс или навык
Решение	Что меняем в пределах полномочий?	Действие и ограничения
Проверка	Когда и по чему увидим результат?	Владелец и дата или условие

Заполненный итог
Агент уточняет у владельца спорный срок освобождения квартиры. Пока подтверждения нет, команда не обещает покупателю определённую дату. Завтра руководитель проверяет наличие ответа; при его отсутствии согласует дальнейший порядок ожидания.

Для обучения выберите один элемент разговора и предложите повторить его в обезличенной ситуации. После вмешательства руководителя объясните причину и границу помощи, чтобы сотрудник не ждал спасения в каждом следующем случае.

Что агент выполнит самостоятельно в следующий раз: _____. Как проверим перенос навыка на другую ситуацию: _____.

План, факт и условный сценарий

Учебный показатель	Значение	Как трактовать
План поступлений	600 000 ₽	Целевой ориентир периода
Подтверждённые поступления	240 000 ₽	Факт из принятого источника учёта
Разница	360 000 ₽	600 000 - 240 000
Потенциальная комиссия А	180 000 ₽	Дата ещё не согласована
Потенциальная комиссия Б	220 000 ₽	Есть внешняя незавершённая проверка
Итого потенциально	400 000 ₽	Сумма при выполнении условий, не факт

400 000 ₽ больше разницы 360 000 ₽ на 40 000 ₽, но план не становится выполненным. Нужно выяснить условия и возможные сроки. Не прибавляйте потенциальные суммы к фактическим поступлениям в колонке факта.

Не придумывайте вероятности
Если нет надёжной модели и сопоставимых наблюдений, не присваивайте сделке удобные 80% ради красивого прогноза. Покажите конкретные условия и неизвестность.

По каждой ожидаемой сумме запишите следующий подтверждённый шаг, владельца, зависимость и основание даты. Изменение срока должно сопровождаться объяснением, а не исчезать из истории.

Мой источник факта: _____. Сценарий и его условия: _____. Следующая проверка: _____.

Журнал управленческих решений

Команда: _____. Период: _____. Руководитель: _____.

Факт и препятствие	Принятое решение	Владелец и проверка

Деталь записи	Зачем нужна
Исходное состояние	Чтобы помнить, что хотели изменить
Ограничения	Чтобы решение не расширялось молча
Критерий результата	Чтобы проверить действие по существу
Условия пересмотра	Чтобы не продолжать неверную гипотезу

Одно решение можно проверить
«Повысить дисциплину» нельзя принять как результат. «Назначить проверяющего для пяти черновиков и проверить отсутствие ожидания по этой причине» имеет понятную границу.

Разбор недели и следующая попытка

Вопрос	На что смотреть
Решение выполнено?	Есть действие и подтверждение, а не только новая задача
Изменилось нужное место?	Проверен тот набор случаев, ради которого вмешивались
Появился побочный эффект?	Не создали ли перегрузку или лишнее согласование
Данные сопоставимы?	Совпадают период, определения и правила отбора
Что продолжаем?	Одна полезная практика с владельцем

Пример: после назначения принимающего три из пяти черновиков проверены, два ждут недостающие исходники. Нельзя написать «все задержки устранены». Правильный вывод: устранена часть ожидания, по двум задачам осталась другая зависимость.

Решение недели	Что подтверждено	Что меняем дальше

Осторожно с отчётами
У разных отчётов может различаться правило включения записей. Перед выводом о росте или падении изучите смысл выбранного периода и показателя в своей системе.

Учебные сценарии и журнал разработаны Нейросистемой риелтора. Они помогают выбрать управленческое действие, но не обещают определённую выручку.

Источники и проверка

Битрикс 24: занятость по задачам

Битрикс 24: вопросы о сквозной и CRM-аналитике