

[← Назад к алгоритмам](#) СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ

ГАЙД: Учимся планировать задачи по ДИСКО

Метод структурированного планирования
для достижения предсказуемых результатов
в бизнесе



GERMAN YUN

«Я не занимаюсь теорией менеджмента — я сразу говорю, какие конкретные шаги нужно предпринять уже завтра, чтобы кардинально изменить систему управления в компании»

- ✓ Основатель программы СЕКРЕТЫ КОРПОРАЦИИ – школу прошли +450 руководителей со 100% результатом
- ✓ Автор книги "Iron-менеджер" (издательство «Бомбора» (ЭКСМО))
- ✓ Разработал более 12 авторских управленческих техник, которые увеличивают прибыль компаний в 2-3 раза за год
- ✓ Помог заработать более 650 млн. руб дополнительной прибыли клиентам
- ✓ Управлял ООО ЭнергоИнжиниринг (500 млн. руб.) не участвуя в операционке

Весь мой **35-летний опыт** посвящен реальному бизнесу и настоящим реорганизациям компаний в 10

отраслях.

- 16 отраслей и ниш
- работал с командами до 2000 сотрудников
- работал с компаниями с оборотом до 5 млрд рублей

ДИСКО для целей

Д Достижимая

Цели должны быть достижимы с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов. При постановке целей вы должны чувствовать, что есть возможность достичь их в оговорённый срок. И в то же время, они должны быть достаточно сложны, чтобы

И Измеримая

Цели должны быть измеримы, чтобы можно было узнать, что они достигнуты. Очень полезно бывает выделить не только конечные, но и промежуточные критерии оценки, чтобы иметь возможность проверить, насколько вы продвинулись в достижении цели.

С Согласованная

(Это не означает "согласованная начальством"). Цели должны быть согласованы с вашей деятельностью, другими вашими целями, а также долгосрочными планами, и работать на их достижение.

необходимо было прилагать усилия для их достижения.

К

Конкретная

Цели должны быть максимально конкретными, чтобы их было легко понять. Не должно быть места для двусмысленного толкования или разного понимания целей.

О

Определённая

Определённая во времени. Для каждой цели должны быть установлены чёткие временные рамки.

ПРИМЕРЫ И СРАВНЕНИЕ ПРАВИЛЬНО/ НЕПРАВИЛЬНО

Возьмем для рассмотрения план дня одного сотрудника отдела продаж. Обычная практика для отдела продаж.

Типичный план дня:

1. Звонить НОВЫМ клиентам.
2. Встретиться с директором компании «ЛЛЛ».
3. Сделать расчёт для клиента «ГГГ».
4. Позвонить клиенту «БББ», спросить расчёт данных для расчёта.
5. Сделать коммерческое предложение для клиента «ААА».

Такие планы (если они вообще есть, чаще всего их нет) типичны для отделов продаж. Давайте проведем анализ по ДИСКО.

1. ЗВОНИТЬ НОВЫМ КЛИЕНТАМ

⊗ Проверяем по ДИСКО:

Д Достижимая? **Непонятно.**

И Измеримая? **Не указано количество клиентов и звонков, поэтому ответ - нет**

С Согласованная? Ну да, звонить новым клиентам нужно

К Конкретная? **Совершенно не конкретная.** Есть большая разница, если позвонить 3-м клиентам или 50-ти. Можно толковать по-всякому. Сколько звонков сделает сотрудник неведомо!

- Определенная по времени? **Нет**. Неизвестно сколько времени выделил сотрудник на эту задачу

✓ ТЕПЕРЬ ПОСТАВИМ ЗАДАЧУ ПРАВИЛЬНО, ПО ДИСКО

С 9:15 до 11:00 буду звонить 15 новым клиентам из моего списка, с целью - познакомиться с главным энергетиком (допустим, средний звонок занимает 3-5 минут и еще есть «недозвоны»)

- ✓ **Д:** Достижимая? Да, можно сделать 20-25 звонков в течение почти 2-х часов. (сейчас не оцениваем много это или мало, считаем, что нормально)
- ✓ **И:** Да, должен сделать 20-25 звонков
- ✓ **С:** Да, будет звонить клиентам из определенного списка
- ✓ **К:** Да, конкретно 15 клиентам из списка
- ✓ **О:** Да, будет звонить с 9:15 до 11:00

Хорошая задача, расписанная по ДИСКО. Такую задачу легко контролировать и проверить исполнение. Особенно, если все звонки записываются и сохраняются в CRM системе.

2. ВСТРЕТИТЬСЯ С ДИРЕКТОРОМ КОМПАНИИ «ЛЛЛ»

⊗ ПРОВЕРЯЕМ ПО ДИСКУ

- Д** Достижимая? Да, можно встретиться с директором, если назначена встреча
- И** Измеримая? **Не совсем понятна цель встречи, поэтому измерить сложно.**
- С** Согласованная? **Нет. Потому что не определена цель встречи**
- К** Конкретная? **Нет. Цель неизвестна, конкретики нет никакой.** То ли переговоры будут, то ли чай будут пить
- О** Определенная по времени? **Нет.** Может поехать после обеда и пропасть до конца дня

✓ ПОСТАВИМ ЗАДАЧУ ПО ДИСКУ

С 11:00 до 13:00 (с учетом дороги и пробок) встречаюсь с директором компании «ЛЛЛ» на тему согласования коммерческих условий по нашему коммерческому предложению (КП)

- ✓ **Д:** Достижимая? Да, за два часа можно доехать и согласовать коммерческие условия по КП
- ✓ **И:** Да, нужно получить лист согласования по КП.
- ✓ **С:** Да, все коммерческие условия нужно утвердить по нашим стандартам
- ✓ **К:** Да, едет к конкретному клиенту с конкретной целью — согласовать коммерческие условия

- ✓ **О:** Определена по времени? Да, с 11:00 до 13:00 можно успеть это сделать

3. СДЕЛАТЬ СВЕТОТЕХНИЧЕСКИЙ РАСЧЁТ ДЛЯ КЛИЕНТА «ГГГ»

✗ ПРОВЕРЯЕМ ПО ДИСКО

Д Достижимая? **Неизвестно.** Мы не знаем сколько времени он выделил на этот расчет.

- ✓ **И:** Да, необходимо выполнить один расчет
- ✓ **С:** Да, мы всегда делаем расчет по нашему бизнес-процессу
- ✓ **К:** Да, один расчет конкретно для одного клиента «ГГГ»
- Определенная по времени? **Нет.** Сколько будет делать расчет непонятно. Если расчет большой, то, возможно, сегодня времени не хватит

✓ ТЕПЕРЬ ПОСТАВИМ ЗАДАЧУ ПРАВИЛЬНО, ПО ДИСКО

С 14:00 до 15:00 сделать светотехнический расчет для клиента «ГГГ».

- ✓ **Д:** Достижимая? Да, за один час можно сделать этот расчет

✓ O: Определенная по времени? Да, с 14:00 до 15:00 будет сделан расчет

ПО МЕТОДИКЕ ДИСКО ЗАПИШЕМ И ОСТАВШИЕСЯ ПУНКТЫ ПЛАНА С УЧЕТОМ ТРУДОЕМКОСТИ

Оцените, насколько план сотрудника стал более точным и конкретным



9:15 - 11:00

Я буду звонить 15 новым клиентам из моего списка с целью познакомиться с главным энергетиком.



11:00 - 13:00

(с учетом дороги и пробок) Встречаюсь с директором компании «ЛЛЛ» для обсуждения согласования коммерческих условий по нашему коммерческому предложению (КП).



14:00 - 15:00

Сделать светотехнический расчет для клиента «ГГГ».



15:00 - 15:30

Позвонить клиенту «БББ», спросить и получить данные для светотехнического расчета.



15:30 - 16:00

Оформить и отправить коммерческое предложение клиенту «ААА».

Оцените, насколько план сотрудника стал более точным и конкретным. Мы видим, что остается время с 16:00 до конца рабочего дня, значит, сотрудник может взять ещё несколько задач на этот период.

«Не надо меня торопить, я стараюсь сделать всё как можно лучше!»

Уверен, вам говорили: «Не надо меня торопить, я стараюсь сделать всё как можно лучше!»

Не хочу вас расстраивать, но **чаще всего это манипуляция**. Как человек, который занимался построением отделов продаж, часто встречал такое возражение от новых сотрудников.

На мой взгляд, есть только одна причина, почему сотрудник говорит это: **он боится, что вы начнёте им управлять**. Иными словами, он не хочет, чтобы вы знали, что он делает. Для сотрудника самое страшное — когда руководитель знает реальное положение дел.

Ещё одна причина, когда сотрудник говорит: «Я делаю всё как можно лучше!» — он не уверен в себе. Это типичная ситуация, когда у сотрудника низкая самооценка. Он боится совершить ошибку, поэтому тянет время.

Вопрос: а какие результаты? Результатов нет.

Что делать в этом случае?

Необходимо перестать общаться на языке эмоций и **перейти на язык фактов**. Если сотрудник говорит: «Я делаю всё как можно лучше!», вы должны ответить: «Хорошо, давай посмотрим, что ты уже сделал?»

Иными словами, необходимо **перейти на язык измеримых показателей**.

- Если сотрудник говорит: «Я обзвонил всех клиентов!», вы должны спросить: «Сколько звонков ты сделал?»
- Если сотрудник говорит: «Я отправил всем письма!», вы должны спросить: «Сколько писем ты отправил?»

И так далее.

ЕЩЁ ОДИН ВАЖНЫЙ МОМЕНТ КАСАЕТСЯ СПЕЦИФИКИ ПРОДАЖ

- 🎯 Если у сотрудника в дневном плане **меньше 7-10 задач**, это должно вызывать недоумение у руководителя отдела продаж.
- 🎯 Он должен задавать вопросы о времени: сколько займет та или иная задача? Что насчет других клиентов, которые не попали в план дня?
- 🎯 Есть ли для них приоритетные задачи, которые мы упускаем? Не подходят ли сроки сдачи этапов на этой неделе? И так далее.

МИКРО-ТРЕНИНГ

Если сотрудник плохо подготовился к планёрке и некачественно сформулировал задачи по ДИСКО (а на начальном этапе это случается часто), нужно проводить микро-тренинг прямо на месте.

Задача достаточно простая, и необязательно назначать отдельное обучение по ДИСКО (если оно уже было ранее). Можно сразу тренироваться в ходе планёрки.

Пример:

Представьте, у вас 5-7 сотрудников. Первые два сотрудника не смогли правильно сформулировать свои задачи на день по ДИСКО.

«Пока другие докладывают, вы должны переформулировать свои задачи на день по ДИСКО. У вас 10 минут, после чего вы снова представите свой план. Спасибо»

Когда все сотрудники докладывают о своих планах, вы возвращаетесь к тем, кто отставал, и они снова проговаривают свои планы, но уже по методике ДИСКО. Обычно через 10 минут их планы становятся намного конкретнее и чётче.

Эту практику нужно повторять каждый день, пока каждый сотрудник не достигнет 100% результата. Конечно, вы сами должны в совершенстве владеть этим навыком. **Вы должны быть тренером для своего подразделения, который уверенно приведет команду к результату.**

ТАКИМ ОБРАЗОМ, ВЫ ТРЕНИРУЕТЕ И СВОЕГО СОТРУДНИКА, И СВОИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

НАСТРОЙКА СЛУХА

Как у музыкантов есть музыкальный слух, так и у руководителя должен быть выработан специфический **«управленческий слух»**. Вы должны уметь слышать задачи сотрудников и мгновенно определять, соответствуют ли они принципам ДИСКО.

Это навык, который не появляется сам по себе — его нужно развивать. Но это несложно, требуется только время и желание.

ЗАДАНИЕ

- 1** **Выучите аббревиатуру ДИСКО наизусть.** Ключ к обучению — многократное повторение до формирования устойчивого навыка.
- 2** **Научитесь формулировать задачи по ДИСКО.** Проверяйте каждую задачу на соответствие методике. Напишите 10-20 задач, полностью соответствующих ДИСКО — это и будет индикатором того, что навык усвоен.

3

Назначьте занятия для команды по ДИСКО на ближайший понедельник и вторник, каждое по 60 минут.

4

Начните занятие с краткого объяснения методики ДИСКО (5-7 минут), а затем сразу переходите к практике. Попросите сотрудников расписать свои текущие задачи по методике ДИСКО.

5

Дайте каждому сотруднику возможность проговорить свои задачи вслух, проверяйте их на соответствие ДИСКО и корректируйте, если что-то не так.

6

Сотрудники должны переписывать задачи до тех пор, пока они не будут соответствовать ДИСКО. Многократное повторение необходимо для закрепления навыка.

7

Следите за временем и старайтесь уложиться в 60 минут.

8

После двух занятий основное понимание методики должно быть усвоено, и можно переходить к её практическому применению.

9

Попросите команду подготовить планы на среду и предоставить их к 9:00, до начала планёрки.

10

На утренней планёрке в среду проверьте планы сотрудников и убедитесь, что они соответствуют ДИСКО. При необходимости проводите микро-тренинг прямо в ходе планёрки.

На начальном этапе, в первую неделю, вы столкнетесь с ожидаемым **сопротивлением сотрудников**. Им предстоит освоить новый навык, а это всегда непросто и несет определенные риски.

Однако, если вы будете позитивны, настойчивы и окажете поддержку в освоении этого навыка, напряжение постепенно исчезнет, и сопротивление сойдет на нет.

Во вторую неделю планы сотрудников значительно улучшатся, и вы заметите, кто старается обучаться, а кто проявляет лень. Продолжая проводить микро-тренинг на планёрке, вы добьетесь результата уже на следующей неделе.



СПАСИБО, ЧТО ДОЧИТАЛИ ДО КОНЦА!

Освоение технологии планирования задач — важнейший шаг к повышению эффективности вашей команды. Метод ДИСКО поможет вам не просто организовать задачи, а сделать их конкретными, понятными и выполнимыми.

Профессиональное планирование — это не просто навык, это фундамент, на котором строится ваш рост и успех команды. Уверен, что внедрение этих инструментов приведет вас к значительным результатам.

Впереди — только победы!

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА

Стратегическая диагностика с командой Германа Юна

Разберём ваш бизнес, найдём узкие места и точки роста — и дадим конкретный план действий.

 **Оставить заявку**

 Команда Германа свяжется с вами и согласует время