

Понимание задачи, правила работы и сдачи

Видео: [Понимание задачи \(Всеволод Устинов\)](#)

[Введение или проблема человека-снежинки](#)

[Понимание задачи](#)

[Постановка задачи](#)

[Шаблон понимания задачи](#)

[Что может пойти не так с пониманием задачи](#)

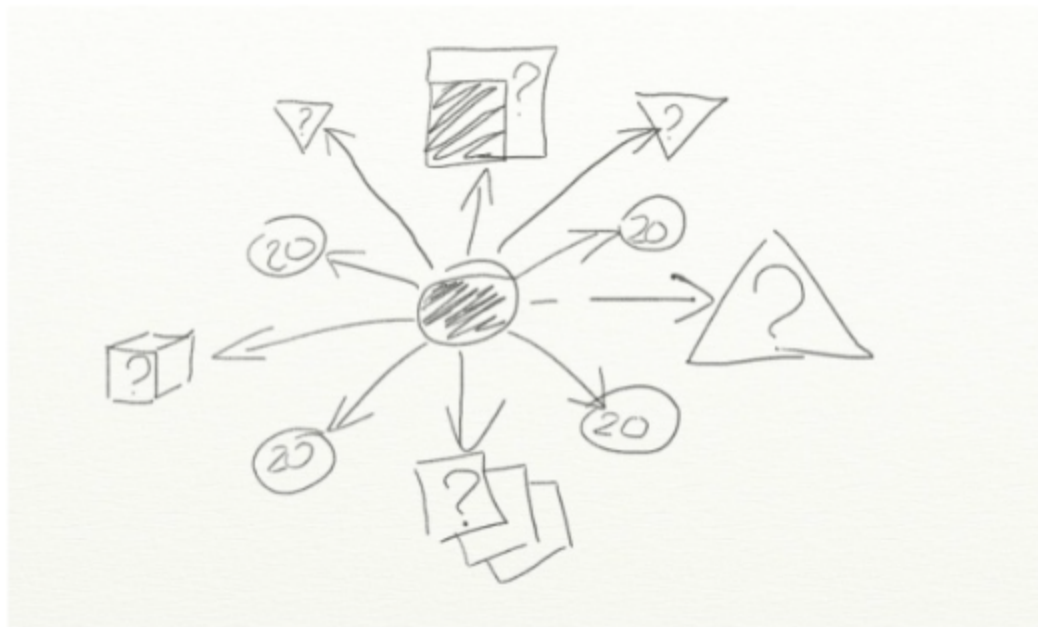
[«Докс — это докс,
а понимание —
оно в голове»](#)

[Опыт команды](#)

[Как понять, что понимание готово](#)

[Примеры](#)

[Ещё по теме](#)



Слайд из презентации Славы Панкратова «Менеджер-снежинка», 2008

Введение или проблема человека-снежинки

Исполнители часто не знают, как выглядит хорошо сформулированная задача.

Постановщики зачастую в принципе не умеют ставить задачи. Плохой исполнитель

не вникает в суть и не создаёт ценность: формально результат есть, но он не приносит пользу заказчику и никому не нужен.

Когда менеджер два, три, четыре раза сталкивается с плохим результатом, он начинает учиться однозначно и подробно формулировать задачу. Результаты получаются, если не отличные, то хорошие: с минимально необходимым качеством.

Менеджер расчухивает, что хорошая постановка задачи — гарантия результата. Он начинает ставить задачи каждому исполнителю лично, подробно и недвусмысленно. Теперь исполнитель ждёт от него только такую постановку задачи, и сам не учится формулировать — профессионально не растёт.

Когда таких исполнителей два — полтора, жить можно. Но их становится 10–15–20, и менеджер тонет в письмах, встречах, согласованиях. На работу не остаётся времени.

Во-первых, такой подход мешает масштабироваться. Понимание, как ставить задачу остаётся только в голове менеджера, и горизонтальный рост невозможен. Во-вторых, менеджер становится суперквалифицированным и готов решать более сложные задачи, а у него просто не хватает на это времени. Менеджер превращается в человека-снежинку — усталое, узкое, и критически важное звено системы. Если он заболит, уедет или уволится — процессы разрушатся.

Человек-снежинка справляется с управлением ровно до тех пор, пока людей меньше, чем рабочих часов в сутках. Чтобы решать задачи высокой сложности, нужно изменить подход. Высокая сложность — это когда в проекте участвуют много людей, и каждому поставить задачу лично нельзя.

Решение называется: «исполнитель понимает задачу». Теперь не постановщик отвечает за хорошую постановку задачи, а исполнитель. Это кажется иррациональным, но на практике исправно работает и даёт предсказуемо работоспособный результат.

Когда приходят новые люди, с ними удобно так начинать сразу. Они готовы учиться и сразу узнают: как хорошо.

Например, нужно запустить рекламную кампанию. Менеджер приходит с этой задачей к исполнителю, и тот выясняет всё, что ему потребуется для работы. Не менеджер отвечает за то, чтобы у исполнителя всё было, а исполнитель собирает недостающие знания у менеджера, чтобы сделать хорошо.

Интерес исполнителя не только в том, чтобы выполнить задачу, но и в том, чтобы стать сложнее. Запустить РК → создать проект → вырастить отдел маркетинга в агентстве → вывести новый продукт на рынок. Так от небольших подзадач к крупным проектам человек растёт. Ему можно доверить больше, и он чувствует себя крутым.

Понимание задачи

Понимание задачи помогает постановщику и исполнителю прийти к ожидаемому результату за согласованное время.

Исполнитель описывает в тексте, как он понял задачу, чтобы защитить себя от факапов, лишней работы и нервов. Согласовывает и утверждает документ у постановщика. Так постановщик убеждается, что исполнитель правильно понял задачу.

В понимании кратко пишут результат, срок, ресурсы — людей, времени, \$ — основные этапы и риски задачи.

Я рекомендую писать понимание для любых новых или сложных задач, когда неопределённость высока. Если задача простая, и вы делали её неоднократно — весь этот фарш не нужен. Сложность/простота определяются индивидуально. Для кого-то «запустить новый проект» понятная задача, (хотя вряд ли). А кому-то будет полезно написать понимание на задачу «расширить семантику в контексте».

Постановка задачи

Чтобы писать понимание задачи, нужно определить её результат. Его удобнее всего сформулировать одним предложением с полезным действием в мире клиента. *

Если коротко, полезное действие — то, как продукт влияет на мир и людей, ради чего он существует. Например, для системы [«Эльба»](#): помочь предпринимателям платить налоги и сдавать отчётность вовремя в полном объёме, не выходя из офиса.

[Что такое полезное действие и как его формулировать.](#) *

Шаблон понимания задачи

Задача-заголовок

Проект. Цель

«УНИК. Обновить контекст» или «Азбука Вкуса. Разработать стратегию»

Клиент + проект

Краткое описание клиента и проекта. Что за проект?

Если он новый для команды — о чём он?

Результат

Какие измеримые однозначные показатели хотим достичь?

Как мы поймём, что результат достигнут? Что и как должно измениться?

Полезное действие

Кому и зачем это нужно?

Ограничения

Что нужно учесть? Какие есть технические и бизнес ограничения?

Риски

Какие есть риски? Как их снизить?

План работ

Срок, когда понимание должно быть утверждено.

Сколько у клиента есть времени для обсуждения понимания задачи?

Готовый план работ с часами и сроками.

Ресурсы и доступы

Что требуется для старта работ? Что понадобится в процессе? Как получить?

Ресурсы — всё, что зависит от кого-нибудь еще: документы, доступы, примеры, или, может, что-то ещё ждём.

Участники и зоны ответственности

Дизайнер, менеджер, программист... Лучше записывать конкретных людей и их обязанности. Чтобы не получилось, что один дизайнер записан в трёх не начавшихся проектах.

Расписать зоны ответственности: их может быть 7, а людей в проекте — 4.

Проблема — размытие зоны ответственности. Кто главный на проекте?

Кто отвечает отдельно за дизайн, текст, вёрстку, интеграцию?..

Не формальность ли я сделал?

Насколько понимание продумано и реалистично? Чего не хватает для старта?

Если понимание — формальность, то проект провалится, клиент потеряет деньги, а мы — клиента и репутацию.

Для клиента важен срок и результат. Пока исполнитель не может рассказать по этапам, что и как он планирует делать, шансов сделать хорошо — очень мало.

[Шаблон понимания задачи](#) отдельным доксом.

Контрольные точки с датами

Обычно такие:

1. Согласовать понимание задачи.
2. Показать решение.
3. Довести до «ок».

Шаблон простой. Для маленькой задачи можно сделать устно или в голове пробежаться: всё ли я понимаю и знаю? Для большой задачи — лучше прописать.

Относитесь ответственно к формулировкам. За абстрактным результатом «сделать сайт» могут скрываться совершенно разные по объёму трудозатрат и времени вещи.

Тестирование сайта с контентом или без, развёрнут сайт на тестовом стенде или в релизе. Внезапно в критерии готовности добавится обучение администраторов.

Хотя, казалось бы, мы сайты делаем. Поэтому результат должен быть коротко, просто и однозначно описан. Затем — утверждён у постановщика.

Результат не всегда готовый продукт. Иногда это аналитика, составление плана или формирование видения результата с этапами его достижения.

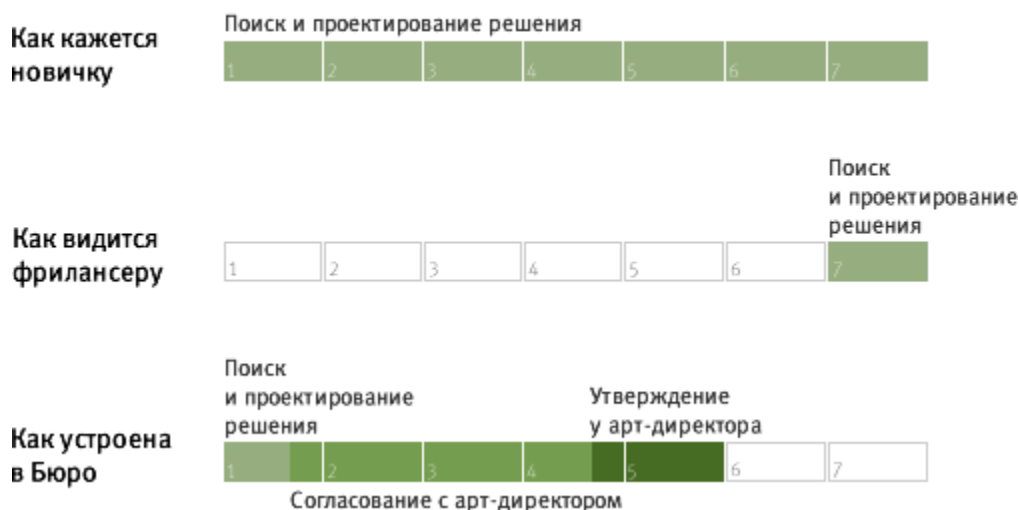
«Понимание позволяет разобраться, чем можно пожертвовать, но результат всё-таки получить»

Чтобы научиться им пользоваться, надо брать и заполнять понимание раз за разом. Через некоторое время оно просто отложится на подкорке мозга, и будешь чувствовать: понял или не понял.

Базовые принципы

1. [Что значит сделать](#)? Сделать = сдать.
2. Как планировать? Вот так:

Задача на пять дней



3. [Исполнитель понимает задачу](#). Это ответственность исполнителя — понять задачу. Не понял, не спросил — не сдашь задачу.
4. [Как сдавать](#): презентовать, собрать замечания, отсортировать, в следующий раз сдавать по прошлому списку замечаний. [Готовьтесь защищаться](#).
5. Кто кого ищет:
 - а. Чтобы поставить задачу постановщик ищет исполнителя. Пока исполнитель не скажет «взял», это задача постановщика. Часто исполнитель сначала берёт задачу «написать понимание», а потом уже «сделать задачу».
 - б. После того, как исполнитель взял задачу, исполнитель не должен рассчитывать, что постановщик будет про неё помнить, планировать и учитывать. Это исполнитель должен найти постановщика, забронировать время в календаре (заранее на скайпы по всем контрольным точкам). А иначе не сдаст.
6. Сдача чего угодно — это переговоры. К переговорам классно готовиться с помощью [карточки переговоров](#). А иногда и к постановке стоит так готовиться.

Что может пойти не так с пониманием задачи

1. Понимание превращается в формальность

Исполнитель документ сделал, а задачу не понял → завалил.

Важна не специальная структура или следование шаблону, а фактический разбор задачи: непонятных, сложных и неоднозначных моментов в проекте.

Нужно, чтобы тонкие места, которые есть в проекте, были у исполнителя в голове, и он понимал, что с ними делать — вот что важно.

В агентстве была задача сделать сайт для поиска помещений под розничные магазины. Были типовые готовые решения: бери, собирай, и будет ок. Оказалось, что помещения в торговых центрах, которые изначально учитывались — потому что их всего 10% — не укладываются в готовые шаблоны.

Если бы мы запустили проект и выяснили это только в процессе, когда уже столкнулись с проблемой, то наш план и сроки порушились бы. Поэтому понимание задачи — рабочий инструмент.

Мысленно в голове всё прокрутил → понял, где будет косяк → обсудил с клиентом → разобрался, как будешь решать.

Другой пример из жизни. Сеошник сделал план по запуску проекта, не включая голову. Взял стандартный шаблон и скопировал в результат. Не понял, что нужно проанализировать потенциал роста, конкурентов и дать требования к сайту → на встрече по запуску оказалось нечего обсуждать, потеряны часы на встрече и неделя по календарю.

Ещё пример. Джедай взял задачу «сделать презентацию подхода к контексту» и написал понимание, в котором первый пункт — «выделить принципы подхода к контексту». Понимания, о чём же будет презентация, не было → на этапе реализации задача предсказуемо уплыла в исследование этих принципов, и её пришлось жёстко флексить за 3 часа до сдачи.

2. Нет критериев готовности и приёма работы

Провести семинар с целью «провести семинар» — это лажа. Результат семинара — помочь коллегам разобраться, как составлять понимание задачи, например. Нужно не заполнить пунктик результата, а подумать: что мы хотим на выходе? Это сверка понимания клиента и исполнителя.

Пример из жизни. Джедай принял задачу «запустить РК», понял её так: «задача считается сделанной, когда РК начала крутиться» — и так и сделал. При этом там ещё оставалось добавить быстрые ссылки в объявлениях и картинки на сетях. Ведущий рассчитывал, что после этой задачи можно будет делать следующие, а оказалось, что список доработок ещё на неделю.

Чтобы проверить, всё ли готово, нужно свериться с пониманием задачи, а потом задать себе вопрос: «что ещё нужно сделать?» * Ответ должен быть «ничего» :—)

3. План сделан бездумно

Чем сложнее проект тем мозгу сильнее хочется сказать: «тут понятно». Но надо осознавать чётко на старте: какие конкретно этапы приведут нас к результату? Если исполнитель не понимает, что это за этапы — придётся в последний момент флексить. Мириться со средним результатом: гораздо хуже, чем мог быть.

Нужно писать не красивые и правильные слова, а тратить время, разбираться: как реально это работает. Если продукт непонятный и новый — надо писать больше. Если в первый раз запускаем фейсбук — максимально подробно расписать всё. Брать время и изучать.

Если же мы, например, запускаем третью версию сайта, который разрабатываем для постоянного клиента — сократить понимание.

**«Принцип: чем меньше знаешь —
тем больше пишешь. Чем больше знаешь —
тем меньше пишешь».**

Пример из жизни. Джедай написал план создания и запуска лендинга: «1 неделя: исследования; 2 неделя: прототип; 3 неделя: дизайн; 4 неделя: вёрстка и

программирование; 5 неделя: финишинг и запуск». Это похоже на стандартный план, но на том лендинге должен был быть сложный калькулятор, к которому ещё не было точного алгоритма и всех данных. Более того, внутри клиента не был утверждён продукт и ожидалось сложности с точными условиями того, что продаём. При этом в плане все эти факты отражены не были. В итоге работа заняла в 2,5 раза больше часов, времени по календарю и нервов. После пятой недели пришлось начинать работу с нуля, исходя из новых данных.

4. **Неопределённости не сняты**

Понимание помогает тем, что заставляет подумать, спросить, исследовать и решить основные неопределённости до начала работы.

Если есть объём исследований на месяц — надо не писать понимание, а идти и исследовать. Не надо писать пункт: «мы проведем выбор ЦРМ-системы», надо пойти и выбрать эту ЦРМ. Потом двигаться дальше.

Так же с аудитом.

А какие мы используем технологии?

А как будут стыковаться сервера?

А как мы будем импортировать и экспортировать данные?

Решать на берегу, чтобы был план по умолчанию. Всегда успеем уточнить.

Если в понимании много «исследовать/узнать», то вряд ли получится хорошо: слишком высокий процент неопределённости. Понимание требуется, чтобы на этапе обсуждения прояснить неочевидные и сложные моменты.

Мозг хочет сделать сперва важные и понятные задачи. Надо — наоборот. Потому что важные и непонятные могут нагенерить новых проблем и пунктов в плане.

Пример из жизни. В задаче внедрения промокодов надо было проверить, можно ли выгружать из UA данные по client id. Джедай записал в понимание «проверить, можно ли выгружать из UA данные по client id» и стал строить на этом дальнейшие планы. Оказалось, что нельзя. В этом случае нашёлся обходной путь, а в других ситуациях мог бы и не найтись. Ещё пример: «Проверить, что CRM клиента интегрируется с АТС стандартным модулем» — такое вообще нельзя включать в план, надо проверить сначала. Цена этой неопределённости — месяц работы, если не больше.

5. **«Понимание» превратилось в ТЗ на 100 страниц.**

Когда понимание разрастается, исполнитель не может удержать его в голове, а постановщик — оценить. В документе, где «многобукв» никто не ориентируется. С ним перестают сверяться: что для проекта важно, а что нет? Прилетающие вопросы решают по принципу: как-нибудь сделаем, разберёмся. Проект поплывёт и будет завален.

Исполнитель пишет понимание задачи для себя. Не делайте себе неудобно.

Пример из жизни. Стратегия МЗ 2014 оказалась такой большой, что уже в процессе работы приходилось спрашивать у авторов разных частей «а в твоей части была описана такая штука?» При этом самые приоритетные задачи заняли команду на 4 месяца — а дальше уже действовали по ситуации. В итоге, эту стратегию открыли только при подготовке следующей. Понимание и стратегия нужны, чтобы по ним работать. Со слишком большими документами работать невозможно.

«Докс — это докс, а понимание — оно в голове»

Опыт команды

Илья

Здравый смысл должен преобладать над формой. Что-то может пойти не так, и идёт. Но при нормальном понимании с главными частями плана такого не должно произойти.

Никита

Понимание задачи — суперважная штука. Писать понимание — долго и сложно. Мне не нравится делать анализ в процессе понимания и переписывать, когда узнаёшь новое. Но это рабочий инструмент.

Аня

Стажёры видят своей задачей — сдать джедаю. Не выпустить в релиз, не запустить кампанию и сверстать макет — это проблема.

Что может пойти не так? Чувак написал хорошее понимание и пошёл делать задачу, вообще не смотря в него.

Сева: такое может случиться, когда чувак не воспринимает это как инструмент.

Дима

Для лендингов писать понимание дольше: там надо работать с текстом страницы.

Сева

Я долго пишу понимания и не понимаю, как без этого жить :—)

Понимание задачи — это мой процесс, он для меня так работает.

Идеальное ТЗ — готовый продукт. Но такого не бывает. Поэтому хорошее понимание задачи — простое и лёгкое в восприятии, но заглядывает в будущее.

Если всегда в Аврале — не будет времени на кайф в исполнении и процессе. Чтобы было время на детали и тонкости, нужно достигать работоспособность не в день дедлайна, а заранее. Чтобы потом навести лоск и кайф. Чтобы это случилось, нужно чтобы понимание появилось как можно раньше. Поэтому и пишем.

Как понять, что понимание готово

Хорошее понимание задачи	Плохое понимание задачи
Однозначно, измеримо и конкретно описывает результат.	Написано ради галочки, не помогает исполнителю разобраться, что делать.
Рабочий инструмент исполнителя, который помогает создать ценный для клиента продукт.	Формально соблюдает структуру, но потеряло по дороге смысл и не несёт в себе ценности.
Описывает этапы работы вместе с ответственными за них людьми.	Оставляет много вопросов после прочтения.
Имеет рабочий понедельный план, в который есть время на согласование, и заложен запас прочности.	Тратит твоё время жизни.

Нельзя прийти на встречу без видения, что мы хотим получить. Нельзя уйти со встречи без видения, что мы напишем в понимании. Не нужно писать понимание на вообще все задачи. Нет. Понимание должно быть в голове. [Шаблончик](#) теперь есть, и его здорово держать перед глазами, когда проверяешь себя: всё ли я учёл?

Примеры

1. [it-agency.ru](#): найти альтернативу Slack (Илья и Наташа).
2. [unic.edu.ru](#): понимание задачи, внутреннее . (Илья Ерошкин).
3. [Задание на работу над второй версией сайта компании Регуляр](#) ([результат](#)).
4. [Адаптация сайта AllMoscowOffices под склады и стрит-ритейл](#) (Женя Архипов)
5. [Запустить рассылку для банков](#) (Сергей Шабалин)
6. [Сделать лендинг факультета Психологии УНИКа](#) (Илья Ерошкин)

7. [Протестировать amoCRM для УНИКа](#) (Эльдар Забитов)
8. [Внести быстрые правки в сайт ИТИнвест](#) (Захар Трубачёв)
9. [Шаблон понимания задачи на аудит колл-центра/отдела продаж](#) (Наташа Волчкова)
10. [Построение отчетности на Базе Данных для АМО](#) (Лебединский Александр)
11. [JustClick.ru: лэндинг для инфобизнесменов](#) (Маргарет Дьяченко)
12. [Понимание задачи «стратегия и аудит проекта»](#) (Соколовский Константин)
13. [IQconsultancy.ru: понимание на постановку задач прототипа лендинга](#) (Михаил Неверов)

Ещё по теме

[Видео с внутреннего семинара.](#)

Уроки Главреда о понимании задачи: [теория](#) (можно шарить), [практика](#) (только для подписчиков и сотрудников агентства), [секретики](#) (тоже). Максим Ильяхов:

Можно долго рассказывать о важности понимания задачи. Но я советую другое. Сделайте собственные три «проекта с правочками», и вы сами все поймете. Серьезно: нет крепче убеждений, чем те, которые вы заработали бессонными ночами над «правочками». Каждый человек в жизни должен допустить эту бесценную ошибку — взяться за проект без понимания задачи.

...

Встречи по пониманию задачи — самое интересное, что с вами случится по работе. Никакая редактура, никакой дизайн и никакие книги не обогащают вас так, как встречи с клиентами. За каких-то два часа человек вам расскажет, как устроен его бизнес и вся его жизнь. Вы от этих встреч становитесь мудрее, проницательнее и в целом лучше.

[Коля Чудо о мини-пониманиях задач за 10 минут](#)

[Сергей Король: «Как я начинаю работу: вопросы → понимание задачи»](#)

[Конспект первой лекции Ильи Бирмана о понимании задачи](#)

Киевская лекция Ильи Бирмана о понимании задачи (круче):

[Видео](#), 2ч

«Если ты не можешь сформулировать понимание задачи, значит ты просто не понял задачу. Дело не в документе!»

«Первые два абзаца (чем занимается компания и что надо сделать) я всегда формулирую прямо на встрече. Теперь невозможно, чтобы я ушёл со встречи и не понял, что надо сделать»

Конспект

[Совет Ильяхова о процессе написания и защиты понимания задача](#)

[Совет Горбунова о важности полезного действия в постановке и понимании задачи](#)

[Совет Товеровского с примерами полезных действий](#)

[Параграф Ководства «Решение задач»](#)



ВРОДЕПОНЯЛ

Пух напоминает:

Сегодня ты говоришь: «вроде понял», а завтра будет ад.

Бойся «вродепонял». Делай настоящее понимание.