|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Базовые правила работы производственного центра

Дата вступления в силу: 18.01.2011

Издание: 1.0

Содержание

1. Список изменений 3

2. Цель документа 3

Правила изменения настоящего регламента 3

3. Базовые правила работы ПЦ 4

Форма общения 4

Вопросы разрешения конфликтов и правила эскалации 4

Правила проведения дискуссий и правила принятия решений 4

Правила переписки 6

Правила коммуникаций по телефону 8

Обучение и повышение квалификации 8

График отпусков 8

Создание и редактирование документов / артефактов 8

Расположение рабочих версий документов 8

Внесение изменений в документ 9

История изменений документа 9

Согласование документов и артефактов 9

Проведение однораногового ревью (Peer Review) 10

Проведение совещаний 10

Управление задачами 11

Постановка задач 11

Управление рисками 13

Выполнение задач 13

Приложение 1. Пример постановки задачи 14

Приложение 2. SMART. 14

# Список изменений

| Версия | Дата | Изменения | Автор |
| --- | --- | --- | --- |
| 0.1. | 23.11.2010 | Документ создан | Перерва А. |
| 0.2 | 01.12.2010 | Документ поправлен по замечаниям и предложениям Начальников Отделов ПЦ. | Перерва А. |
| 0.3 | 13.12.2010 | Документ поправлен по замечаниям от заместителя директора по производству | Перерва А. |
| 1.0 | 13.12.2010 | Документ утвержден директором по производству | Перерва А. |

# Цель документа

Данный регламент является обязательным для исполнения всеми сотрудниками производственного центра (ПЦ) и описывает базовые правила работы и взаимоотношений в ПЦ компании с целью выработать единый и обязательный для всех сотрудников ПЦ подход к работе, являющийся основой корпоративной культуры[[1]](#footnote-1).

## Правила изменения настоящего регламента

Настоящий регламент является основным документом, регламентирующим базовые правила работы производственного центра компании. С момента его утверждения, регламент обязателен для исполнения всеми сотрудниками производственного центра.

Производственный центр ориентирован на командную работу и на постоянную совершенствование и оптимизацию процессов работы. Любой сотрудник производственного центра имеет возможность предложить изменение в регламент, которое с его точки зрения улучшит процессы производства. Такой запрос на изменения подается в письменном виде своему непосредственному руководителю. После обсуждения запроса на изменение с непосредственным руководителем и принятия решение о целесообразности дальнейшей эскалации вопроса, сотрудник направляет запрос заместителю директора производственного центра или начальнику отдела внедрения (в зависимости от того, на какие процессы влияет изменение) с копией своему непосредственному руководителю.

Заместитель директора производственного цента и/или начальник отдела внедрения принимают решение о целесообразности изменения в регламент и обсуждают концепцию изменений с директором по производству. После принципиального согласия директора по производству, заместитель директора по производству и/или начальник отдела внедрения вносят изменения в регламент и направляют документ на согласование инициатору изменения и его непосредственному руководителю.

После согласования документ направляется на утверждение директору по производству. Директор по производству утверждает регламент. С этого момента регламент обязателен для исполнения всеми сотрудниками производственного центра и доводится до всех сотрудников, деятельность которых внесенные изменения затрагивают, начальниками отделов.

Все конфликты и противоречия, возникающие при обсуждении и внесении изменений в регламент, разрешаются в соответствии с правилами эскалации, приведенными выше.

# Базовые правила работы ПЦ

Правила, описанные в этом разделе, являются дополнительными ко всем остальным регламентам (рабочим инструкциям, приказам и процедурам), принятым в компании. Это значит, что положения настоящего документа должны выполняться в тех случаях, когда в других регламентах не указано иное. В случае противоречий с другими регламентами – выполняются положения других регламентов.

## Форма общения

Сотрудники ПЦ обращаются друг к другу на «ты» или «Вы» в уважительном, дружелюбном и деловом тоне. Общение с представителями заказчика ведется только на «Вы».

При недостатке компетенции в каком-либо вопросе, сотрудники соответствующих отделов ПЦ в первую очередь обращаются за консультациями к своим коллегам по отделу и оказывают друг другу всестороннюю помощь.

## Вопросы разрешения конфликтов и правила эскалации

Все конфликтные вопросы, возникающие у сотрудников отдела, при невозможности их самостоятельного разрешения (т.е. в случае отсутствия регламентов и инструкций компании), решаются в административном порядке через начальника отдела.

В случае невозможности решения вопросов начальником отдела, начальник отдела эскалирует ситуацию директору производственного центра или его заместителю.

## Правила проведения дискуссий и правила принятия решений

Приоритетом в принятии решений на уровне отдела является корпоративная политика компании в области качества, управления проектами и стратегического развития компании.

Принятие решений осуществляется по принципу согласованного решения, модерируемого начальником отдела.

Под согласованием решения подразумевается активное обсуждение предложений всеми заинтересованными сотрудниками (в том числе сотрудниками не входящими в состав отдела в случае такой необходимости). Все ожидания фиксируются. Обсуждение ожиданий и предложений ведется уважительным тоном, в деловой и безэмоциональной форме. Основной принцип ведения дискуссий – «критикуя - предлагай». В конечном итоге формируются список утвержденных ожиданий и список неутвержденных ожиданий. Ожидания могут отклоняться только с приведением обоснования отклонения ожиданий. Все ожидания из списка неутвержденных ожиданий обсуждаются с инициаторами ожиданий. В случае несогласия с отклонением ожидания, заинтересованное лицо вправе вынести вопрос последовательно – на уровень начальника отдела и на уровень директора производственного центра / заместителя директора ПЦ.

Обсуждение осуществляется как по почте, так и в устной форме между любыми заинтересованными лицами. При устном обсуждении, в случае выяснения важных для принятия решения моментов, в обязательном порядке создается протокол или менее формальное, резюмирующее обсуждение, информационное письмо, которое рассылается всем участникам дискуссии по почте.

При необходимости провести рабочее совещание в рамках дискуссии, совещание проводится в рамках правил проведения совещаний, приведенных в настоящем регламенте.

Обсуждение по почте происходит в рамках правил переписки, приведенных в настоящем регламенте.

В случае согласования документа, обсуждение идет в рамках правил согласования документа, приведенных в настоящем регламенте.

Решение считается принятым, если с ним согласно большинство заинтересованных сотрудников.

В исключительных случаях решение может быть принято в административном порядке начальником отдела (в случаях, когда вопрос касается не только деятельности внутри отдела - с санкции директора ПЦ или его заместителя).

Принятое решение является обязательным для исполнения всеми сотрудниками отдела.

Сотрудники отдела, не согласные с решением по факту его принятия, пишут резюмирующее письмо по решению, в котором отражают свое несогласие с конкретными предложениями и предлагают альтернативы принятому решению. Данные письма доводятся до директора производственного центра и размещаются в базе знаний ПЦ в качестве материалов для дальнейших принятий решений, возможных пересмотров и переоценки рисков уже принятых решений.

Под базой знаний здесь понимается централизованное место хранения информации, с авторизованным доступом, доступное сотрудникам ПЦ и другим заинтересованным лицам. Вопрос физической организации базы знаний находится за рамками данного документа.

## Правила переписки

Приоритетным способом коммуникации по «горячим» вопросам является телефон или устная связь. В случае решения «горячих» и срочных вопросов сотрудники не надеются на почту и на своевременность прочтения писем и связываются с нужными лицами через телефон или лично. Любые принятые устно  решения и договоренности должны фиксироваться письменно постфактум и направляться в качестве обратной связи в виде письма по электронной почте или комментария в JIRA.

Переписка ведется уважительным тоном, в деловой и безэмоциональной форме.

Основной принцип ведения переписки – информативность и легкость восприятия. Ответственность за восприятие информации адресатом лежит на авторе письма.

В этой связи для получения однозначной уверенности в правильном понимании следует формулировать и задавать вопросы обратной связи, а также заканчивать письмо открытыми вопросами: «Правильно ли я понимаю, что…», «Прошу подтвердить ….», «Когда можно ожидать ….» и т.д. и т.п.

Если письмо содержит в себе обращение по нескольким вопросам, то такие вопросы обязательно подлежат нумерации, для упрощения ведения дальнейшей переписки и обсуждений по этим отдельным пронумерованным моментам.

Если в переписке участвует более 2 человек, то ответ на письмо формируется выполнением команды почтового клиента «Ответить всем».

При создании письма в поле «кому» указываются адресаты, от которых ожидается получение каких-то ответов / замечаний по сути письма. В поле «копия» указываются адресаты, кому данное письмо отправляется с целью информирования и от которых не ожидается (но вполне возможна) реакция на письмо.

При обращении в теле письма к конкретному сотруднику следует явно выделять его имя. Например: «**Александр**, по заданному вопросу, отвечаю…»

При просьбе выполнить ту или иную работу (дать информацию) обязательно явно указывать дату и время, к которой эта информация необходима. Например: «**Александр**, прошу тебя прислать мне документ «….» с твоими комментариями сегодня – 27.02.07 к 16-00.»

Сотрудник, к которому обращаются с просьбой, в случае невозможности или не уверенности в выполнении просьбы в указанное время, сразу сообщает об этом автору с указанием срока, когда он сможет выполнить просьбу.

При большой текущей загрузке и не возможности ответить срочно на какое-либо письмо, требующее ответа сотрудника, сотрудник (к которому обратились) по факту прочтения письма обязательно отвечает о том, что он ознакомился с письмом, и указывает дату и время когда он сможет детально ответить на данное письмо.

Заголовок письма формируется обязательно. Письма без заголовка (с  пустым полем «Тема письма») получатель вправе оставить без внимания. Такие письма запрещены.

Желательно формировать заголовок любого письма по принципу:  
«Общая информация»::«Детализация»::«Более глубокая детализация», где символ «::» выступает разделителем. Например: «Проект АВС::Состояние задач::Просроченные задачи». Уровень детализации оставляется на усмотрение сотрудника. Количество уровней детализации следует формировать исходя из необходимости, здравого смысла и желательного требования к заголовку письма – заголовок должен быть виден полностью в списке писем почтового клиента. Обычно для структурирования заголовка письма достаточно трех уровней детализации.

При работе над задачами, связанными с проектами, в заголовке сообщений обязательно указывается название проекта первым, дальше через разделитель «::» указывается этап проекта и затем, собственно, тема письма. Например: «**Проект АВС**::Обследование:: Наступление риска «переезд в новый офис» при интервью»

При ответе на письмо, заголовок письма не изменяется (не учитывая “Re:”, “Fw:” и т.п., автоматически добавляемые почтовым клиентом)В случае большого объема какого-либо обсуждения по почте в режиме дискуссии, в начало письма следует обязательно включать раздел «Резюме / Краткие выводы», в котором кратко описывать суть своих уточнений / предложений / замечаний.

При первичном поднимании проблемы / темы в переписке, структура письма должна соответствовать следующей структуре (по смыслу):   
 Общее описание проблемы;  
 Существующее решение (тезисно);  
 Предлагаемое решение (резюме);  
 Существующее решение (детально, по необходимости);  
 Предлагаемое решение (детально).

Это позволит сотруднику впервые получающему письмо потратить минимальное время на вхождение в курс событий и реакцию.

Если в ходе возникшей изначально переписки требуется задать уточняющие вопросы только части конкретных адресатов, имеет смысл выделить отдельную ветку переписки, прояснить вопросы с нужными сотрудниками и резюмировать результаты в единственном ответе в изначальной ветке переписки на всех адресатов.

Если количество итераций переписки (вопрос-ответ) превысило 5, требуется прекратить переписку и провести рабочее совещание.

Вышеприведенные правила переписки, которые не противоречат здравому смыслу, распространяются и на переписку в виде комментариев к записям в JIRA.

## Правила коммуникаций по телефону

Сотрудники ПЦ отвечают на входящие телефонные звонки, представляясь в виде: «Здравствуйте, отдел «такой-то», Иванов».

На любой телефонный звонок должен быть ответ в течении 3-5 сигналов вызова. Если сотрудника, на столе которого стоит телефон (как правило, начальник отдела), нет на рабочем месте, трубку снимает любой ближайший к телефону сотрудник, находящийся в момент звонка в отделе.

С целью исключения потери / недонесения информации, в случае если адресата звонка не было на месте и была просьба передать ему какую-то информацию, сотрудник, принявший звонок, по окончании разговора записывает информацию для передачи отсутствующему сотруднику и оставляет записку на клавиатуре адресата.

## Обучение и повышение квалификации

Любой сотрудник отдела, определяет необходимость повышения своей квалификации и в письменной форме отправляет запрос на обучение начальнику отдела.

Начальник отдела аккумулирует запросы от сотрудников и совместно с директором производственного центра и заместителем директора производственного центра принимает решение об обучении сотрудников в установленном в компании порядке.

## График отпусков

Каждый сотрудник не менее чем за 2 недели (чем раньше, тем лучше) уведомляет начальника отдела о желаемом сроке отпуска на текущий календарный год. Начальник отдела учитывает желание сотрудника и планирует работу отдела с учетом отсутствия сотрудника в указанный период времени.

Решение о предоставлении отпуска принимается начальником отдела после согласования даты и сроков отпуска с начальником отдела внедрения[[2]](#footnote-2) и заместителем директора производственного центра не менее чем за две рабочих недели до заявленной даты начала отпуска.

## Создание и редактирование документов / артефактов

### Расположение рабочих версий документов

Все рабочие и согласованные версии документов ПЦ должны быть расположены на сетевых ресурсах.

Запрещается редактирование локальных копий документов.

Уходя с работы, крайне рекомендуется закрывать все редактируемые файлы на своих ПК.

### Внесение изменений в документ

После согласования очередной версии, любой документ редактируется в режиме «Исправления» до окончательного согласования новой версии документа. В случае, если очередная версия документа создается одним сотрудником, а в то же время к нему подключается другой сотрудник с целью редактирования той же версии файла, - то все изменения также вносятся в режиме «Исправления».

С целью понимания кто какие изменения и комментарии внес в документ, каждый сотрудник должен обеспечить информативные и однозначно идентифицирующие его Личные настройки MS Office – Имя пользователя и Инициалы. Например: a.pererva.

### История изменений документа

Каждый документ должен содержать раздел «Список изменений», аналогичный этому документу. Последние исправления вносятся в начало таблице. Первая версия документа имеет номер «0.1», в ходе согласований могут появляться промежуточные версии «0.2, 0.3, и т.д.» после согласования версия документа становится «1.0». В дальнейшем при изменении версии «1.0» версия документа становится «1.1», в ходе согласования могут появляться промежуточные версии «1.1, 1.2, 1.3 и т.д.», и так далее…

## Согласование документов и артефактов

Сотрудники ПЦ должны придерживаться единых правил по согласованию документов и артефактов.

Артефакт, одобренный всеми заинтересованными лицами, определенными как согласующие лица по документу, считается согласованным. Инициатор согласования после получения ответов «одобрено» от всех заинтересованных лиц, принимает все изменения, внесенные в режиме «Изменения», в документе и изменяет версию и номер документа на «1.0, 2.0, 3.0 и т.д.» внося в раздел «Список изменений» соответствующую запись о том, что «Документ согласован Ивановым И., Петровым П и Сидоровым С.».

Если хотя бы один согласователь ответил «Отвергнуть», то инициатор согласования изменяет документ в соответствии с замечаниями и заново инициирует согласование. В случае возникновения сложных вопросов или спорных моментов, нужно инициировать совещание с заинтересованными лицами. Кроме того, это совещание необходимо, если количество итераций согласования превысит 3.

Все документы, которые высылаются для согласования и возможных правок  другим сотрудникам компании должны быть в формате текстового документа MS Word, с включенным режимом управления / отслеживания изменениями (коллективной работы). Не допускается использовать в этих целях другие форматы, не поддерживающие такой режим. Например, не стоит использовать MS Excel, даже если содержание документа подразумевает таблицу, которая не содержит расчетов или необходимости в фильтрации и сортировки данных – то есть работы с документом как с инструментом анализа данных, обуславливающих применение табличного процессора.

В случае получения от сотрудников других подразделений документов в других форматах, перед внесением исправлений и комментариев, сотрудник ПЦ создает файл в MS Word, куда переносит информацию первоисточника, включает режим коллективной работы и выполняет исправления / добавляет комментарии.

## Проведение однораногового ревью (Peer Review)

Peer Review – это способ повышения качества выпускаемого артефакта и экономии времени других ролей ПЦ путем проверки артефакта одноранговым специалистом (аналитик у аналитика, методолог у методолога, менеджер проекта у менеджера проекта и т.п.).

Peer Review – это итеративный процесс, который заканчивается согласием согласующих с очередной версией документа и фиксацией списка замечаний в случае возникновения спорных моментов между автором документа и согласующим. В этом случае решения по устранению замечаний принимает начальник отдела или руководитель проекта.

Все проектные документы крайне желательно должны проходить эту процедуру до отправки в смежные подразделения.

## Проведение совещаний

Для обсуждения производственных вопросов, задач и проблем любой сотрудник может инициировать и провести совещание.

Совещание планируется путем рассылки письма по почте. В поле тема указывается тема совещания, в поле текстового сообщения собрания указывается повестка собрания с указанием ответственного за каждый пункт повестки (если актуально).

К письму-приглашению на собрание прикрепляются все необходимые материалы для владения ситуацией приглашенными. Приглашенные сотрудники желательно внимательно и обязательно хотя бы поверхностно изучают материалы собрания до начала собрания.

Дата, время и место проведения совещания выбирается инициатором совещания исходя из срочности совещания и наличия свободного времени сотрудников.

Сотрудники, присутствие которых обязательно приглашаются как адресаты в поле «кому» письма-приглашения. Сотрудники, присутствие которых необязательно, но желательно приглашаются в качестве необязательного участника, путем указания их как адресатов в поле «копия».

В случае, если сотрудник приглашен как обязательный участник совещания, он не может просто ответить «не могу участвовать» или «участвую под вопросом» - в любом из этих случаев он должен явно указать причину, по которой не может посетить совещание и предложить другое время проведения совещания в виде ответа на письмо-приглашение

В начале дня совещания инициатор собрания проверяет оборудование и наличие всех необходимых ресурсов для проведения собрания. В случае отсутствия требуемых программных и аппаратных средств, сотрудник либо решает проблему лично, либо привлекает ресурс системного администратора и контролирует выполнение задач по оборудованию переговорной.

За пол-часа до начала совещания, инициатор проверяет доступность переговорной, наличие требуемых инструментов, ПО, материалов и окончательно готовится к собранию.

Опоздания на совещание недопустимы из принципа уважения времени своих коллег. В случае невозможности посетить совещание по каким-либо, не известным в момент принятия приглашение на совещание, причинам, необходимо уведомить инициатора как можно раньше.

В начале совещания назначается секретарь и ведущий совещания (обычно инициатор). Задача секретаря – фиксировать всю информацию в протоколе совещания. Задача ведущего следить за регламентом проведения совещания и придерживаться заявленной повестки.

Отклонения от повестки совещания не допустимы из принципа эффективного решения проблем и уважения времени своих коллег. Вместо этого в протокол совещания вносится предложение по проведению другого совещания, посвященному предмету подобных отклонений.

По окончанию совещания секретарь совещания (чаще всего это любой участник собрания, кроме ведущего) пишет протокол совещания в формате, установленном в компании, и отправляет по почте всем участникам собрания для согласования и уточнений. Кроме того, специалист, подготавливающий и согласующий протокол, в обязательном порядке добавляет своего непосредственного руководителя в поле «Копия».

Протокол совещания должен обязательно содержать раздел «Дальнейшие шаги», в котором по каждому пункту должны быть обязательно обозначены ответственные и сроки. Если срок спланировать на совещании не представляется возможным, указывается «срок - ???». В этом случае ответственный должен дополнительно уточнить срок и выслать информацию инициатору совещания и другим заинтересованным лицам.

Электронная версия протокола должна быть обязательно размещена на советующем ресурсе в тот же день.

Если протокол по результатам совещания оформляется в бумажной форме, то подписанный всеми участниками  протокол передается заместителю директора по производству.

## Управление задачами

### Постановка задач

Каждая задача должны преследовать выполнение какой-то конкретной цели.

Цели должны удовлетворять приниципам SMART (см. Приложение 2. SMART.)

За постановку и распределение задач сотрудникам отдела отвечает начальник отдела или его заместитель. При постановке задачи сотруднику начальник отдела отвечает за получение подтверждения понимания контекста задачи, ее целей и критериев приемки от сотрудника.

Постановка задач производится преимущественно в виде записи в JIRA или (в случаях небольших поручений) - в письменном виде по почте. Допускается устная постановка задачи с обязательной обратной связью в виде новой записи в JIRA или по почте с дальнейшим акцептом / подтверждением от начальника отдела.

В случае если задача является значительной или ее результаты являются критичными для бизнеса или проектов компании (по решению самого сотрудника / начальника отдела / директора ПЦ / заместителя директора ПЦ), постановка задачи должна оформляться в виде, приведенном в приложении 1[[3]](#footnote-3) и присоединяться в виде аттачмента к записи в JIRA. Допускается устная постановка задачи сотруднику отдела с получением обратной связи в виде заполненного шаблона постановки задачи, указанного в приложении 1.

При назначении задачи сотруднику, сотрудником проводится оценка трудоемкости выполнения задачи. Оценка трудоемкости выполнения задачи выполняется исходя из 100% загрузки сотрудника этой задачей, в соответствии с принятой в компании методикой оценки трудозатрат.

Закладывание в оценку длительности выполнения задачи временных буферов «на всякий случай» не допустимо – вместо этого должны выполняться практики выявления и управления рисками. Оценки трудоемкости должны быть реалистичными, отражать только «чистое» время необходимое на выполнение работы и согласованы исполнителем с начальником отдела.

При создании расписания проекта и плана работ отдела, менеджер проекта / начальник отдела планирует реальные сроки (длительность) выполнения задачи, исходя из доступности ресурса и связей с остальными работами по проекту / текущими работами в отделе.

На конечную длительность выполнения задачи в сторону увеличения срока выполнения задачи влияют наступившие риски (см. ниже «управление рисками»).

При первичном определении / изменении планируемого срока выполнения задачи со стороны начальника отдела / руководителя проекта, сотрудник уведомляет руководителя проекта / начальника отдела по почте о возможности / не возможности выполнить задачу в требуемый срок с требуемым качеством.

### Управление рисками

При постановке задачи сотруднику, начальник отдела выявляет риски выполнения задачи, формирует список рисков, оценивает возможные сроки сдвига времени выполнения задачи в случае наступления рисков, и совместно с сотрудником вырабатывает план предупреждения и реагирования на риски.

План предупреждения рисков (если есть) начинает выполняться одновременно с началом выполнения работ по задаче.

При наступлении риска исполнитель незамедлительно уведомляет начальника отдела и руководителя проекта и начинает выполнение заранее определенного плана реагирования на риск. Начальник отдела / руководитель проекта принимают решение о сдвиге планового срока выполнения задачи.

### Выполнение задач

Если сотрудник понимает, что он не укладывается в ранее определенный планируемый срок выполнения задачи, то он обязан не менее чем за 3 (три дня) оповестить об этом начальника отдела и руководителя проекта.

Если в течение работы над задачей возникают какие-либо условия, мешающие выполнению задачи (например, срочно требуется переключиться на другую задачу), и которые по каким то причинам не попали в список рисков, то сотрудник немедленно ставит в известность начальника отдела и (опционально) руководителя проекта (в случае работы над проектной задачей).

При наступлении рискового события из определенных рисков сотрудник незамедлительно ставит в известность начальника отдела и руководителя проекта (в случае работы над проектной задачей). Сотрудник выполняет заранее определенный план реагирования на риск. Начальник отдела / руководитель проекта сдвигает сроки выполнения задачи, если в этом есть необходимость.

Все уведомления проводятся в письменном виде через почту.

Отсутствие такого заблаговременного письменного уведомления считается невыполнением задачи по неуважительным причинам.

# Приложение 1. Пример постановки задачи



# Приложение 2. SMART.

Ниже приведено краткое описание Хорошей Практики определения Цели при постановке задач. Любая задача должна преследовать 1 или несколько целей, каждая из которых должна быть:

Конкретными (Specific)

Цель должна быть чётко сформулирована. Иначе, в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного. Должна получаться обратная связь от исполнителя при постановке задачи.

Измеримыми (Measurable)

Если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат. Измеримые параметры / критерии приемки результата должны определяться при постановке Задачи.

Достижимыми (Achievable)

Нужно ставить сложные цели, предполагающие значительные усилия, но при этом, поставленные цели должны быть достижимыми. Исполнитель должен согласиться с достижимостью заданного результата в указанные сроки. Декомпозируйте сложные цели на несколько более простых.

Ориентированными на результат (Result oriented)

Цели должны характеризоваться исходя из результата, а не проделываемой работы. Таким образом достигается эффективность. Можно поставить себе цель работать на 2 часа больше, но если не определен конкретный ожидаемый результат такой «цели», то эффективность этих дополнительных двух часов вызывает большие сомнения. Результат должен быть востребован кем то конкретным и приносить ему ощутимую пользу. Для этого всегда описывайте контекст задачи. Фиксируйте явно ожидания заинтересованных лиц от Задачи и что будет являться удовлетвореннием их ожиданий.

Имеющими конкретный срок достижения (Timed)

Любая цель должна быть выполнима в определённом временном измерении. Используйте PERT оценки трудоемкости, четко фиксируйте ограничения и допущения их которых сделаны оценки и пересматривайте эти ограничения и допущения на регулярной основе. Выявляйте и фиксируйте риски (неопределенности), продумывайте и реализовывайте стратегии их предупреждения чтобы снизить вероятность или последствия наступления рисков. Выполняйте сначала наиболее рискованные работы по задаче. Выявляйте и фиксируйте открытые вопросы. Ищите ответы на них как можно раньше. По мере выявления ответов на вопросы, снятия неопределенностей, проводите переоценки трудоемкости и сроков. Контролируйте ход выполнения работ по задаче не реже чем раз в три дня для важных задач и не реже чем раз в день для критических. Устанавливайте дополнительные "критерии приемки рабочего дня" для таких задач.

# Приложение 2

Данный файл был скопирован с сайта <http://pmway.codeplex.com>. Пожалуйста, прочтите правила использования материалов сайта.

Правила использования материалов сайта\*

Все материалы *сайта\** размещены с согласия их правообладателей. Полное или частичное копирование и размещение материалов с *сайта\** разрешается при соблюдении следующих условий:

1. В соглашении об условиях использования материала нет запрета на полное или частичное размещение материала без согласия правообладателей.
2. Изменения и правки в содержании материала не допускаются без предварительного согласия правообладателей на эти изменения.
3. Правообладатели были уведомлены об использовании материала.   
   Правообладатели имеют право запретить несанкционированное размещение материала, если это действие сопряжено с риском компрометации или нанесения вреда репутации правообладателей или *сайта\**.
4. Ссылка на *сайт\** и авторов материала являются обязательными.

При нарушении хотя бы одного из вышеуказанных условий полное или частичное копирование и размещение материалов с *сайта\** без согласия правообладателей не допускается.

Если вы хотите получить разрешение на копирование, публикацию, либо иные действия с разрешенным материалом, а также уведомить правообладателей о публикации материала, пожалуйста, обращайтесь к [*координатору сайта*\*\*](http://www.codeplex.com/site/users/contact/APererva?OriginalUrl=http%3a%2f%2fwww.codeplex.com%2fsite%2fusers%2fview%2fAPererva).

Все материалы *сайта\** публикуются под брендом *“Путь аналитика”*.

Бренд *“Путь аналитика”* защищен авторским правом и не может использоваться в рекламных целях без разрешения правообладателей.

По всем возникающим вопросам по использованию материалов *сайта\** обращайтесь к [*координатору сайта*\*\*](http://www.codeplex.com/site/users/contact/APererva?OriginalUrl=http%3a%2f%2fwww.codeplex.com%2fsite%2fusers%2fview%2fAPererva).

Примечания

\*сайт – это ресурсы:

<http://pmway.codeplex.com/>

<http://www.bestpractices.ru>

<http://www.bp4you.ru>

<http://saway4ru.codeplex.com/>

<http://saway.codeplex.com/>

<http://sadd4ru.codeplex.com/>

<http://sadd.codeplex.com/>

**\*\*координатор сайта: Для отправки сообщения требуется регистрация на *сайте\**.**

Соглашение об использовании материала

Данный файл разрешается использовать, изменять без уведомления правообладателей, если он используется по прямому его назначению.

При использовании файла в качестве примера, ссылочного материала ссылка на *сайт\** и авторов материала являются обязательными.

1. «Культура - это разделяемая группой людей совокупность убеждений или предположений в отношении того, как смотреть на вещи, как интерпретировать события, какие вопросы следует задавать и какие ответы следует считать приемлемыми, как вести себя с другими людьми и как выполнять те или иные действия. Культура развивается по мере того, как ее члены начинают ассоциировать себя друг с другом.» (с) R.Stasey, Managing the Unknowable Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations. [↑](#footnote-ref-1)
2. Для случаев, когда сотрудник включен в состав рабочей группы по любому действующему проекту внедрения [↑](#footnote-ref-2)
3. Добавлять такую формальную постановку в виде отдельного файла нужно до тех пор, пока не будет модифицирована запись JIRA, которая будет включать в себя все необходимые для расширенной постановки поля:

   Название задачи;

   Описание задачи – иерархическая структура работ (шагов), которые нужно выполнить, чтобы выполнить задачу;

   Цель выполнения задачи;

   Результат задачи;

   Критерии приемки результата задачи;

   Автор - Инициатор задачи. При создании задачи иным лицом, можно изменять на нужное значение;

   Заинтересованные лица по задаче - в виде многозначного списка пользователей. Заинтересованными лицами могут быть не только Автор или инициатор задачи. Это может быть довольно широкий круг лиц. Например, генеральное руководство, начальники отделов, специалисты смежных отделов;

   Руководитель проекта внедрения;

   Оценка трудоемкости выполнения задачи;

   Начало работ - старт выполнения задачи;

   Срок исполнения - плановая дата окончания выполнения задачи;

   Текущее состояние дел по задаче - поле «Текущее состояние дел» заполняется только ответственным за задачу. Это Отчет о ходе выполнения работ по задаче, по которому руководители понимают статус задачи и оценивают работу сотрудника. Поля комментарии после введения такого поля должны использоваться только для обсуждений.

   С этого момента добавлять специальный файл-постановку задачи будет не нужно. [↑](#footnote-ref-3)