

Agile
Days F**EST**



Команда как продукт



Антон Чернышов
ГК Офисмаг

Чернышов Антон



Директор департамента интернет-проектов ГК **Офисмаг**

10 – крупных интернет-проектов создал с нуля и развиваю

12 – кросс-функциональных команд координирую

1000 – релизов в год выпускают команды

80% – заказов обеспечивают интернет-магазины для бизнеса

30 млрд – оборот интернет-магазинов в год

1300 – индивидуальных интернет-магазинов в одном 1С-Битрикс Энтепрайз обслуживают наших дистрибьюторов

ОФИСМАГ – поставщик №1* товаров для офиса и школы

- №1 – Оптовик в России
- №2 – Поставщик товаров в офисы
- Лидер в поставках на маркетплейсы
- 160+ розничных магазинов



Проблематика без анализа данных 🧑

1. При отсутствии данных нет критериев для оптимизации процесса
1. Нет опоры для выдвижения и проверки гипотезы



Сравнение с общеизвестными процессами

- Нет абсолютно правильного набора упражнений или диет, которые будут работать для всех
 - Метрики процессов известны, но как вы их примените у себя – зависит только от вас
- ❑ *Работа в процессе: Story Points Done == КЗР*
 - ❑ *Lead Time == Календарной время разработки*
 - ❑ *Скорость разработки (Velocity) == КЗР/неделю*

Основы наших процессов

- Кросс-функциональные команды
- Доски для ведения процессов
- Дейли скрамы и скрам скрамов
- Планирование недели
- Ретроспективы работ
- ~~• Спринты~~
- ~~• Выделенные скрам-мастера~~
- ~~• Планинг покер~~
- ~~• Владельцев продукта 🤖~~

Работа только по задачам

Любая работа в департаменте ведётся по задачам, каждый сотрудник знает, что делать сегодня

Учёт времени – включение задач в работу



Большая фрагментированность времени – определение зон ответственности руководителей проектов	☐
rain-476 Анализ проблемы tselischev	
Существует 357 В процессе 352 Без работы 104	
Команда как продукт – метрики, которые дают максимальный эффект	☒
need-9713 Внутренние задачи	
Анализ проблемы Существует 19 В процессе 19	
Доклад программистам по интеграции компонентов	☐
need-7410 Внутренние задачи	
Подготовка спецификаций grebenikov	
Существует 343 В процессе 113 Без работы 113	
1287 Доклад Лучшие практики написания ТЗ (Школа Офисмага)	
need-9449 Внутренние задачи Анализ проблемы	
meshkov Существует 58 В процессе 54	

Заказ – запрос на изменения

- Документ на внесение изменений в код сайта
- Проходит электронное согласование всеми заинтересованными лицами
- *Проект*
- *Кто принимает решения по изменяемому функционалу?*
- *В чём заключается причина изменения?*
- *Целевая аудитория*
- *Как часто возникает потребность?*
- *Как процесс происходит сейчас?*
- *Минимальные изменения для достижения результата*
- *На какие бизнес-показатели повлияет заказ?*
- *Ожидаемый эффект*
- *Инструменты отслеживания результата*

Классификация заказов по трудоёмкости



- Категория трудоёмкости заказа –
измеряется в рабочих днях
 - D – 1-2 дня
 - C – 3-5 дней
 - B – 6-10 дней
 - A – от 10 дней
 - A+ – более 20 дней



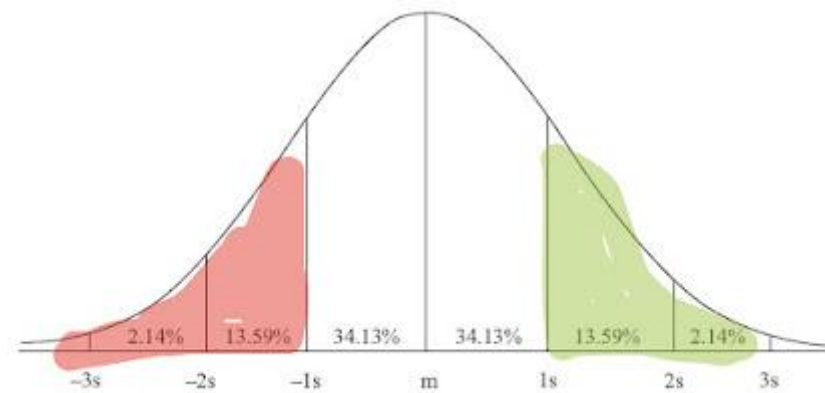
Основные метрики, которые работают у нас

1. Дата попадания в рабочий процесс
2. Дата последней работы над задачей
3. Непрерывность, % – отношение времени работы ко времени в процессе
4. Эффективность, % – доля времени работы сотрудника над заказами
5. КЗР и КНР, часы – количество завершенной и незавершенной работы
6. Трудоёмкость заказа начальная и финальная – $C \rightarrow A$
7. Календарный срок, дни – от даты приоритизации заказа до даты релиза
8. Сдвиг – разность между плановым и фактическим сроком выхода релиза

Уровни и коридоры для метрик 🚦

Для отслеживаемых метрик определены коридоры:

- негативные 🔴
- допустимые □
- позитивные 🟢



Компас, бинокль и фонарик 🕒 🔭 🔦

Дать набор инструментов, чтобы при любых “погодных” условиях быстрее добираться в конечную точку –
выпуск заказа 🚩



Основные наши инструменты

- Система трекинга задач Youtrack
- Сбор данных в БД
- Веб-приложения для
 - просмотра данных
 - дополнения текстовыми данными



Монитор



SLA meter



Заказы



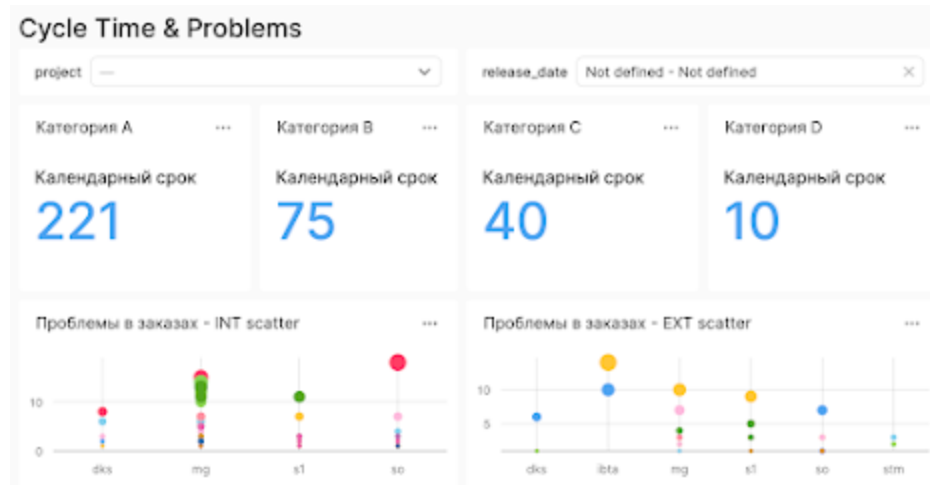
Время детальный учёт



SURF

Наш подход к сбору и анализу данных

- Импортируем данные по тикетам из Youtrack каждую минуту в отдельное хранилище БД MySQL
- Все данные структурированы, чтобы быстро и удобно собирать отчеты
- Используем DataLens для формирования чартов и дашбордов



Команда как продукт

Метрики продукта 🚧



Основная метрика – Эффективность

Эффективность – доля времени сотрудника, которое пошло на работу и совещания по заказам.

“Утечки” – рабочее время, которое не удалось потратить на заказы.

Ваша эффективность 100% – если все 8 рабочих часов делали заказ по тикету или были на совещаниях по заказам.

Потенциальная эффективность департамента

8 часов * Число сотрудников¹ на работе²

1. Сотрудники, которые могут работать над заказами на проектах
2. Не находятся в отпуске или другом отсутствии

8 часов не всегда равны 8 часам 🐶

Опытный специалист за 8 часов
может сделать больше, чем
сотрудник на адаптации

8ч ≠ 8ч

Не всегда часы можно сравнивать
напрямую, но это самый понятный
вариант



Опытный
программист



Сотрудник
на адаптации

Обучение – улучшение мощности 8 часов

До 20% рабочего времени можно
тратить на восполнение необходимых
по работе знаний



Индикаторы для исполнителя

- **Эффективность – количество часов по разработке заказов** 
 - Уровень индикатора – 30% 
- Непрерывность работы над вашими задачами 
- Количество задач, в которых вы исполнитель 

Где исполнителю посмотреть эффективность %

В разрезе 1 дня в Мониторе 

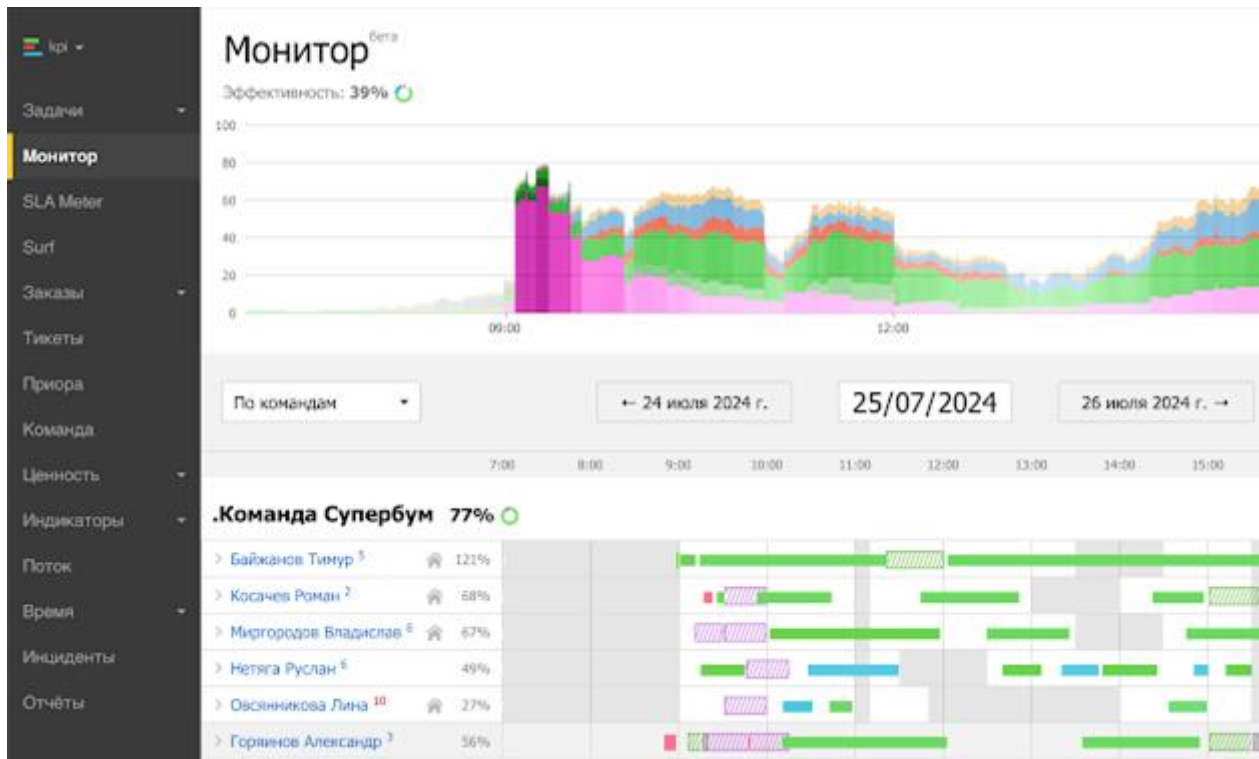
> Черкашин Андрей ³		88%
Отдел проектов		
> Байжанов Тимур ²		29%
> Беселия Ираклий ⁶		31%
> Воронкова Диана ¹³		56%
> Дядюра Артем ⁶		44%
> Зайцев Дмитрий ⁹		103%

Эффективность: 29%

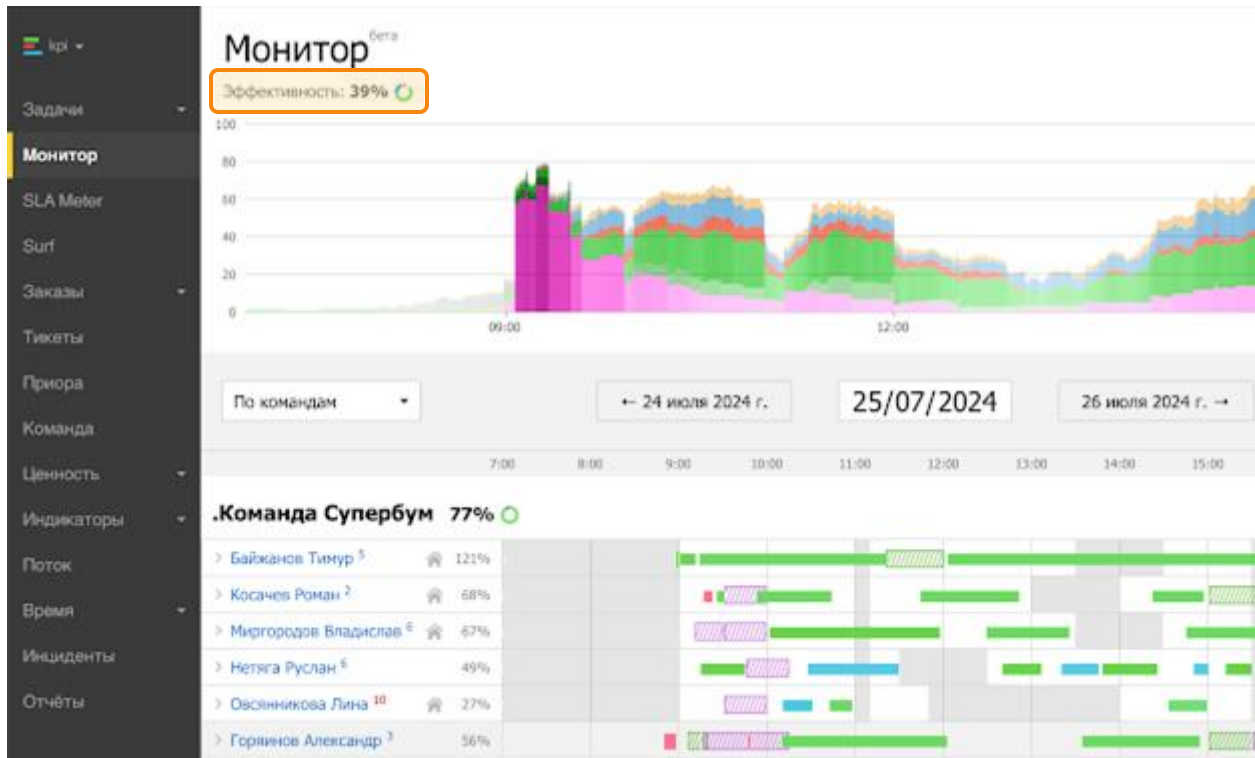
Непрерывность: 79%

Учтено времени: 7ч 8м

Монитор – срез рабочего дня команд



Монитор: Зелёнка – это хорошо ●



Где исполнителю увидеть свой вклад в заказы 🔦

За произвольный интервал времени –
Время детальный учёт 🕒

- Эффективность и столбец Работа над заказами – показывает относительный и абсолютный вклад часов в заказы для конкретного исполнителя.

Сотрудник	Эффективность ?	Заказы ?	Совещания по заказам ?
Белявский Андрей	65,53%	🏆 26ч 58м	2ч 05м
Васильев Сергей	16,53%	2ч 03м	5ч 30м
Гребеников Алексей	23,95%	9ч 23м	1ч 40м
Кретов Вадим	46,76%	11ч 09м	10ч 20м
Твердохлебова Диана	40,11%	16ч 27м	2ч 00м
Ширнин Андрей	49,38%	17ч 14м	5ч 36м
Итого	40,24%	83ч 14м	27ч 11м

Явно указывайте на желательное поведение 🏆

🏆 – Стахановец, максимальный вклад в работу над заказами

 Миргородов Владислав	01.07.2024	 86ч 59м
 Нетяга Руслан	01.07.2024	 74ч 45м
 Ширнин Андрей	01.07.2024	 58ч 57м
 Сычев Евгений	01.07.2024	 113ч 27м
 Чирвина Софья	01.07.2024	 72ч 49м
 Пальчик Вячеслав	01.07.2024	 76ч 19м

Действия исполнителя для улучшения эффективности

- Подключиться
к параллельной работе
над одним из заказов 🔧



Команда как продукт

Метрики роста 🌱



Индикаторы для менеджера 🏆

- Непрерывность заказа в процессе разработки 🕒
- Календарный срок для выпущенного заказа 🏠🚩
- Количество наработанных и не выпущенных часов ⌚
- Количество задач, в которых вы менеджер 🎮

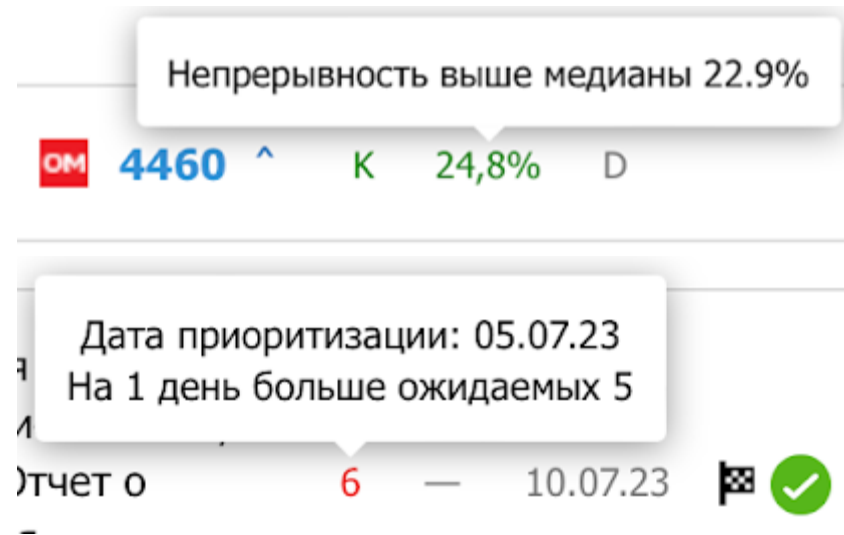
Где менеджеру посмотреть индикаторы для заказов



Сервис Заказы



- В процессе работы смотрим на Непрерывность
- После завершения смотрим на соответствие календарному сроку
- На детальной странице заказа после выпуска.



Проверьте индикаторы

Количество затраченных календарных дней
выше медианы **7 д. > 5 д.**

Заказы – В процессе

kpi

Задачи

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы

Очередь

Очередь команды

Шаги для улучшений

Загрузка заказами

Добавление заказа

Тикеты

Заказы^{бета}

№ заказа

Вид: П В Т У

Период: 17/07/2024 — 24/07/2024

Проект: Выбрано: 9

Сложность: Все

Команда: Все

Менеджер: Не выбрано

Администрирование

4704 ^ К 21,4% A 8,3 / 20 д.

64 1 20.08.24 -26

Васильева Людмила³

Документирование

4372 ^ К 48,5% A+ 155,3 / 30 д.

476 0 21.09.23 +308

Бабайцев Алексей²

4747 ^ К 50,3% B → A 20,6 / 20 д.

57 1 25.07.24 -33

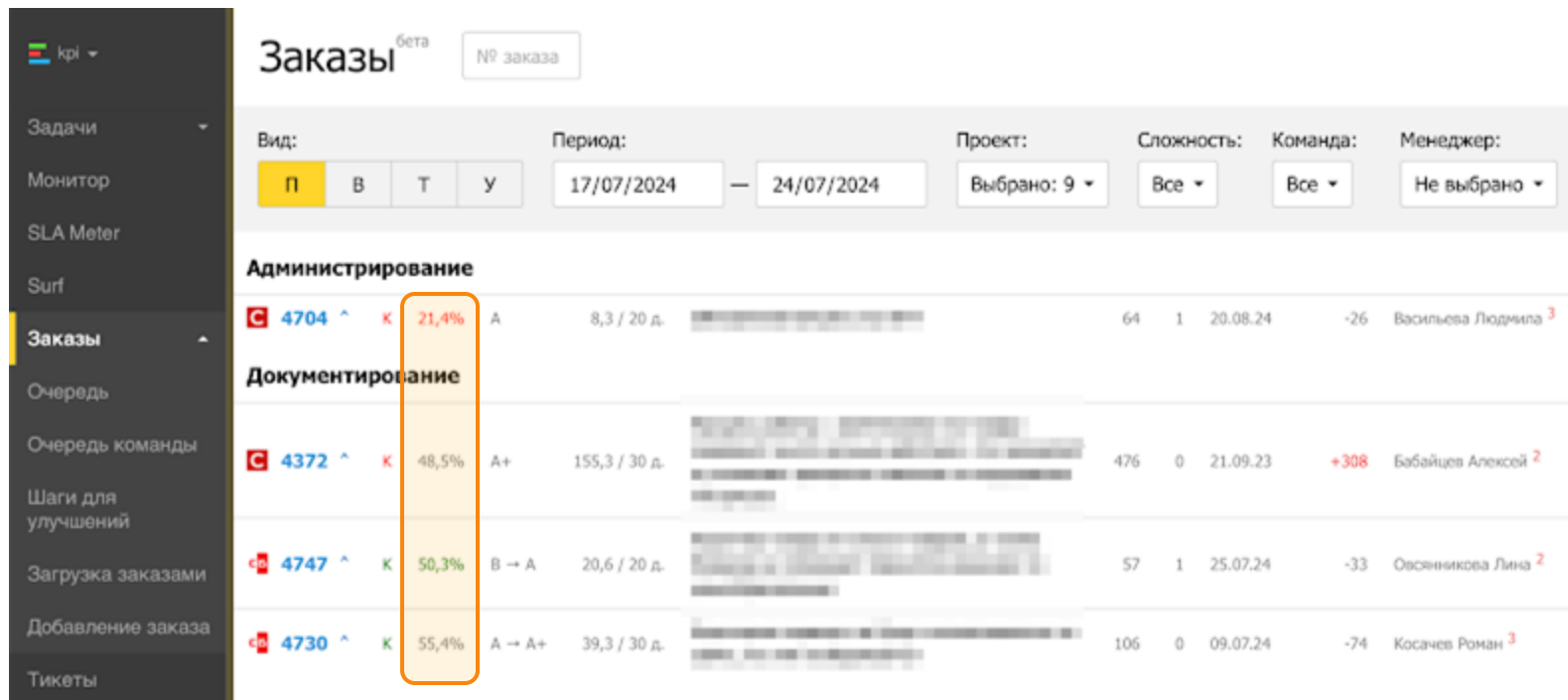
Овсянникова Лина²

4730 ^ К 55,4% A → A+ 39,3 / 30 д.

106 0 09.07.24 -74

Косачев Роман³

Заказы – В процессе: Непрерывность



Заказы – В процессе: Последняя работа

kpi

Задачи

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы

Очередь

Очередь команды

Шаги для улучшений

Загрузка заказами

Добавление заказа

Тикеты

Заказы^{бета}

№ заказа

Вид:

Период:

Проект:

Сложность:

Команда:

Менеджер:

П

В

Т

У

17/07/2024

—

24/07/2024

Выбрано: 9

Все

Все

Не выбрано

Администрирование

Документирование

 4704 ^	K 21,4%	A	8,3 / 20 д.		64	1	20.08.24	-26	Васильева Людмила ³
 4372 ^	K 48,5%	A+	155,3 / 30 д.		476	0	21.09.23	+308	Бабайцев Алексей ²
 4747 ^	K 50,3%	B → A	20,6 / 20 д.		57	1	25.07.24	-33	Овсянникова Лина ²
 4730 ^	K 55,4%	A → A+	39,3 / 30 д.		106	0	09.07.24	-74	Косачев Роман ³

Заказы – В процессе: Сдвиг

Задачи

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы

Очередь

Очередь команды

Шаги для улучшений

Загрузка заказами

Добавление заказа

Тикеты

Заказы^{бета}

№ заказа

Вид:

Период:

Проект:

Сложность:

Команда:

Менеджер:

П В Т У

17/07/2024 — 24/07/2024

Выбрано: 9

Все

Все

Не выбрано

Администрирование

Документирование

4704 ^	К 21,4%	A	8,3 / 20 д.		64 1 20.08.24	-26	Васильева Людмила³
4372 ^	К 48,5%	A+	155,3 / 30 д.		476 0 21.09.23	+308	Бабайцев Алексей²
4747 ^	К 50,3%	B → A	20,6 / 20 д.		57 1 25.07.24	-33	Овсянникова Лина²
4730 ^	К 55,4%	A → A+	39,3 / 30 д.		106 0 09.07.24	-74	Косачев Роман³

Действия менеджера при плохой Непрерывности %

1. Усилить команду разработки – подключить параллельную работу 
2. Использовать выходные дни – исполнители работают сверхурочно 
3. Не упускать из виду Проверки – регулярно проверять тикеты
и передавать дальше по процессу, не блокировать следующие этапы
разработки

Решения менеджера при простоях в работе



Последняя работа больше 3 дней назад по тикету, где вы менеджер:

- Обсудить с исполнителем или его руководителем количество и срочность остальных задач:
 - Изменить приоритет этой задачи 
 - Делегировать другим исполнителям 

Тикеты



mg-144728



4393

- кнопка "Ожидается ответ от клиента" на странице обращения

НА ПРОВЕРКЕ

Прошло дней с последней работы

8

0

8.7%



meshkov

SURF – Обзор доски за неделю

ЭД: 77.0% ДОД: 8.0% КНР: 124ч 52м КЗР: 234ч 51м Поток: 23 + 19 - 14 = 28

И	ibta-8182	44м	БЛОК 4 ДНЯ	MAJOR	6	5	2.3%	rdemidov	Анализ проблемы
И	ibta-8104	22ч 17м	ПРОВЕРЯЕТСЯ		10	0	42.7%	vfedotov	Программирование
И	ibta-8197	1ч 19м	НА ПРОВЕРКЕ		1	0	16.3%	vfedotov	Анализ проблемы
И	ibta-8016	3ч 15м	НА ПРОВЕРКЕ		21	1	5.0%	vfedotov	Анализ проблемы
И	ibta-8199	11м	НА ПРОВЕРКЕ	MINOR	2	1	1.1%	zamyatin	Анализ проблемы
И	ibta-6627			MAJOR	85	63	0.3%		Вёрстка (HTML+CSS)

SURF: общие показатели доски

ЭД: 77.0% ДОД: 8.0% КНР: 124ч 52м КЗР: 234ч 51м Поток: 23 + 19 - 14 = 28

И	ibta-8182	44м	БЛОК 4 ДНЯ	MAJOR	6	5	2.3%	rdemidov	Анализ проблемы
И	ibta-8104	22ч 17м	ПРОВЕРЯЕТСЯ		10	0	42.7%	vfedotov	Программирование
И	ibta-8197	1ч 19м	НА ПРОВЕРКЕ		1	0	16.3%	vfedotov	Анализ проблемы
И	ibta-8016	3ч 15м	НА ПРОВЕРКЕ		21	1	5.0%	vfedotov	Анализ проблемы
И	ibta-8199	11м	НА ПРОВЕРКЕ	MINOR	2	1	1.1%	zamyatin	Анализ проблемы
И	ibta-6627			MAJOR	85	63	0.3%		Верстка (HTML+CSS)

SURF: состояния тикетов

ЭД: 77.0% ДОД: 8.0% КНР: 124ч 52м КЗР: 234ч 51м Поток: 23 + 19 - 14 = 28

И	ibta-8182	44м	БЛОК 4 ДНЯ	MAJOR	6	5	2.3%	rdemidov	Анализ проблемы
И	ibta-8104	22ч 17м	ПРОВЕРЯЕТСЯ		10	0	42.7%	vfedotov	Программирование
И	ibta-8197	1ч 19м	НА ПРОВЕРКЕ		1	0	16.3%	vfedotov	Анализ проблемы
И	ibta-8016	3ч 15м	НА ПРОВЕРКЕ		21	1	5.0%	vfedotov	Анализ проблемы
И	ibta-8199	11м	НА ПРОВЕРКЕ	MINOR	2	1	1.1%	zamyatin	Анализ проблемы
И	ibta-6627			MAJOR	85	63	0.3%		Верстка (HTML+CSS)

Контроль КНР и количества задач

Сервис SLA meter 

- Количество тикетов на контроле – те в которых вы менеджер
- Количество часов наработанных по ним суммарно и поштучно

Менеджер	Наработки, часов	Тикетов
Чернышов Антон	491ч 58м	62

 need-5982	1ч 4ч 41м	 Major	1145 Улучшение поиска на Вики
 need-5685	22ч 17ч 51м	 Major	1147 DataPro Химки (второй этап) БЛОК 67 ДНЕЙ, ЕЩЕ -41 ДНЕЙ (ADM-179267)
 kpi-1661	2ч 1ч 18м		1087 Заказы Учет стадий заказов по феншую

Задачи на контроле и КНР менеджера 🤨

kpl ▾

Задачи ▾

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы ▾

Тикеты

Приора

Команда

SLA Meter^{бета}

Группы проектов:

DevOps
Superboom
ИНТ
Инtranет
СТМ
КОР

Проекты:

CI\CD
DevOps
Локальная среда разработки
Плейбуки Ansible
Superboom
Ядро Битрикс Superboom

Менеджер	Наработки, часов	Тикетов
Мешков Сергей	1761ч 51м	19
Сычев Евгений	907ч 30м	18
Поротиков Сергей	763ч 22м	18
Чернышов Антон	657ч 13м	89
Павлов Роман	656ч 06м	71
Бабайцев Алексей	576ч 42м	27
Васильева Людмила	504ч 05м	28
Зимин Семен	382ч 01м	16

Решение, если много задач на контроле

Обсудить с руководителем количество и срочность задач – не делать лишнее или делегировать другим

Менеджер	Наработки, часов	Тикетов
Павлов Роман	306ч 16м	46

Решения при больших наработках по тикету

Обсудить с руководителем или заказчиком критерий приёмки работы – сократить общий объем работ по тикету

- Возможно, стоит ограничиться MVP и уже завершить эту задачу
- Вынести части доработок в отдельные тикеты

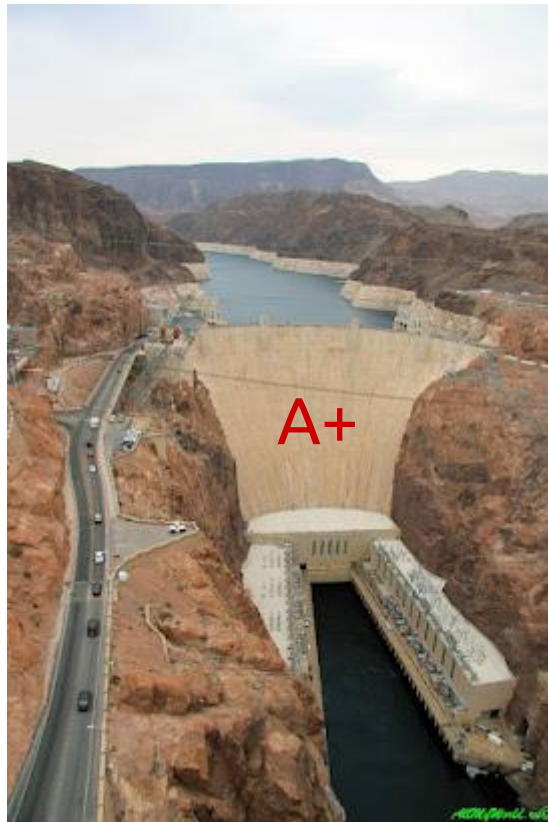
Менеджер	Наработки, часов	Тикетов
Бабайцев Алексей	1273ч 11м	10

Результат → переход КНР в КЗР 🚩

Необходимо равномерно переводить наработки времени в выпущенный результат доступный инициатору изменений.

КНР – количество незавершенной работы, должно перетекать в КЗР – количество завершённой работы.

Инструмент контроля SLA Meter



Не только цифры

Но и буквы



Важны не только цифры, но и буквы

Сложность: **В → А** Календарных: **39 д.** Рабочих: **28 д.** Тикеты: **17,5 д.** Непрерывность: **62,5%** Ожидание: **0 д.** Сдвиг: **-52 д.** T2M: **94 д.**

После выпуска релиза команда собирается и заполняет отчет, где отражает проблемы, которые возникали в процессе работы над этим заказом.

Наша эволюция в структуре отчета по заказу:

1. Текстовое поле
2. Структурирование проблем по пунктам
3. Добавление величины влияние проблемы

Классификация внутренних проблем

1. Вовремя не приняты решения по сокращению функционала
2. Новые для исполнителей технологии, сервисы
3. Сценарии взаимодействия были не проработаны
4. Техническая реализация была не проработана
5. Возврат на исполнителя: не проверено за собой
6. Проблемы с внутренними сервисами и технологиями
7. Проблемы с внешними сервисами и технологиями
8. Ожидание выпуска: зависимость от других заказов
9. Проблемы с коммуникациями, взаимодействием внутри команды или регламентами
10. Предложенное решение усложнило изначально поставленную задачу
11. Недостаточно времени у исполнителей
12. Отсутствие исполнителей на рабочем месте

Классификация внешних проблем

1. Бизнес-цель или проблема не определена
2. Инициатор заказа не являлся конечным заказчиком
3. Заказчик плохо понимал особенности имеющегося или добавляемого функционала
4. Заказ не проработанный: изложены не все требования, есть неточности и противоречия
5. Добавлены необоснованные требования на этапе тестирования
6. Задержки для синхронизации с релизом внешней ИТ системы
7. Заказчик несвоевременно предоставил контент
8. Заказчик приостановил выпуск
9. Недостаточно времени у заказчика на коммуникации и тестирование

Заказы – Выпущено

кpi

Задачи

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы

Очередь

Очередь команды

Шаги для улучшений

Загрузка заказами

Добавление заказа

Тикеты

Приора

Команда

Заказы^{бета}

№ заказа

Вид: П В Т У

Период: 17/07/2024 — 24/07/2024

Проект: Выбрано: 9

Сложность: Выбрано: 4

Команда: Все

Менеджер: Не выбрано

4807	К	68,8%	A	9,0 / 20 д.		17	—	24.07.24	?	-74	Косачев Роман
4783	К	55,3%	B	9,4 / 10 д.		28	3	24.07.24	?	-30	Овсянникова Лина
4765	К	38,6%	A → B	10,0 / 10 д.		36	—	23.07.24	?	-22	Косачев Роман
4066	К	37,5%	C	4,5 / 5 д.		17	1	19.07.24	✓	-3	Свеженцев Никита
4808	К	33,0%	D → C	3,0 / 5 д.		11	—	18.07.24	✓	-9	Зинин Семен

Заказы – Выпущено: Календарные дни

кpi

Задачи

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы

Очередь

Очередь команды

Шаги для улучшений

Загрузка заказами

Добавление заказа

Тикеты

Приора

Команда

Заказы^{бета}

№ заказа

Вид:

Период:

Проект:

Сложность:

Команда:

Менеджер:

П В Т У

17/07/2024 — 24/07/2024

Выбрано: 9

Выбрано: 4

Все

Не выбрано

4807	К	68,8%	A	9,0 / 20 д.	17	—	24.07.24	?	-74	Косачев Роман
4783	К	55,3%	B	9,4 / 10 д.	28	3	24.07.24	?	-30	Овсянникова Лина
4765	К	38,6%	A → B	10,0 / 10 д.	36	—	23.07.24	?	-22	Косачев Роман
4066	К	37,5%	C	4,5 / 5 д.	17	1	19.07.24	✓	-3	Свеженцев Никита
4808	К	33,0%	D → C	3,0 / 5 д.	11	—	18.07.24	✓	-9	Зинин Семен

Заказы – Выпущено: Постмортем отчет

кpi

Задачи

Монитор

SLA Meter

Surf

Заказы

Очередь

Очередь команды

Шаги для улучшений

Загрузка заказами

Добавление заказа

Тикеты

Приора

Команда

Заказы бета

№ заказа

Вид:

П В Т У

Период:

17/07/2024 — 24/07/2024

Проект:

Выбрано: 9

Сложность:

Выбрано: 4

Команда:

Все

Менеджер:

Не выбрано

4807	К	68,8%	A	9,0 / 20 д.		17	—	24.07.24	?	-74	Косачев Роман
4783	К	55,3%	B	9,4 / 10 д.		28	3	24.07.24	?	-30	Овсянникова Лина
4765	К	38,6%	A → B	10,0 / 10 д.		36	—	23.07.24	?	-22	Косачев Роман
4066	К	37,5%	C	4,5 / 5 д.		17	1	19.07.24	✓	-3	Свеженцев Никита
4808	К	33,0%	D → C	3,0 / 5 д.		11	—	18.07.24	✓	-9	Зимин Семен

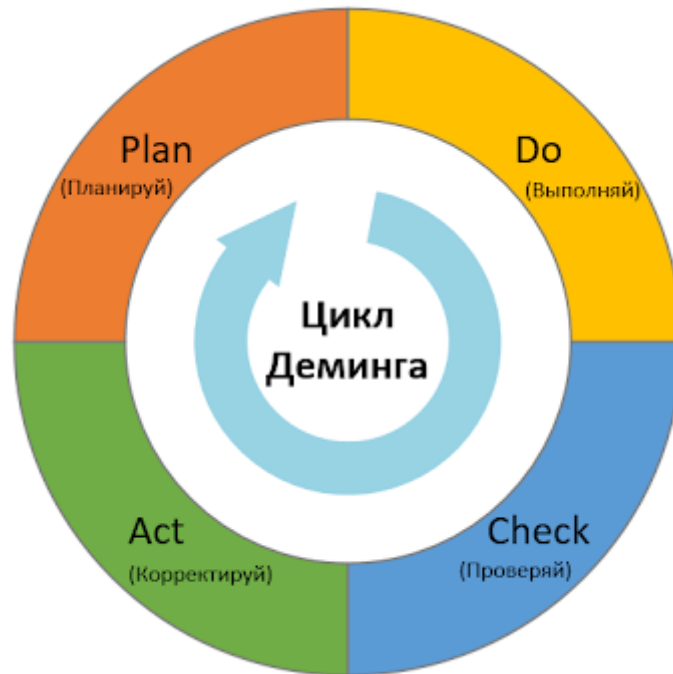
Заказы – Выпущено: Сдвиг

кpi Задачи Монитор SLA Meter Surf Заказы Очередь Очередь команды Шаги для улучшений Загрузка заказами Добавление заказа Тикеты Приора Команда	Заказы бета		№ заказа											
	Вид:	Период:		Проект:		Сложность:		Команда:		Менеджер:				
	П В Т У	17/07/2024 — 24/07/2024		Выбрано: 9		Выбрано: 4		Все		Не выбрано				
	4807	К	68,8%	A	9,0 / 20 д.		17	—	24.07.24	?	-74	Косачев Роман		
	4783	К	55,3%	B	9,4 / 10 д.		28	3	24.07.24	?	-30	Овсянникова Лина		
	4765	К	38,6%	A → B	10,0 / 10 д.		36	—	23.07.24	?	-22	Косачев Роман		
	4066	К	37,5%	C	4,5 / 5 д.		17	1	19.07.24	✓	-3	Свеженцев Никита		
	4808	К	33,0%	D → C	3,0 / 5 д.		11	—	18.07.24	✓	-9	Зимин Семен		

Запустите цикл непрерывного улучшения



1. Выявите проблемы, которые возникают в процессе работы
1. Обязательно наметить шаги, чтобы проблемы не повторялись
1. Выполнить намеченные шаги
1. Проверить, что индикатор улучшился после внедрения



Последовательный → Параллельный процесс разработки ||

Было: 📞

Менеджер → Дизайнер → Фронтенд → Программист → Тестировщик

Последовательная передача вызывала задержки.

Стало: 📱

Команда исполнителей по заказу собирается сразу вместе.

Работа ведётся сотрудниками параллельно, везде где это возможно.

Мультизадачность → Последовательность

Было: 

3-4 заказа в работе, не считая заказов на документировании после релиза. Это приводит к постоянным переключениям контекстов, что увеличивает календарные сроки разработки и пропускаются ошибки на тестировании.

Стало: 

1* заказом на этапе разработки, 1 заказ на документировании (предыдущий релиз), 1 заказ на фазе исследований.

Один заказ получает максимум ресурсов и внимания, что ускоряет работу.

Предварительная проработка заказов

Было: 

В работу брался любой заказ с любой идеей и степенью проработки инициатором.

Новые требования появлялись на этапе тестирования, тратились ресурсы на доработки или существенные переделки сделанного.

Стало: 

Аналитик с командой выявляет все возможные требования и сценарии работы, в комплексе смотрит на картину бизнес-процесса.

Предлагается решение с минимальными затратами, которое поможет достичь цели или купировать проблему.

Эпические заказы в работе → Деление заказов на части □

Было: 🚗

В работу брались огромные заказы со сроками реализации до 2 лет.

Стало: 🏠

Заказы делятся на части, которые выпускаются максимум за 6-9 месяцев.
Остальные более мелкие заказы выходят еще быстрее – от 2 дней.

Универсальность → Специализация



Было: 🧐

Каждый сотрудник отдела вносил изменения в любые части сайтов.

Станет: 🧐

Сотрудник отдела специализируется на доработках определённых частей одного сайта.

Индикаторы – Было и стало

Было

- **x8-10** раз – Календарные сроки, превышали чистое рабочее время.
- **20%** – Эффективность, доля работы сотрудника над заказами.

Стало

- **x3-4** раз – Календарные сроки, превышают чистое рабочее время.
- **> 30%** – Эффективность, доля работы сотрудника над заказами.
- Задачи с сотнями наработанных часов стали доступны клиентам.

Метрики, которые не прижились

1. ВНИ – возврат на исполнителя, количество возвратов задачи на исполнителя
1. ВВП – возврат в подсистему, количество возвратов задачи на предыдущий этап разработки
1. Автоматический сбор времени ожидания заказчика (согласование или внешнее тестирование)

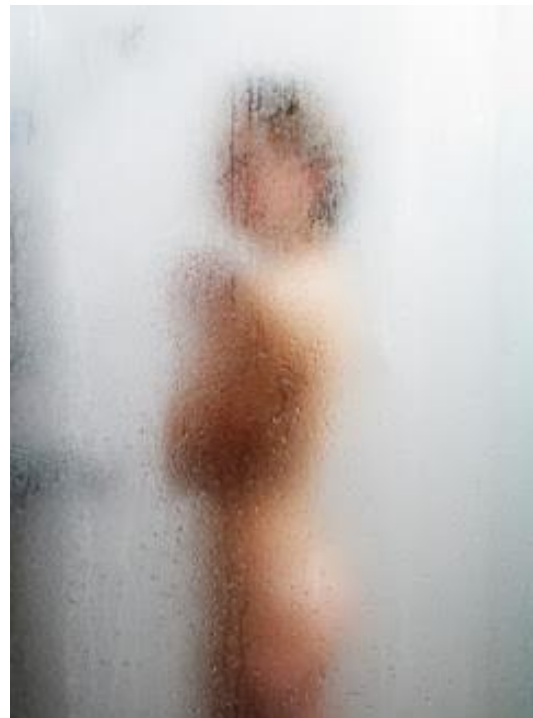
Почему метрики не прижились? 🦴

- Данные по ним собираются сложно или неоднозначны
- Нет точных выводов для корректировки поведения



Много данных и прозрачность – вызывает обратный эффект

- Будут вопросы и к данным и к вам
- Подразделения, в которых нет данных, могут выглядеть привлекательней



Продайте сотрудникам ценность цифр и инструментов 🔧

1. Цифры должны помогать сотрудникам принимать решения
1. Инструменты сбора данных должны соответствовать сценариям работы сотрудников
1. Они должны быть осведомлены о вариантах действий, если видят те или иные индикаторы в инструментах 🚦



Выученные уроки

1. Создайте единое структурированное хранилище мастер-данных
1. Автоматизируйте сбор данных в трекере задач
1. Используйте только данные для изменения поведения
1. Намечайте и регулярно выполняйте шаги для улучшения процессов

Направления улучшения команды как продукта



1. Оптимизируйте время работы над запросами на изменения 🏆
2. Улучшайте непрерывность работы и минимизируйте блокировки 🚀
3. Улучшайте качество работы – минимум времени, максимум эффекта 🦉
4. Не накапливайте наработки времени, выпускайте их 🚩
5. Создавайте ценность для клиента 📺

Бонус: Траектория развития сотрудника

Новые сотрудники в нашей HRM системе видят свою траекторию адаптации:

- Отражает последовательность необходимых знаний, упорядоченную по дням
- Могут сдать тесты и устанавливать отметки самоконтроля
- Наставник валидирует знания и навыки, отмечает их как изученные



ОСТАЛИСЬ ВОПРОСЫ?



Антон Чернышов

tg:@tatonimus

Офисмаг