

Занятие 8: Лонгрид

Сайт: [Your It Career Hub](#)
Курс: Project Management
Книга: Занятие 8: Лонгрид

Напечатано:: Alex Sidorenko
Дата: суббота, 22 марта 2025, 13:48

Оглавление

1. Введение. О чем этот урок.
2. Сбор метрик
3. Виды метрик
4. Задание 1
5. Решение 1
6. Методы сбора метрик
7. Применение метрик
8. Задание 2
9. Решение 2
10. Оценка эффективности
11. Подведем итоги
12. 🖋️ Упражнение
13. Решение для упражнения

1. Введение. О чем этот урок.

На прошлых занятиях мы основательно разобрались с тем, что такое процесс, продукт и проект. Узнали о разнице в подходах к управлению, а та же вместе с Антоном и его коллегами попробовали на практике все популярные фреймворки в ИТ-управлении:

1. Waterfall - для управления проектами
2. SCRUM - для управления продуктами
3. KANBAN - для управления процессами

Каждый из фреймворков несет свои плюсы и минусы, потому что содержит инструменты, методы и лучшие практики для решения конкретных задач, стоящих перед командами ИТ-специалистов. Хорошо отлаженные процессы, правильно настроенные коммуникации ведут к общей эффективности команды. Но тут возникает вопрос: а как же нам измерить эффективность внедренных практик? Была ли польза от измененного порядка действий в процессе? Правда ли мы смогли оптимизировать работу команды? Для этого тоже есть свои инструменты и сегодня вместе с менеджером Ольгой 🧑🏻 посмотрим на то, как измерить эффективность команды.

Вы узнаете:

1. Для чего нужно собирать метрики эффективности каждого сотрудника?
2. Как считаются командные показатели?
3. С какой целью проводится регулярная оценка специалистов?
4. Что такое грейд и как он влияет на работу сотрудников компании?

2. Сбор метрик

Эффективное управление IT-командами требует глубокого понимания их работы и результатов. Для достижения этой цели широко используются метрики – количественные показатели, отражающие различные аспекты деятельности команды. Давайте рассмотрим, какие метрики можно использовать в IT-командах, как их правильно применять и какие преимущества они предоставляют.

👩 Ольга и ее коллеги успешно работают над задачами Заказчика, используя разные практики для обеспечения прозрачного и эффективного процесса поставки ценности. Однако руководство организации вводит новую систему премирования. За повышение метрик эффективности члены команды могут получать вознаграждение. Как быть? Ольга 👩 принимает решение начать собирать информацию. Давайте посмотрим на ее работу изнутри.

Перед тем, как собирать любую информацию по эффективности команды/продукта необходимо понять зачем мы это делаем? В нашем случае мы хотим понять, насколько команда эффективно работает. Следующий шаг - составление карты метрик. Данный артефакт используется для описания конкретных показателей эффективности работы команды, а также фиксации целевых показателей для отслеживания прогресса. Рассмотрим виды метрик.

3. Виды метрик

1. 🦾 Метрики производительности

Эти метрики позволяют оценить, насколько эффективно команда выполняет свои задачи.

- **Velocity (скорость):** количество работы, выполненной командой за спринт. Чаще всего измеряется в стори-поинтах или задачах.
- **Cycle Time (цикл выполнения задачи):** время от начала работы над задачей до её завершения.
- **Lead Time (срок выполнения задачи):** время от момента появления задачи в бэклоге до её завершения.
- **Throughput (пропускная способность):** количество задач, завершённых командой за определённый период.

2. 🧐 Метрики качества

Эти метрики помогают оценить качество выпускаемого продукта.

- **Defect Density (плотность дефектов):** количество дефектов на единицу объема кода (например, на тысячу строк кода).
- **Code Coverage (покрытие кода тестами):** процент кода, покрытого автоматическими тестами.
- **Customer-reported bugs (ошибки, обнаруженные пользователями):** количество ошибок, обнаруженных и сообщённых конечными пользователями.

3. 🌟 Метрики удовлетворенности и вовлеченности

Эти метрики показывают уровень удовлетворенности и вовлеченности команды и пользователей.

- **Employee Satisfaction (удовлетворенность сотрудников):** оценивается с помощью регулярных опросов и анкетирования.
- **Net Promoter Score (NPS):** показатель лояльности пользователей, который оценивает, насколько вероятно, что они порекомендуют продукт другим.
- **Customer Satisfaction Score (CSAT):** уровень удовлетворенности пользователей продуктом или услугой.

👉 Пример

На основе данных о процессе и Заказчике, а также классах обслуживания, Ольга составила следующий артефакт:

Метрика	Целевой показатель	Метод сбора	Цель
Cycle Time	3 часа	Путем расчета системой учета рабочего времени	Отслеживание качества поставки
Lead Time	1 сутки	Путем расчета системой учета рабочего времени	Отслеживание соблюдения сроков
Throughput	10 задач в неделю	Путем расчета системой учета рабочего времени	Отслеживание рабочей нагрузки на команду

4. Задание 1



Как вы думаете, почему метрика **Cycle time** так важна для оценки скорости работы команды?

5. Решение 1



Ответ: время цикла показывает, как долго команда работает над задачей. Обычно, чтобы понять динамику, считают average cycle time - среднее время цикла за период. Влияние на эту метрику позволяет управлять потоком работ при поставке ценности.

6. Методы сбора метрик

У нас есть карта метрик и понимание зачем мы это делаем. Теперь нужно фиксировать результаты нашей команды. Для сбора есть три основных способа. Давайте посмотрим на каждый подробнее.

1. **Система трекинга задач.** В основном сбор метрик производится при помощи системе трекинга задач. Например, JIRA. Занесение метрик осуществляется командой путем ручной фиксации записи рабочем журнале работ
2. **Автоматический сбор данных** о работе сотрудника на основе активности на рабочем месте. Например pull-request фиксирует задачу в статусе “Готово”
3. **Сбор данных о работах на основе ПО класса bossware** (мониторинг активности пользователя за рабочим местом).

Пример

В примере с Ольгой  в качестве основного метода компания выбрала ручной ввод данных по работе. Проверка журнала работ, а также daily scrum - отличная практика мониторинга процесса поставки ценности. Данные действия требуют дисциплины от команды и настойчивости менеджера. Ольга  отслеживает показатели в течении всего проекта, чтобы понять уровень компетенций специалистов, а также качество поставки бизнес ценности.

7. Применение метрик

Для правильного использования метрик важно учитывать несколько ключевых аспектов:

1. 🎯 **Целеполагание и релевантность:** метрики должны быть непосредственно связаны с целями команды и бизнеса. Например, если цель – улучшить качество продукта, то следует акцентировать внимание на метриках качества.
2. ⌚ **Своевременность и регулярность:** метрики должны собираться и анализироваться регулярно. Это позволит отслеживать динамику и оперативно реагировать на изменения.
3. 👥 **Прозрачность и доступность:** результаты измерений должны быть доступны всей команде. Это способствует повышению вовлеченности и ответственности.
4. 📊 **Анализ и интерпретация:** важно не только собирать данные, но и уметь их правильно интерпретировать. Для этого может потребоваться обучение и использование специализированных инструментов.

👉 Пример

Давайте на примере рассмотрим, каким образом применяются данные метрики. После того, как Ольга 🧑 собрала их и обработала, то она может использовать эти данные следующим образом:

- **Объективная оценка работы:** метрики помогают объективно оценить производительность команды. и позволяют повысить качество работы команды В команде Ольги упавший за месяц показатель cycle time стал сигналом к проверке всего процесса разработки. В результате выявили нарушения в написании и декомпозиции задач. Тим лиду Анастасии нужна помощь в выборе правильной методики. Ольга посоветовалась с коллегами и подсказала лучший практики в работе над данной задачей. Теперь нужно время, чтобы понять помогли ли ее советы Анастасии.
- **Идентификация проблем:** регулярный анализ метрик позволяет выявлять проблемные области и принимать меры для их устранения. Здесь заметили проблему в метрике lead time - по классу обслуживания у команды сутки на работу, а уже три раза ребята выдают 35 часов. Выяснилось, что Антон все еще путается с работой приложения и много времени тратит на оптимизацию своего кода. В итоге ему передали задачи с более простым классом обслуживания
- **Улучшение планирования:** на основе метрик можно точнее прогнозировать сроки выполнения задач и распределять ресурсы. В течении первого месяца оказалось, что

пропускная способность команды ниже, чем необходимо заказчику. Ольга срочно пишет руководству и в отдел кадров о необходимости расширения команды delivery. Ведь там по-прежнему всего два человека.

- **Повышение мотивации и вовлеченности:** доступность и прозрачность данных способствуют повышению вовлеченности команды. Руководитель отдела решает создать премиальный фонд. Чем быстрее команда выкатывает новый функционал, тем больше премия в конце квартала.

8. Задание 2



Как вы думаете, какой из аспектов использования метрик отвечает за доступность данных всем участникам процесса?

9. Решение 2

Ответ: прозрачность и доступность

10. Оценка эффективности

Для сохранения лидерства на рынке компании нужны сильнейшие специалисты, а также необходимо повышать качество работы своих сотрудников. Чтобы понимать качество персонала проводится регулярная проверка уровня сотрудников. Эта проверка называется performance review. Общемировая практика - прохождение данной процедуры не менее, чем раз в квартал.

На основе прохождения оценки навыков сотруднику-компании может быть присвоен **grade** - или уровень подготовки. Каждая компания имеет свои требования, которые фиксируются в матрице уровней подготовки или grade matrix.

Одним из методик является оценка по методу Хэя. Это разработка консалтинговой компании Hay Group, созданная еще в середине XX века. Суть состоит в оценке всех должностей на основе трёх групп факторов, которые считаются самыми существенными.

1. 🎓 **Know How (KH) — знания и умения:**

1. Technical (практические или специальные знания). Здесь оценивают на сколько специалист способен решать задачи по своей должности. Например, работать с конкретными библиотеками или применять code style проекта.
2. Breadth of management (управленческие знания и умения); - Communication skills (коммуникативные навыки). Оценивают навыки общения и взаимодействия с командой. Например, активность на SCRUM встречах или переговорах.

2. 🛠️ **Problem Solving (PS) — решение проблем:**

1. Thinking enviroment (область решаемых проблем). Важный для разработчика навык. Оценка влияет на прямые обязанности специалиста: например, понимание бизнес задачи.
2. Thinking challenge (сложность проблем). Умение решать сложные проблемы в рамках поставленных задач. Это необходимо для оценки уровня специалиста.

3. 🗨️ **Accountability (AC) — ответственность:**

1. Freedom to act (свобода действий, полномочия). На сколько специалист готов действовать самостоятельно? Очень важная оценка для программистов, идущих на повышение.
2. Magnitude (величина воздействия). Как сильно работа оцениваемого влияет на результат работы команды или компании.
3. Impact (важность, воздействие на результат). Здесь оценивают персональный уровень влияние на результат

По каждому фактору начисляются баллы. В зависимости от итоговой суммы должность

определяется в тот или иной грейд. Но обычно компании сами выбирают, какие критерии оценки являются важными и актуальными именно для них.

11. Подведем итоги

Сегодня вы узнали:

1. Для чего нужно собирать метрики эффективности каждого сотрудника.
2. Как считаются командные показатели
3. С какой целью проводится регулярная оценка специалистов
4. Что такое грейд и как он влияет на работу сотрудников компании

На этом все. Не забудьте закрепить сегодняшнее занятие при помощи вопросов.

Это последнее занятие по этому курсу, но не последнее по теме управления в ИТ. Вы всегда можете найти больше информации в сети или других курсах компании. До встречи.

12. 🖋️ Упражнение

Антон и его коллеги занимаются разработкой веб-приложений для различных клиентов. Перед ними стоит новая задача — улучшить процессы разработки и повысить общую эффективность команды. Для этого вам нужно внедрить и анализировать ключевые метрики, которые помогут оценить текущую производительность и выявить области для улучшения.

Разработайте план внедрения метрик для оценки и улучшения эффективности вашей ИТ-команды. Рассмотрите основные метрики и предложите способы их измерения и использования для оптимизации работы.

13. Решение для упражнения

Ответ:

1. Lead Time (Время цикла):

- Описание: Время от начала работы над задачей до её завершения.
- Цель: Уменьшить время цикла, чтобы быстрее доставлять ценность клиентам.

2. Cycle Time (Время выполнения):

- Описание: Время, затраченное на выполнение конкретной задачи.
- Цель: Уменьшить время выполнения задач, чтобы повысить эффективность команды.

3. Throughput (Пропускная способность):

- Описание: Количество задач, выполненных за определённый период времени.
- Цель: Увеличить количество выполненных задач, сохраняя при этом высокое качество.

4. WIP Limits (Ограничения незавершённой работы):

- Описание: Максимальное количество задач, над которыми команда может работать одновременно.
- Цель: Предотвратить перегрузку команды и улучшить фокусировку на задачах.

5. Defect Density (Плотность дефектов):

- Описание: Количество дефектов, обнаруженных на определённое количество кода.
- Цель: Снизить количество дефектов, повышая качество кода и продукта.

6. Customer Satisfaction (Удовлетворённость клиента):

- Описание: Оценка уровня удовлетворённости клиентов продуктом или услугой.
- Цель: Повысить удовлетворённость клиентов, улучшая процессы и конечный продукт.