

Введение в «Доказательный менеджмент»

Сергей Макаркин, Luxoft DXC



Цели вебинара

- Показать, как эмпиризм помогает адаптироваться к изменениям
- Помочь вам получить общее представление о Доказательном менеджменте
- Предложить идеи о том, как начать применение Доказательного менеджмента



План вебинара

- Введение
- История Доказательного менеджмента
- Фреймворк «Доказательный менеджмент» [scrum.org](https://www.scrum.org)
- С чего начать использование фреймворка
- Заключение



Luxoft Agile Practices



- ◇ По всему миру
- ◇ От идеи до реализации
- ◇ Передовые подходы
- ◇ Гибкие и масштабируемые



2004

Создание штаб-квартиры
Цуг, Швейцария



20

Agile-коучей
C-Suite – team Level



3500+

Agile-практиков
Во всех линейках бизнеса



700

Экспертов Agile
CSM/PSM/ICP



250+

Текущих проектов
в различных
индустриях



70+

Клиентов
IT & Non-IT

Ведущий вебинара

Сергей Макаркин

Помогаю людям и организациям меняться к лучшему

- 17+ лет в IT
- 12+ лет управления проектами
- 15+ лет управления командами
- С 2003 года исследую Agile и Lean
- PST (Scrum.org), ICAgile Accredited Instructor, PMP
- Клинический психолог



Организация хочет «внедрить agile».

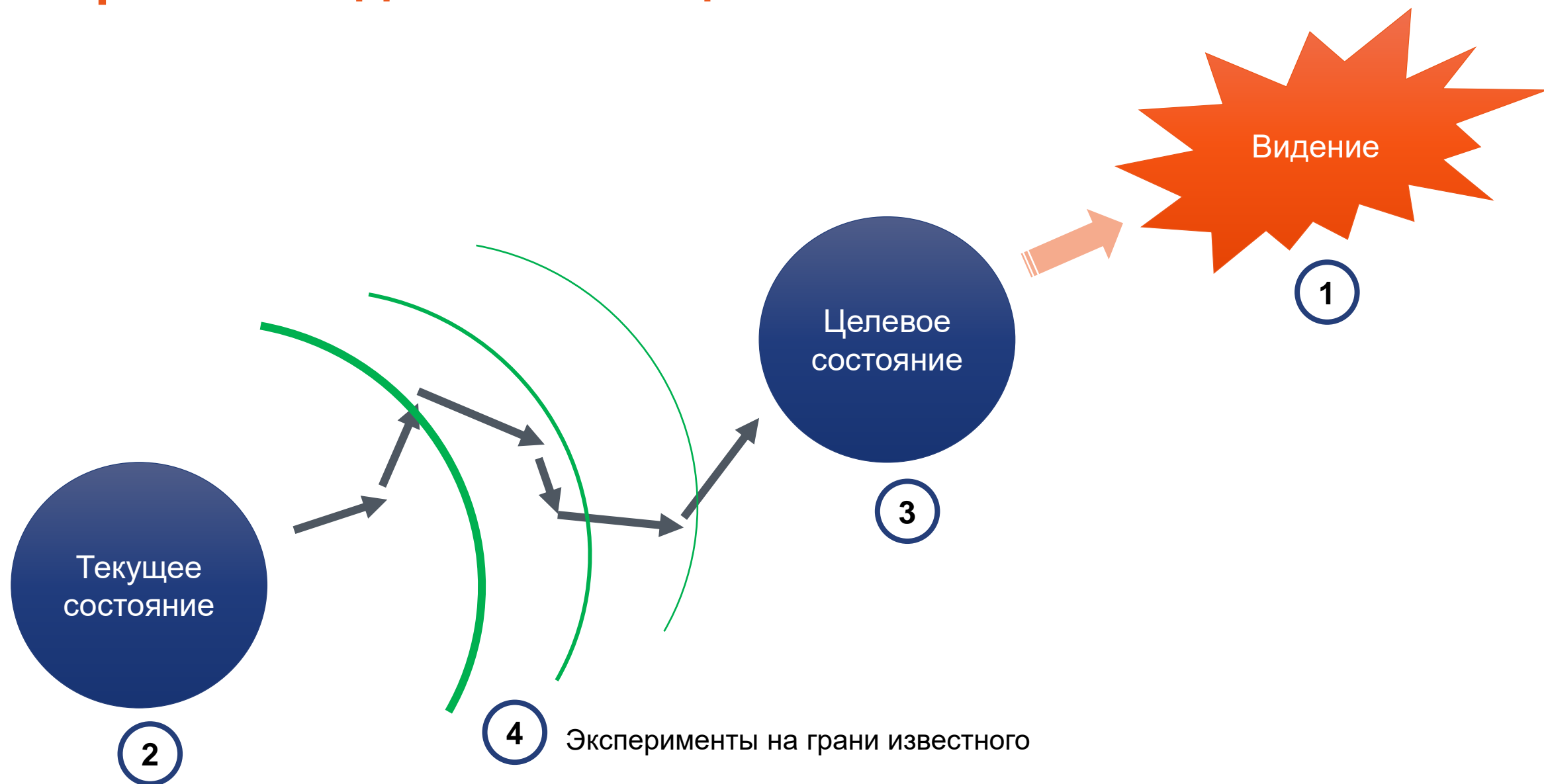
Agile ради agile?

Зачем вам нужно стать agile?

Причины Agile трансформации



Эмпирическое движение к цели



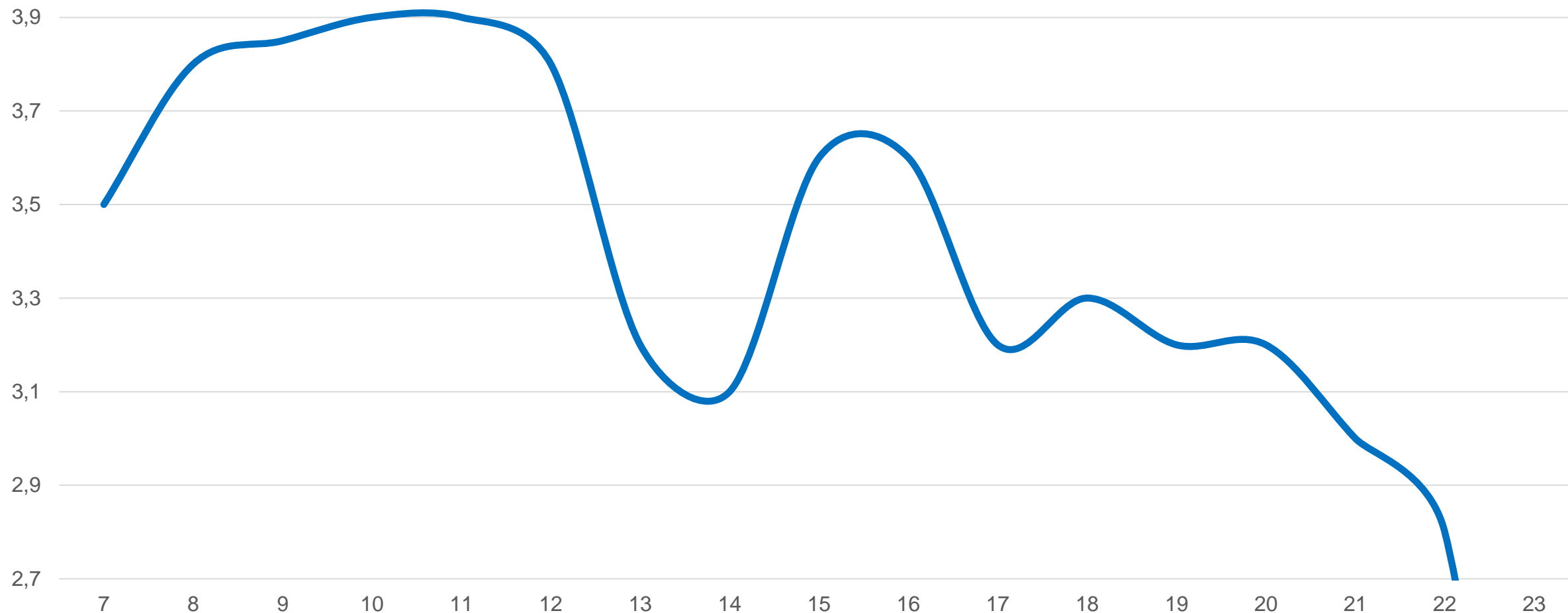
Как понять,
на сколько мы приблизились к цели?

Совы и жаворонки



Я – жаворонок? Данные говорят «да»!

Энергия в течении суток



История доказательного менеджмента

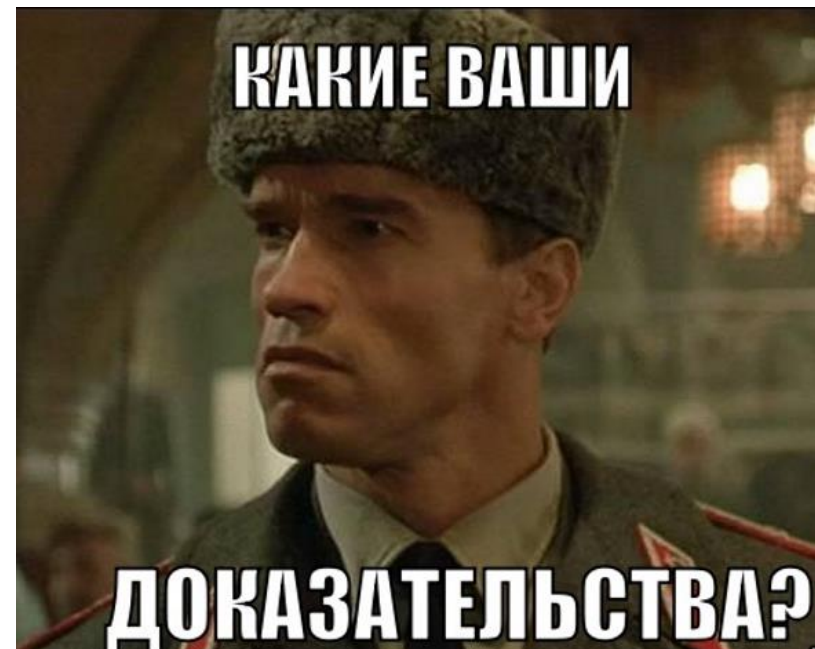
Доказательный подход – добросовестное, явное и продуманное использование имеющихся наилучших доказательств в принятии решений.

- 1960-е – зарождение доказательной медицины
- 1990-е – доказательная медицина как подход к медицинской практике
- 2000-е – расширение доказательных практик на другие профессии (менеджмент и т.д.)

Источники доказательств

4 источника доказательств:

- Научные свидетельства (исследования и т.д.)
- Контекст (организация, клиенты, пациенты и т.д.)
- Экспертное мнение
- Информация от заинтересованных сторон

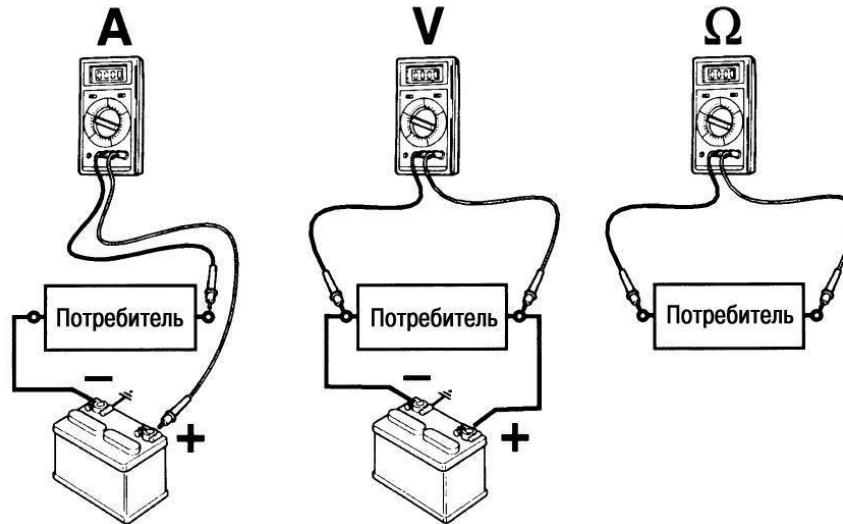


Важность организационных данных

- Научные свидетельства (исследования и т.д.)
- **Контекст** (организация, клиенты, пациенты и т.д.)
- Экспертное мнение
- Информация от заинтересованных сторон

Что вы измеряете?

- Какие метрики вы собираете сейчас в вашей организации на регулярной основе?



Top-10 Agile метрик (State of Agile 2019)

1. Удовлетворение потребителя/пользователя
2. Поставленная бизнес-ценность
3. Скорость поставки (velocity)
4. Сравнение бюджета и фактических затрат
5. Запланированное и фактически поставленное число историй за итерацию
6. Запланированные и фактические даты релиза
7. Сгорание итерации
8. Дефекты в продуктиве
9. Диаграмма сгорания
10. Изменение количества дефектов во времени

А как же ценность?

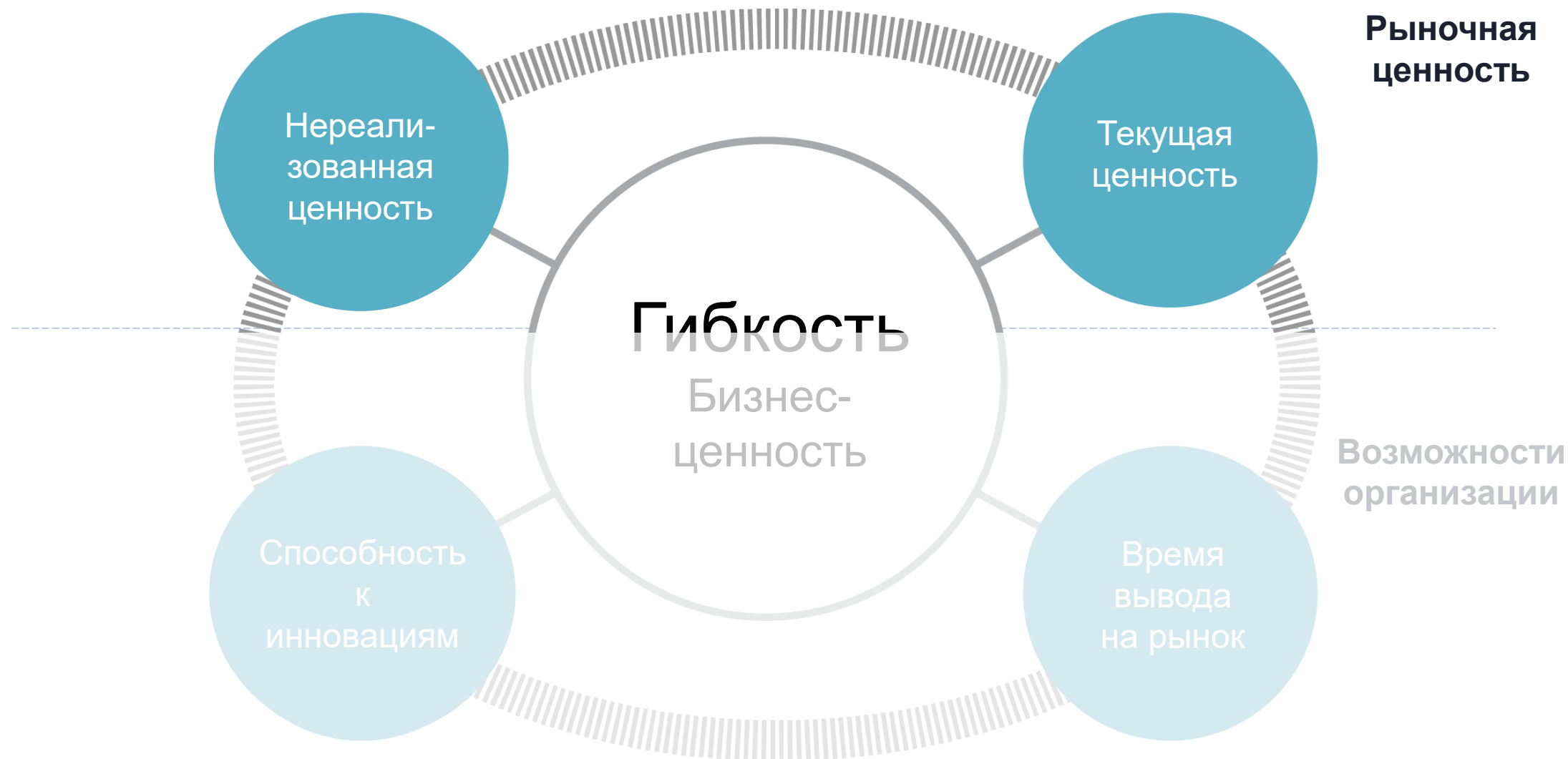
Одной цифры мало



Фреймворк «Доказательный менеджмент»



Фреймворк «Доказательный менеджмент»



Текущая ценность

Ценность, предоставляемая организацией в настоящий момент

- Вопросы для определения:
 - На сколько довольны наши инвесторы?
Их уровень удовлетворённости повышается или снижается?
 - На сколько довольны наши потребители?
Их уровень удовлетворённости повышается или снижается?
 - На сколько довольны наши сотрудники?
Их уровень удовлетворённости повышается или снижается?

Текущая ценность

Ценность, предоставляемая организацией в настоящий момент

- Вопросы для определения:
 - На сколько довольны наши инвесторы?
Их уровень удовлетворённости повышается или снижается?
 - На сколько довольны наши потребители?
Их уровень удовлетворённости повышается или снижается?
 - На сколько довольны наши сотрудники?
Их уровень удовлетворённости повышается или снижается?
- Примеры метрик:
 - Удовлетворённость сотрудников
 - Удовлетворённость потребителей
 - Доход на одного сотрудника
 - Отношение затрат к выручке в разрезе продуктов

Нереализованная ценность

Потенциальная ценность, которая может быть создана в будущем если организация сможет идеально соответствовать нуждам потенциальных потребителей

- Вопросы для определения:
 - Можно ли заработать ещё больше денег на данном рынке?
 - Оправданы и дополнительные риски и усилия для того, чтобы увеличивать выручку на данном рынке?
 - Следует ли дополнительно инвестировать в то, чтобы реализовать нереализованную ценность?

Нереализованная ценность

Потенциальная ценность, которая может быть создана в будущем если организация сможет идеально соответствовать нуждам потенциальных потребителей

- Вопросы для определения:
 - Можно ли заработать ещё больше денег на данном рынке?
 - Оправданы ли дополнительные риски и усилия для того, чтобы увеличивать выручку на данном рынке?
 - Следует ли дополнительно инвестировать в то, чтобы реализовать нереализованную ценность?
- Примеры метрик:
 - Сильные и слабые стороны конкурентов
 - Выявление или получение новых клиентов
 - Тренды долей рынка
 - Общее изменение объёмов рынка

Фреймворк «Доказательный менеджмент»



Время вывода на рынок

Способность организации быстро поставлять новые возможности, сервисы или продукты.

- Вопросы для определения:
 - Как быстро организация может учиться по итогам новых экспериментов?
 - Как быстро организация может учиться и адаптироваться на основе новой информации?
 - Как быстро организация может поставлять новую ценность потребителям?

Время вывода на рынок

Способность организации быстро поставлять новые возможности, сервисы или продукты.

- Вопросы для определения:
 - Как быстро организация может учиться по итогам новых экспериментов?
 - Как быстро организация может учиться и адаптироваться на основе новой информации?
 - Как быстро организация может поставлять новую ценность потребителям?
- Примеры метрик:
 - Частота успешных сборок
 - Тенденции времени стабилизации релиза
 - Среднее время на восстановление
 - Время цикла
 - Частота релизов
 - Время на обучение (Time to learn)

Способность к инновациям

Способность организации поставлять новые возможности которые могут лучше удовлетворять потребностям потребителей.

- Вопросы для определения:
 - Что мешает организации поставлять новую ценность?
 - Что мешает потребителям или пользователям получать выгоду от этих инноваций?

Способность к инновациям

Способность организации поставлять новые возможности которые могут лучше удовлетворять потребностям потребителей.

- Вопросы для определения:
 - Что мешает организации поставлять новую ценность?
 - Что мешает потребителям или пользователям получать выгоду от этих инноваций?
- Примеры метрик:
 - Тренды технического долга
 - Архитектурная связанность
 - Тренды дефектов
 - Время потраченное на переключение контекста
 - Тренды скорости поставки
 - Коэффициент использования
 - Индекс установленной версии

Результаты применения Доказательного менеджмента

Компания, разрабатывающая ПО для агентств недвижимости трансформировала свой бизнес с помощью ДМ:

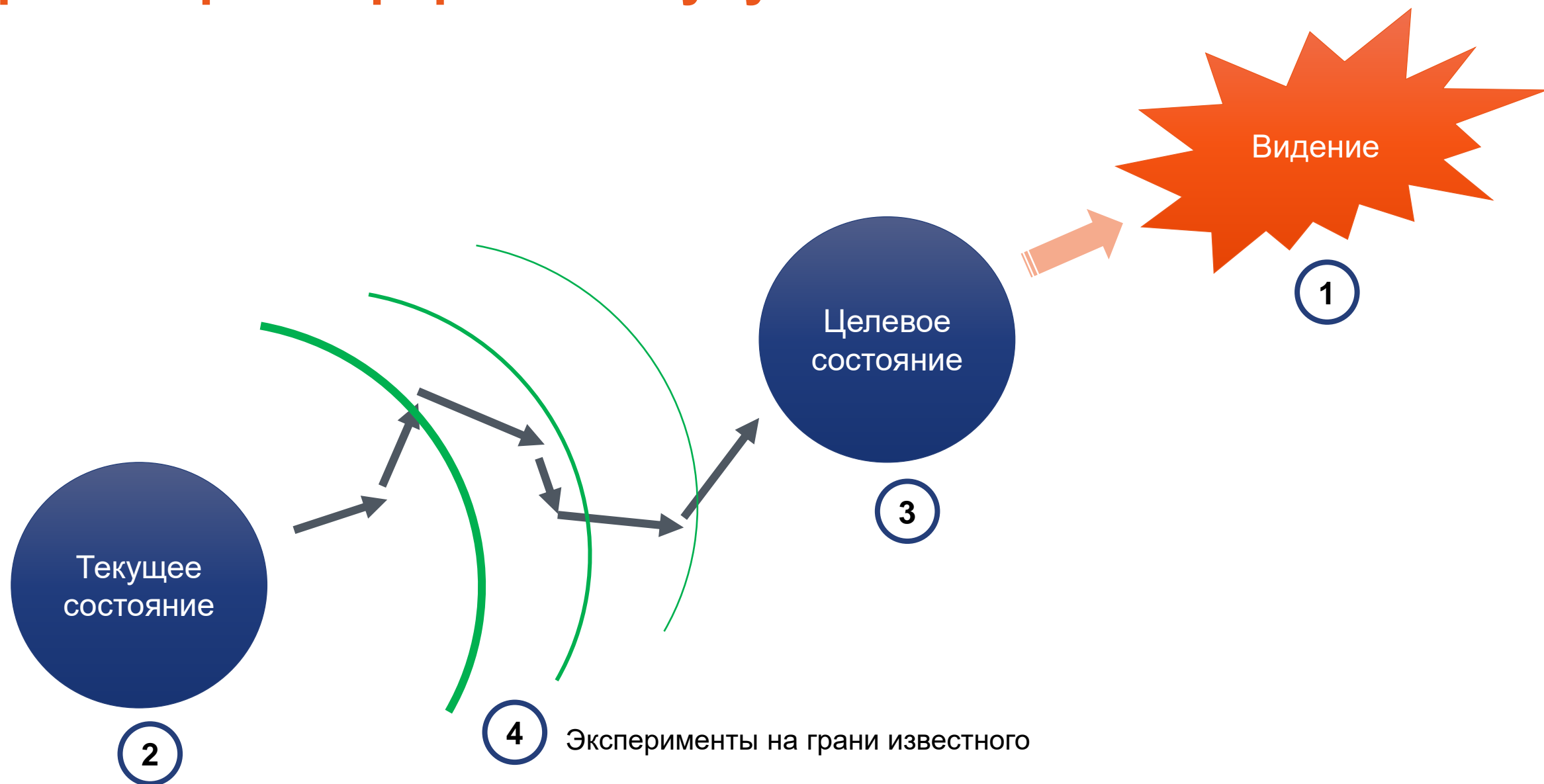
- Используя ДМ в течении 1 года, получили наибольший прирост доходов за 10 лет
 - Скорректированная EBITDA выросла на 92%
 - Рентабельность EBITDA увеличилась на 85%
- Выросла удовлетворённость клиентов
- Net Promoter Score сотрудников вырос с 26 до 60+

<https://www.scrum.org/resources/real-estate-software-provider-uses-evidence-based-management-drive-its-largest-revenue>

С чего начать?



Фреймворк непрерывного улучшения



Первые шаги

1. Начните с малого

1. Посмотрите, что вы уже измеряете
2. Что вы можете начать измерять с минимальными трудозатратами

2. Поставьте цели

3. Определите регулярность инспекции

4. Инспектируйте и адаптируйтесь

Первые шаги

1. Начните с малого

1. Посмотрите, что вы уже измеряете
2. Что вы можете начать измерять с минимальными трудозатратами

2. Поставьте цели

3. Определите регулярность инспекции

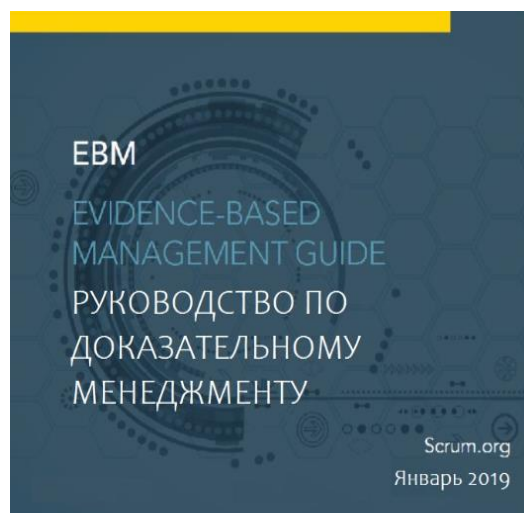
4. Инспектируйте и адаптируйтесь

**Помните, что никакие метрики не содержат ответов,
но метрики могут помочь в поиске ответов!**

Что для вас было наиболее ценным?

Время для вопросов

- Материалы для изучения
 - <https://www.scrum.org/resources/evidence-based-management>



- Кейс применения EBM
 - <https://www.scrum.org/resources/real-estate-software-provider-uses-evidence-based-management-drive-its-largest-revenue>

- Контакты

✉ smakarkin@luxoft.com

🌐 makarkin.online

🐦 @SergeyMakarkin

f s.b.makarkin

Тренинги и вебинары Luxoft
<https://www.luxoft-training.ru/>