



**UML2.ru**  
Конференция

**Управление качеством  
аналитических ресурсов**

Нужненко Сергей

<http://boatmanshome.ru>

<http://school.system-analysis.ru/>

# Содержание

- Что такое качество
- Что такое аналитические ресурсы
- Измерение удовлетворенности потребителей
- Процесс управления качеством аналитических ресурсов

Школа  
СИСТЕМНОГО  
анализа

# Качество

это соответствие  
результата/процесса ожиданиям  
потребителей и других  
заинтересованных лиц.

# Аналитические ресурсы

**это человеко-время, вложенное  
в выполнение аналитических  
работ и получение  
аналитических результатов.**

Часто ресурсами называют людей – это  
опасная ошибка.

# Удовлетворенность потребителей

За

- Самая простая из возможных метрик
- Одна универсальная метрика
- Позволяет охватить все виды проблем

Против

- Формальные оценки: люди не любят говорить негатив и «выносить сор из избы»
- Требуется открытой игры и потребности в развитии
- Требуется систематического вложения времени квалифицированного менеджера

# Как заставить это работать

- Предельно ясная семантика оценок
- Любая оценка кроме высшей должна быть пояснена
- Регулярные измерения (однократное применение не работает)
- Работает только внутри процесса непрерывного повышения качества
- Отвязка вознаграждения от текущей удовлетворенности потребителей
- Факты и исходные данные важнее метрик

# Контекст процесса

Базовые  
договоренности  
и контроль  
выполнения

Развитие  
ролевых практик  
и инструментов

**Управление  
качеством  
ресурсов**

Развитие межролевых  
процессов и  
инструментов

Планирование,  
контроль и  
координация  
работ

Индивидуальное  
развитие  
аналитиков

# Любимый всеми PDCA :)

1. **Plan:** Сотруднику предъявлены требования: базовые договоренности + обратная связь + проектное задание, планы работ и развития; Ясны техники управления и выполнения работ (никакого описания процессов)
2. **Do** – работаем, фиксируем нарушения договоренностей
3. **Check** – опрос потребителей, анализ, фиксация выполнения обязательств и договоренностей, выдача обратной связи
4. **Act**
  1. Дополнения требований/улучшение навыков
  2. Изменения планов и договоренностей
  3. Изменения практик



# Процесс управления качеством

1. Определение потребителей
2. Опрос потребителей
3. Консолидация оценок, самооценок и пояснений
4. Разбор проблем
  - a) Дополнительный опрос потребителей
  - b) Обсуждение с аналитиком
  - c) Сессии обратной связи и сессии критики
  - d) Инициация рисков и проблем
5. Планы улучшений
6. Контроль исполнения планов улучшений

# Определение потребителей

- Непосредственные читатели аналитических артефактов
- Менеджер проекта, заказывающий аналитические работы
- Представители заказчика

## Пример шкалы оценок

5 - Нечего добавить (в следующий раз делать так же)

4 - Результат можно использовать и видны резервы для улучшения

3 - Результат можно использовать, но требуются улучшения

2 - Результат представлен, но его нельзя использовать

1 - Обещанный результат не представлен

# Колонки опросника/формы

- Потребитель
- Аналитик
- Предмет оценки (период, проект, задача)
- Оценка удовлетворенности
- Пояснение
- *Требуется сессия обратной связи*
- *Самооценка аналитика*
- *Пояснение аналитика*

## Важно при опросе

- Обязательно добиться ответа от ключевых потребителей: если не отвечают на письмо, звонить или встречаться лично
- Запросить у аналитика самооценку параллельно с опросом потребителей
- Соблюдать временные рамки (например, неделя на письменный ответ + неделя на обзвон при опросе раз в квартал)

## Обязательно всем сообщить перед опросом

1. Цель опроса – повышение качества аналитических работ
2. Полученные оценки не будут использоваться для определения премии/подъема зарплаты
3. На основе полученных пояснений будет произведен разбор ситуации и составлены планы улучшения
4. Теперь это мероприятие проводится регулярно

# Логика разбора проблем

- Проблема с входами и обеспечением аналитических работ -> инициировать риск/проблему в проект или перепланировать
- Проблема в действиях аналитика
  - Навыки/знания -> обучить/помочь
  - Мотивация -> мотивировать/ стимулировать/ предложить ротацию
- Проблема в процессе или инструментах выполнения/управления -> изменить процесс или инструменты

# План улучшений

- Процессные проблемы
  - Внутри аналитических работ могут быть решены
  - У смежников – предмет «внешней политики» подразделения
- Кадровые проблемы
  - Навыки (учить)
  - Мотивация (мотивировать)
  - Несовместимость с данной работой (ротация)
- Премия и подъем зарплаты должны быть привязаны к выполнению обязательств, в том числе и по плану развития



# Сопутствующие ценности

- **Непрерывное развитие**
- **Игра в открытую**
- **Взаимные обязательства аналитика и руководителя**
- **Исполнение обязательств и договоренностей**
- **Письменная фиксация договоренностей и фактов исполнения**
- **Не ошибается тот, кто ничего не делает**
- **Работает не процесс, а правильно выстроенные отношения**

# Техническая информация

- Процесс применялся в течение 10 кварталов в группе аналитиков (5-7 человек)
- Оценка группы повышена от  $\leq 2,5$  до 4,7-4,8 из 5ти
- Измерение 1-2 раза в квартал в разрезе проектов
- Контроль планов развития в среднем 1 раз в 2 недели
- Техника: MS Excel + MS Outlook
- Стоимость:
  - Менеджер – 8 ч/квартал + 4-6 ч/подчиненного/квартал
  - Аналитик – 4-8 ч/квартал
  - Менеджер с 10 подчиненными – 50-80 часов/квартал менеджера + 40-80 часов/квартал подчиненных (=2-3% емкости подразделения)

# Углубленные практики

- Проектное задание
- График поставок и оценки трудоемкости по поставке
- Почасовой план работ
- Еженедельный (само)контроль сроков, трудоемкости и прогресса
- Черная книжечка менеджера
- Фиксация отдаленных последствий от пропущенных и дефектных требований

## Еще метрики

- Степень выполнения обязательств по срокам и трудоемкости (оценка последствий срывов/точность планирования)
- Степень выполнения общих договоренностей (оценка последствий нарушений)
- Оценка отдаленной стоимости дефектов в требованиях
- Количество времени менеджера, затраченного на работу с аналитиком

## Что не успели, но хотелось

1. Сквозное измерение удовлетворенности в сети поставок проекта вместе с общей процедурой непрерывного повышения качества проекта
2. Найти/создать более удобный инструмент для сбора и обработки оценок

All you need is ...

# Летний Аналитический Фестиваль

г. Иваново  
23-24 июня 2012  
[conf.uml2.ru](http://conf.uml2.ru)