

Управление человеческими ресурсами.

Интернет-магазин для животных  
+ ветеринарная клиника

Быть эффективным самому:

- Лень
- Увлеченность
- Производительность/эффективность

**Кто нужен?**

# Кто нужен?

Стратегическое планирование: год, 3-года, 5-лет

Цель: конкретная, измеримая, достижимая.

*Сейчас 0*

**Через год –**

*интернет-магазин, оборот к концу года 100 000р. в месяц,*

*Чистая прибыль = 0р. (нет убытка),*

*начать оказывать вет. услуги*

**3-года –**

*выручка по итогам 3-го года 3 600 000р. (300 000р. В мес),*

*Чистая прибыль – 500 000р. в год (интернет-магазин 2 000 000р., вет. услуги – 1 600 000р.  
(130 000р. в мес))*

# Кто нужен?

Спускаемся ниже.

Задачи на 3 месяца:

Сейчас – есть www ресурс (уже работает);

    есть склад (уже работает)

    есть договора с транспортными компаниями

Нужно – обрабатывать заказы (оперативная работа, каждый день)

    выручка 50 000р. В месяц

Должность – Менеджер Интернет-магазина

Условия: 15 000р. в месяц, 0,5 ставка (удаленное место работы, например Битрикс 24 позволяет)

Что делать: обрабатывать обращения, сопровождать сделку

Что важно: увлеченность (должен быть в теме), разбираться с ПК....

Agile-подход в управлении

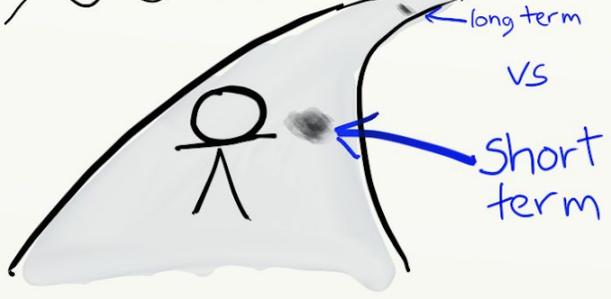
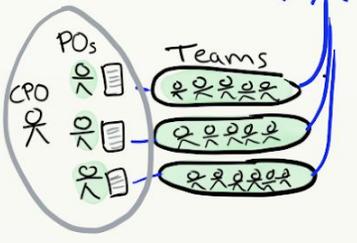
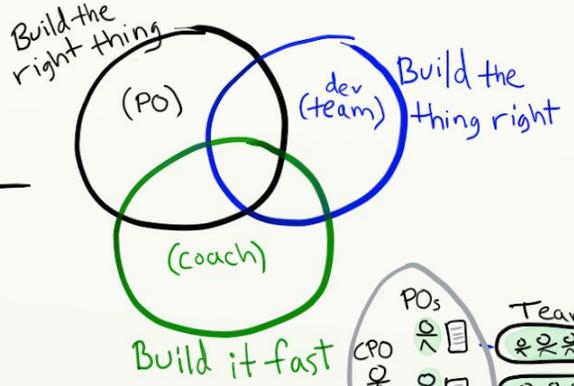
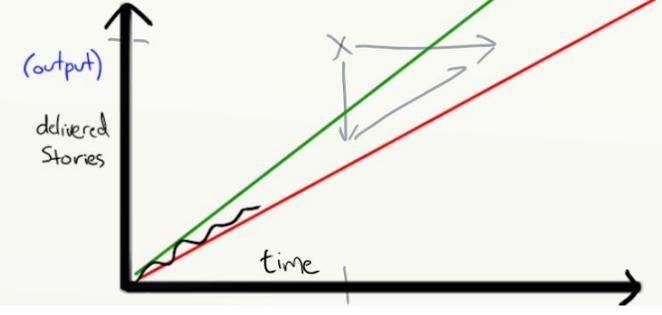
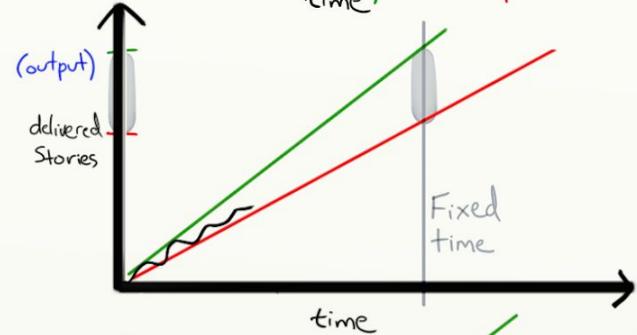
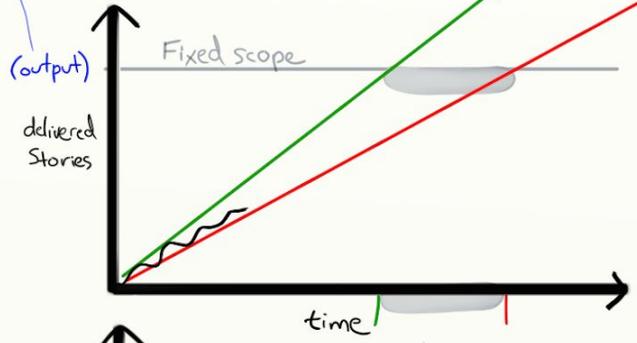
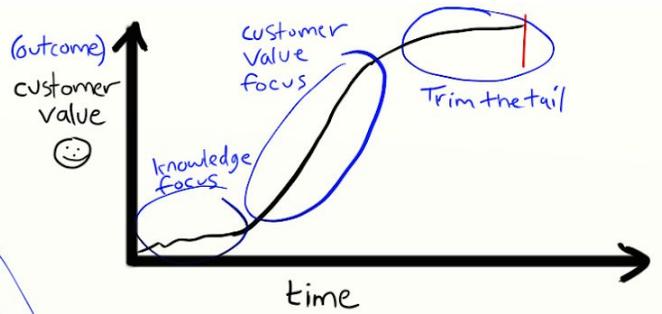
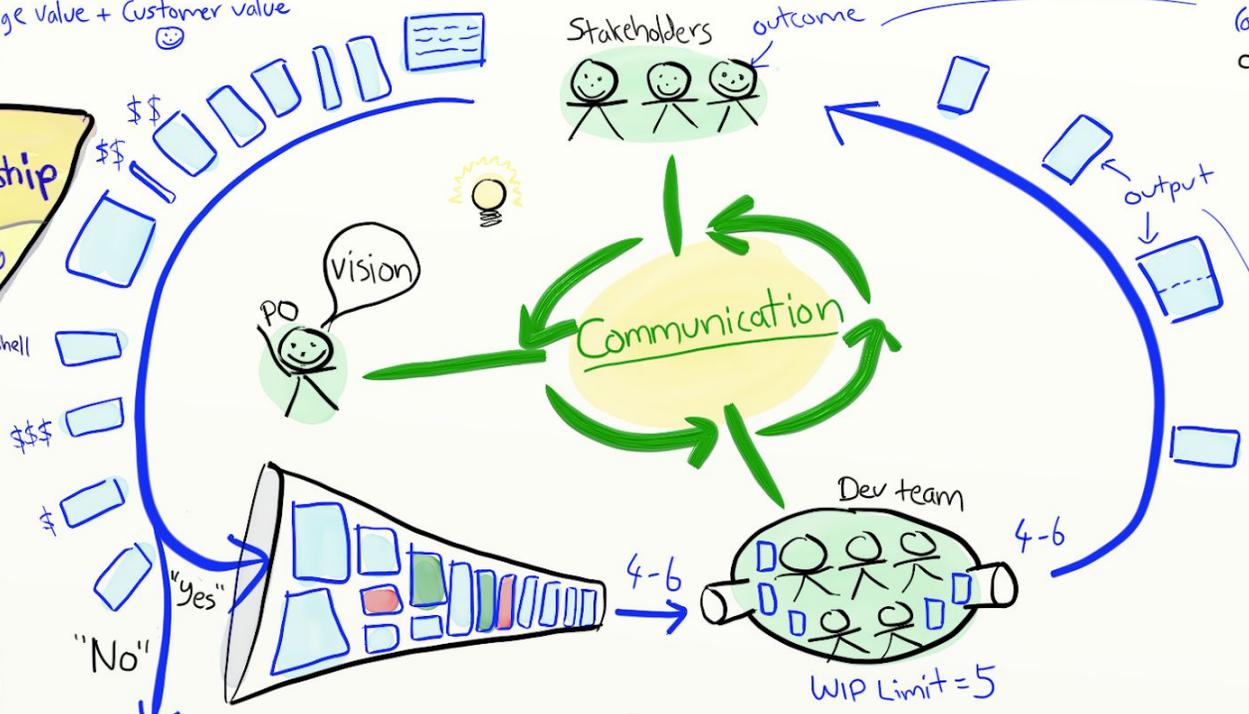
Value = Knowledge value + Customer value  
 \$ ? ☺

**Agile Product Ownership in a nutshell**  
 Henrik Kniberg  
 Oct 2012

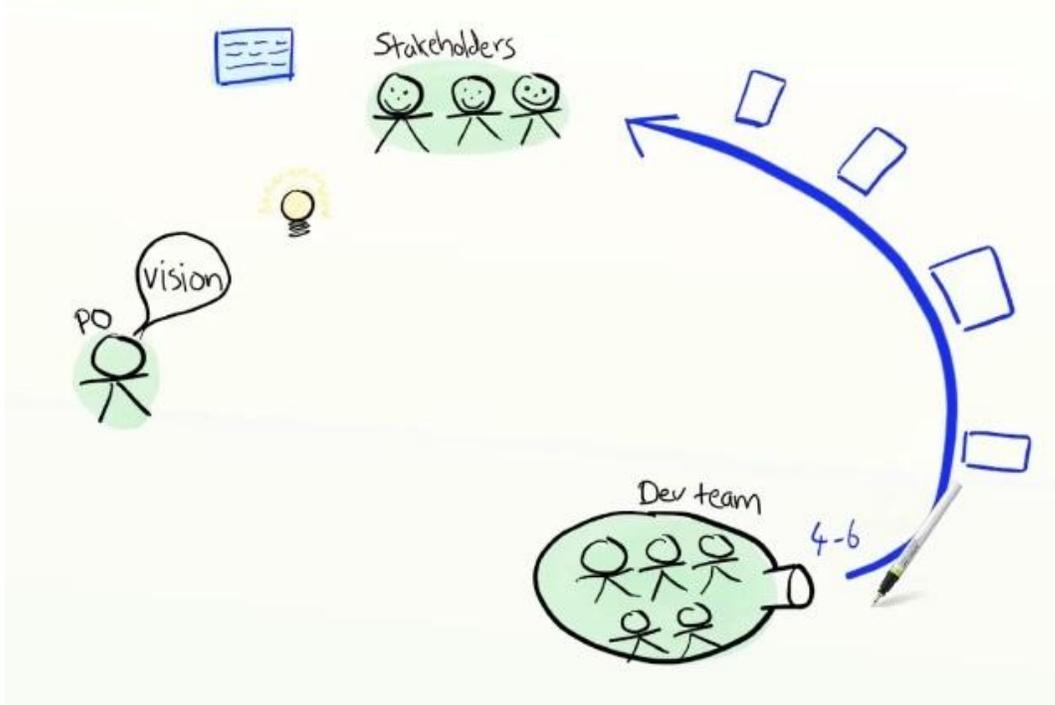
<http://tinyurl.com/ponutshell>

**Risk**

- Business
- Social
- Tech
- Cost + Schedule



# УЧАСТНИКИ



Пэт, владелец продукта. Она не знает технических деталей, зато обладает видением общей картинки, знает, зачем мы делаем продукт, какие проблемы он будет решать и для кого.



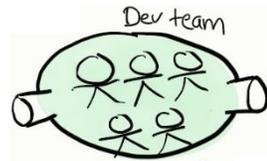
Это заинтересованные лица. Они будут использовать продукт, поддерживать его или будут как-то еще вовлечены в разработку.



Это пользовательские истории. В них выражены пожелания заинтересованных лиц. Например, «у системы бронирования авиабилетов у пользователя должен быть поиск по рейсам».

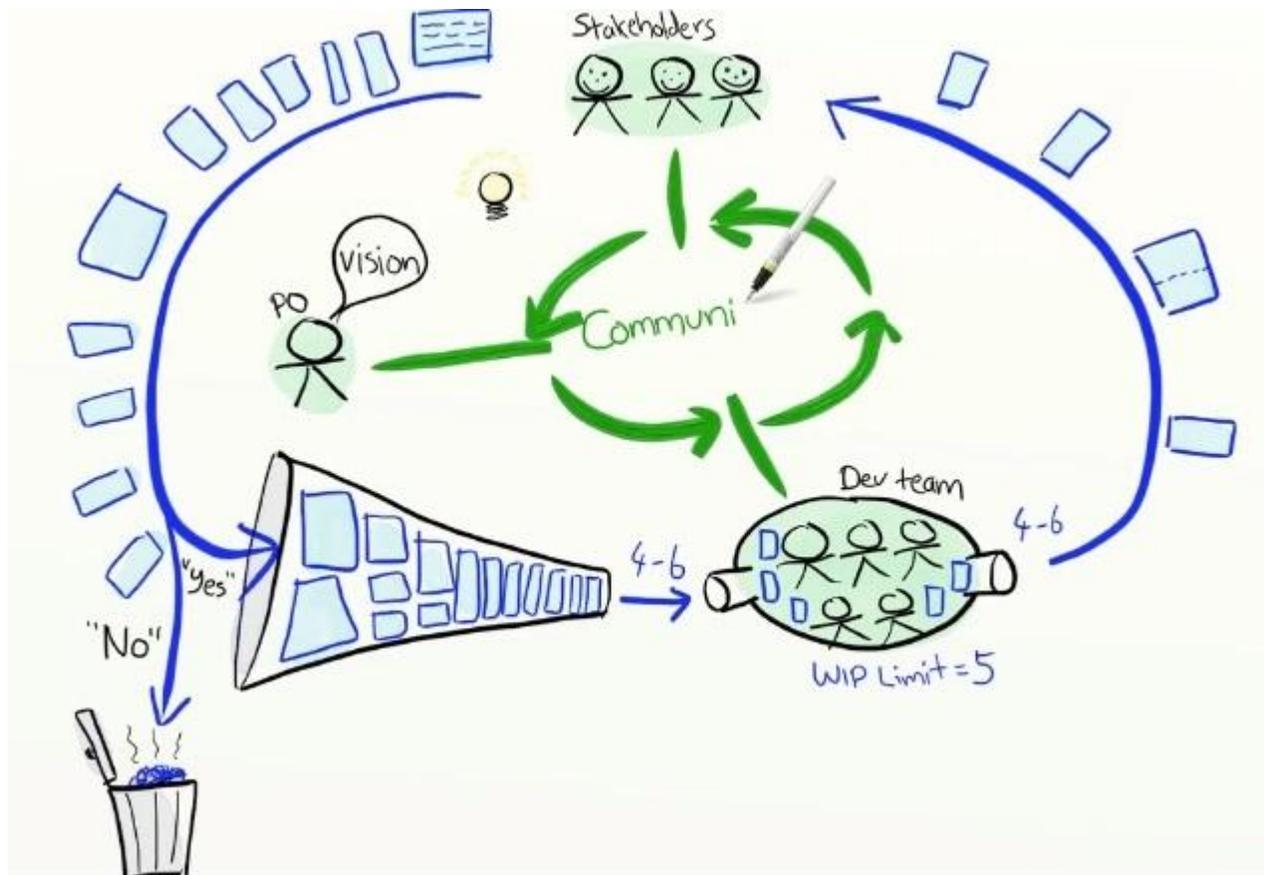


У заинтересованных лиц много идей, и Пэт помогает сделать из идей пользовательские истории.



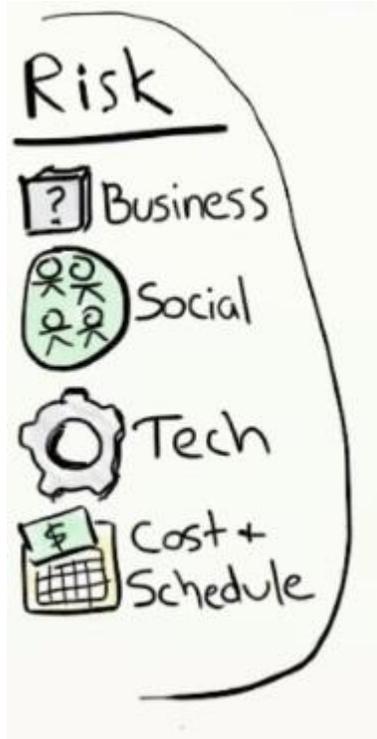
Это команда разработчиков. Те, кто будет строить рабочую систему.

# ОТБОР



Сказать “да” — легко. Но более важная задача — решать, что не надо делать и нести за это ответственность. Владелец продукта так же определяет последовательность, что делаем сейчас, а что позже. Это сложная работа и выполнять ее следует вместе с командой разработки и минимум одним заинтересованным лицом.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



Риски

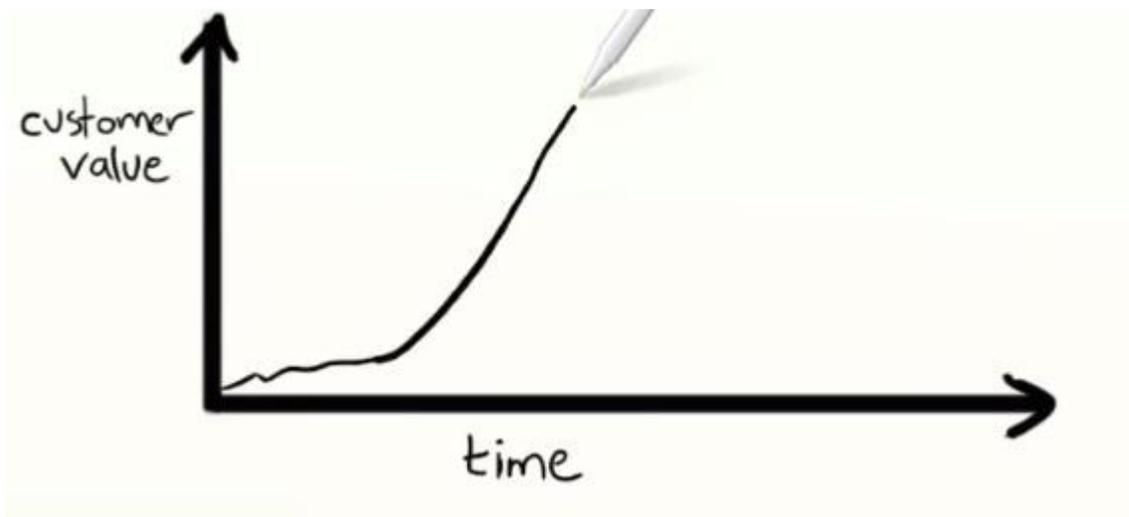
Бизнес риск: «Правильную ли вещь мы делаем?»

Социальный риск: «Сможем ли мы сделать то что нужно?»

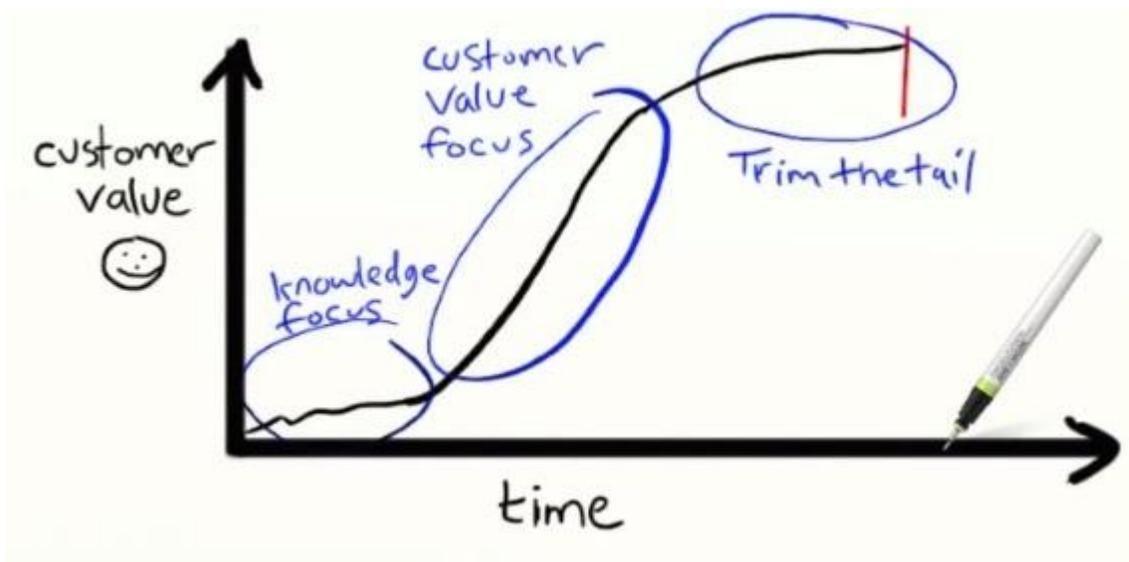
Технический риск: «Будет ли проект работать на данной платформе?»

Риски со стоимостью и сроками реализации: «Успеем ли и хватит ли денег?»

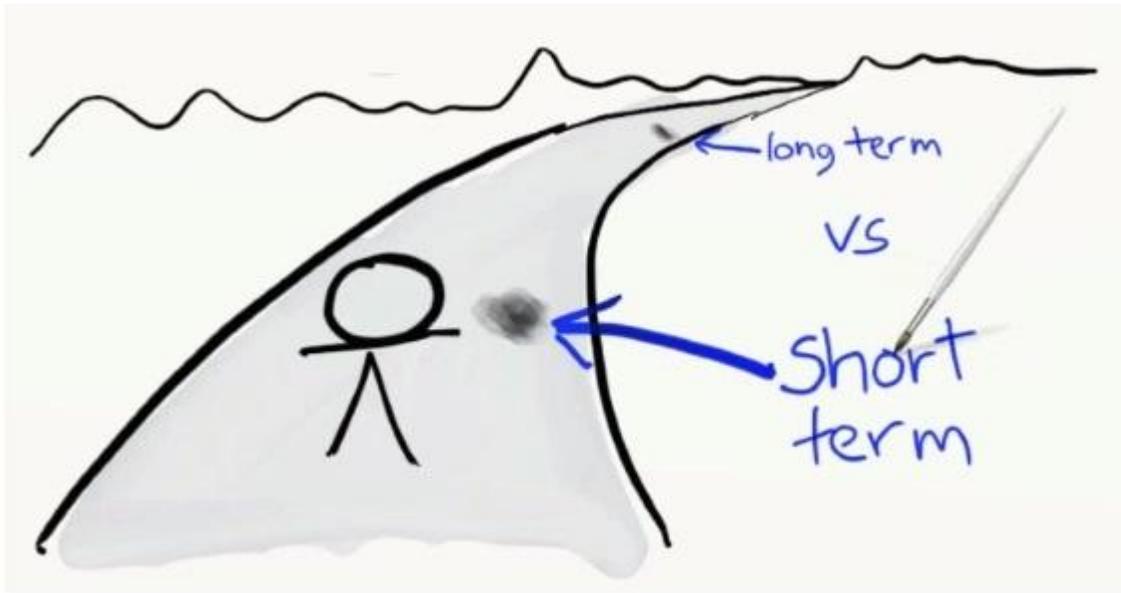
## Компромисс между ценностями знания и ценностями для клиента



С точки зрения ценности для заказчика эта кривая выглядит вот так. По мере того как неопределенности снижаются, мы можем концентрироваться на ценностях для заказчика. Мы знаем что и как делать. Остается только сделать. После того как реализовали основные истории, будем делать бонусные фичи или запускать новый проект.

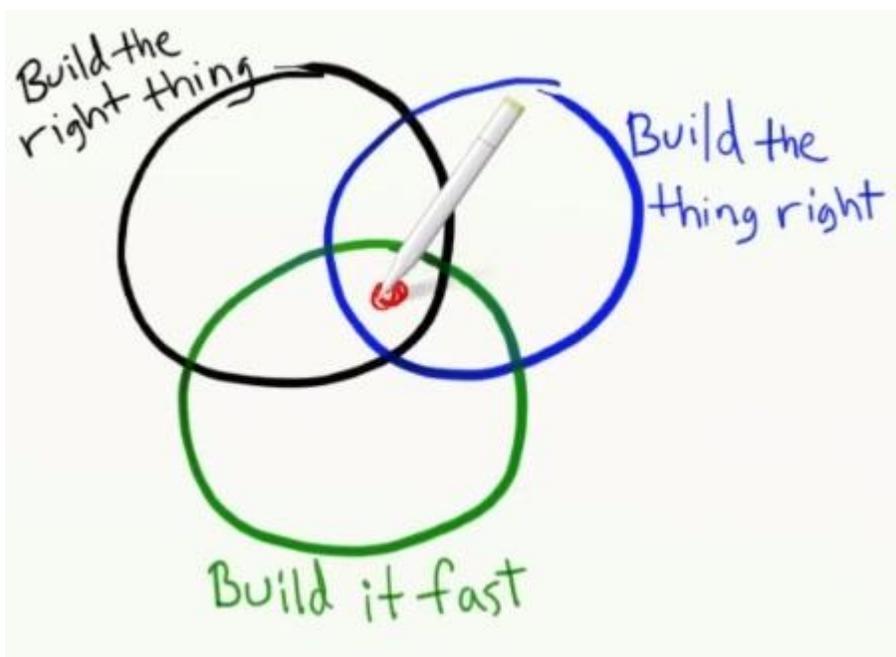


## Компромисс между краткосрочным и долгосрочным мышлением



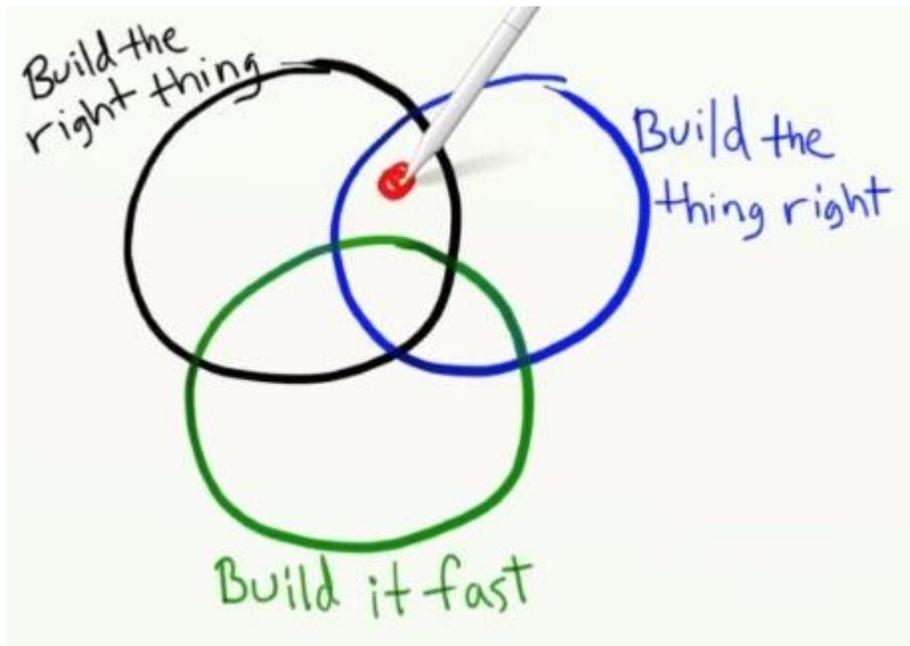
Что реализовать в первую очередь? Срочно устранять ошибки или начать разрабатывать сногшибательную фичу, которая поразит пользователей. Или делать сложный апгрейд платформы, который ускорит работу в будущем. Необходимо постоянно соблюдать баланс между реактивной и проактивной работой.

Делать правильные вещи, делать вещи правильно или делать быстро?



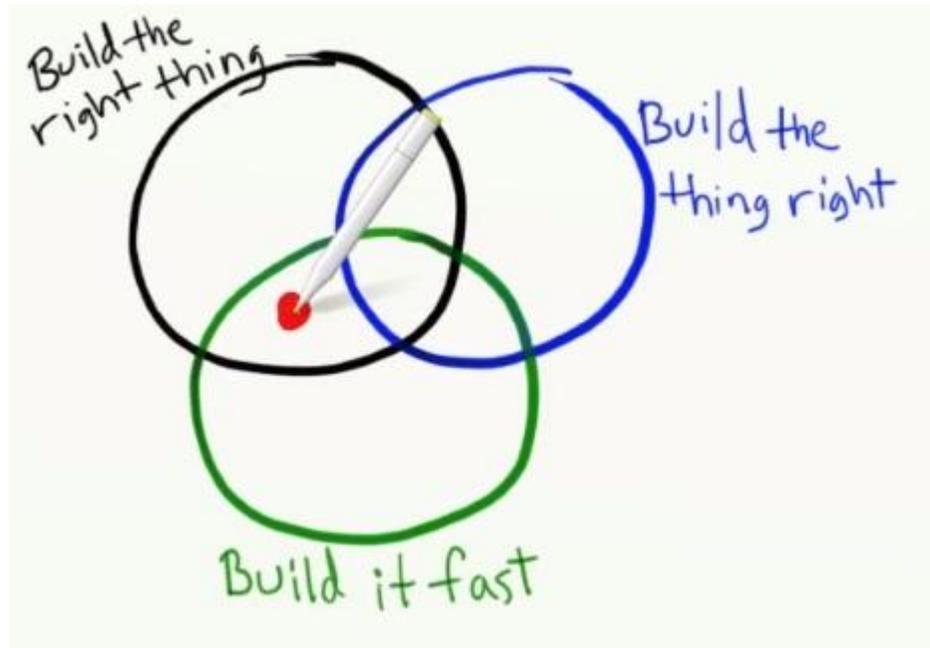
В идеале — все три одновременно, но в реальности приходится выбирать.

Делать правильные вещи, делать вещи правильно или делать быстро?



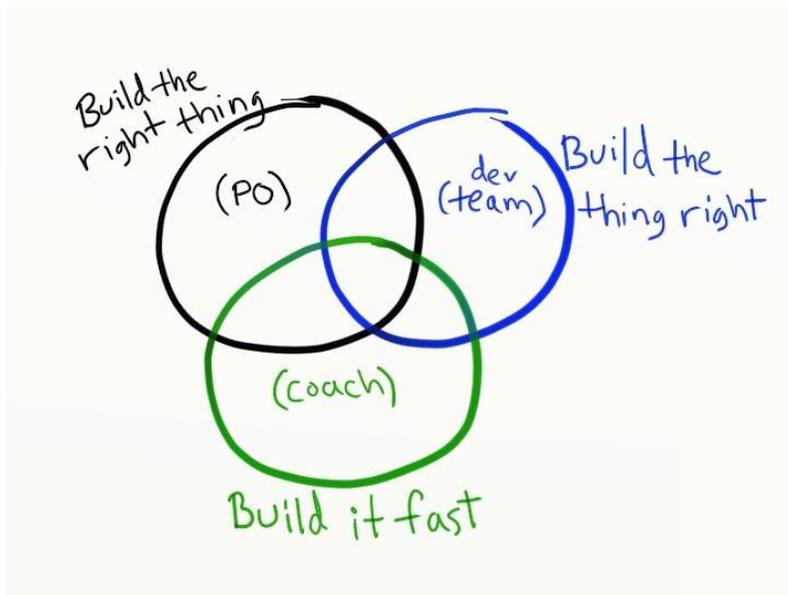
Предположим мы здесь. Пытаемся создать идеальный продукт с помощью идеальной архитектуры. Если мы потратим много времени, мы можем не попасть в «маркетинговое окно» и у нас появятся проблемы с деньгами.

Делать правильные вещи, делать вещи правильно или делать быстро?



Мы делаем быстро прототип продукта. Для краткосрочной перспективы это неплохо. В долгосрочной — мы получаем технический риск. И скорость разработки снизится до нуля.

Делать правильные вещи, делать вещи правильно или делать быстро?



Владелец продукта фокусируется на построении правильных вещей. Команда фокусируется на том, чтобы строить вещи правильно. Scrum-мастер или agile-тренер фокусируется на сокращении цикла обратной связи.

Отдельно стоит подчеркнуть важность скорости, так как короткий цикл обратной связи ускоряет обучение. Это позволяет нам быстрее узнавать какие вещи правильные и как их правильно построить

### **Тезис №1. Agile нужен, чтобы в сжатые сроки показать клиенту результат**

Для этого большой проект разбивается на отрезки (итерации) длиной от 1 до 4 недель. Бить задачи по неделям или даже по дням.

*Пример: в день продать 4 000р. (5 рабочих дней) в неделю продать 20 000р. (в месяца 80 000р.). Заказчик/клиент – владелец бизнеса.*

### **Тезис №2. Agile позволяет быстро запустить продукт, обогнав конкурентов**

Большую задачу сложно решить.

*Пример открыть ветеринарную клинику с 10 услугами (оперирование, исследование крови, УЗИ, рентген и т.д.) или открыть клинику с вакцинацией от глистов/клещей и т.д.*

### **Тезис №3. Agile нужен для гибкого управления бизнесом в постоянно меняющемся мире**

Слово «agile» переводится с английского как «проворный, расторопный». И хотя agile-методы действительно позволяют быстро выводить на рынок качественные продукты, суть этого подхода не в скорости, а в гибкости.

*Пример, пренебречь табелем и должностной инструкцией, а отталкиваться от результата работ (на старте)*

#### **Тезис №4. Agile мотивирует команду, не прибегая к материальным стимулам**

По итогам каждого отрезка заказчик оценивает результат и даёт обратную связь. Забеги на короткие дистанции дают ощущение быстрой победы, а благодаря регулярному общению и тесной связи с бизнесом команда ощущает значимость своей работы для общего дела. *Пример:*

#### **Тезис №5. Agile и микроконтроль несовместимы**

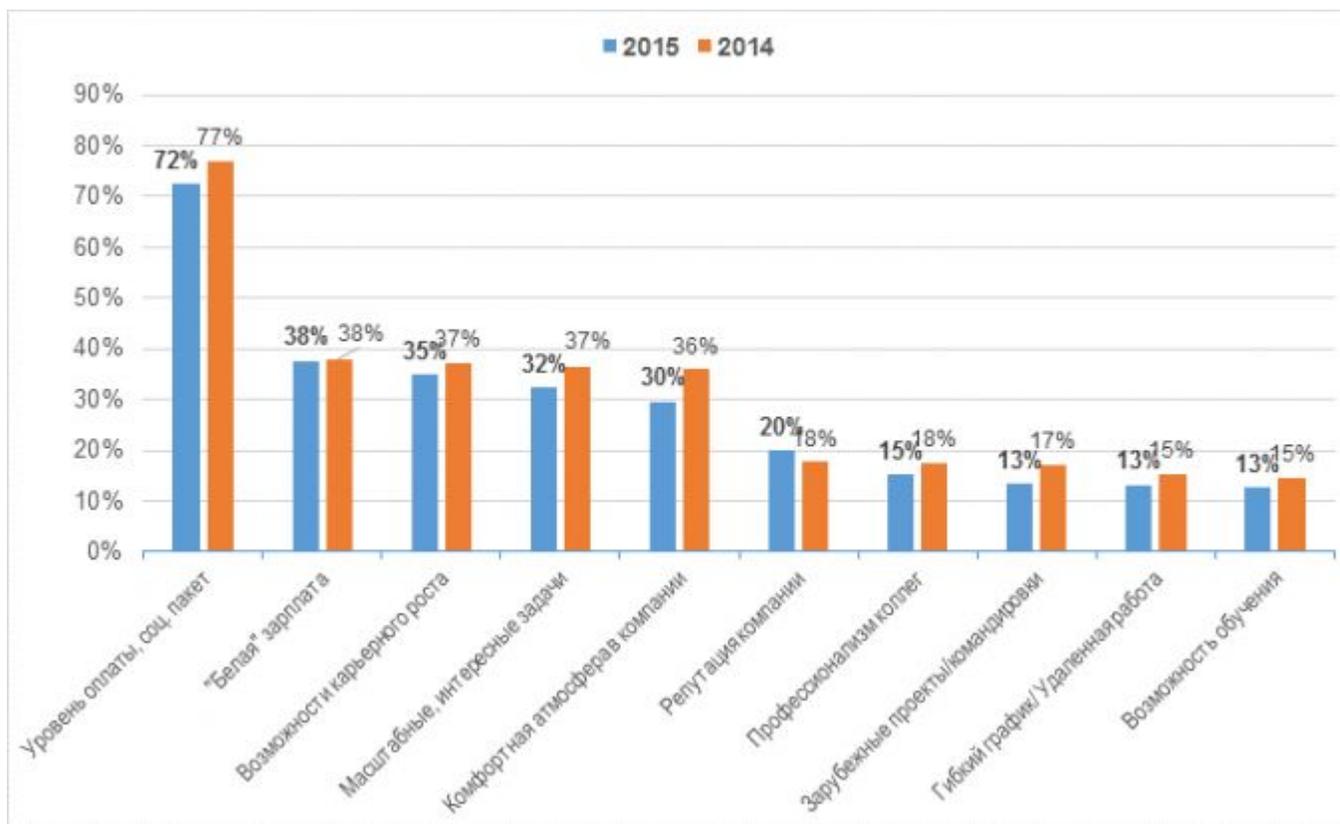
Согласно методике Agile, руководитель не контролирует команду, а задаёт рамки, указывает цели и даёт достаточно свободы в принятии решений. После чего поддерживает, фокусирует, направляет и устраняет препятствия на пути команды. Для эффективной работы команда должна быть самоорганизованной единицей. Контроль как инструмент управления в Agile-подходах заменяется на полную прозрачность процесса, которая в трех простых вещах: каждый в команде знает, что делают все остальные. Каждая команда знает, зачем она делает то, что делает (иными словами, ориентирована на бизнес-цель). И, наконец, проблемы, промахи и ошибки не замалчиваются, а обсуждаются и решаются. .

*Пример*

#### **Тезис №6. Agile подходит не только для IT-бизнеса**

Agile-подходы применяются не только в разработке программного обеспечения, но и в производстве физических вещей и даже в госуправлении. Например, испанец Амансио Ортега — богатейший человек мира на август 2017 г. — применяет agile-подходы почти во всех компаниях, входящих в принадлежащий ему розничный гигант Inditex: Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear и другие. Быстрая обратная связь от потребителей и регулярные эксперименты, позволяющие оперативно проверять гипотезы, позволяют Zara выпускать до 40 коллекций в год (у среднего аналогичного бренда — от 4 до 8 коллекций).

Как управлять персоналом?



Какие факторы мотивируют вас на работу больше всего?  
 (% , не более 3 вариантов)

## Оперативные задачи в первую очередь (стабильность, решение текущих задач)

Пример. Ошибка - Заниматься написанием скриптов продаж, но из-за халатности не отвечать на звонки клиентов

## Работа над ошибками

Процесс контроля качества в дзидока



1. Определить неисправность.
2. Остановиться.
3. Зафиксировать или исправить непосредственную предпосылку.
4. Исследовать причину и определить контрмеру.

Эффективное управление персоналом:

Быть эффективным (самому);

Видеть цель (главное);

Дробить задачи по пути к цели;

Гибко и быстро реагировать на изменения;