

СУЗ
ФЦК

Создание
знаний

Экспертиза
знаний

Сохранение
знаний

Обратная
связь

Мозговой
штурм

Рубрикатор
знаний

«Умные» совещания

Кафе знаний

Среда знаний

БЗ ФЦК

Сетевые папки

Телеграмм каналы

АИС ЦМП

Извлечение уроков
(проведение
ретроспективы)

Инструменты

Матрица
«Проблема-
решение»

Дорожная
карта реализации

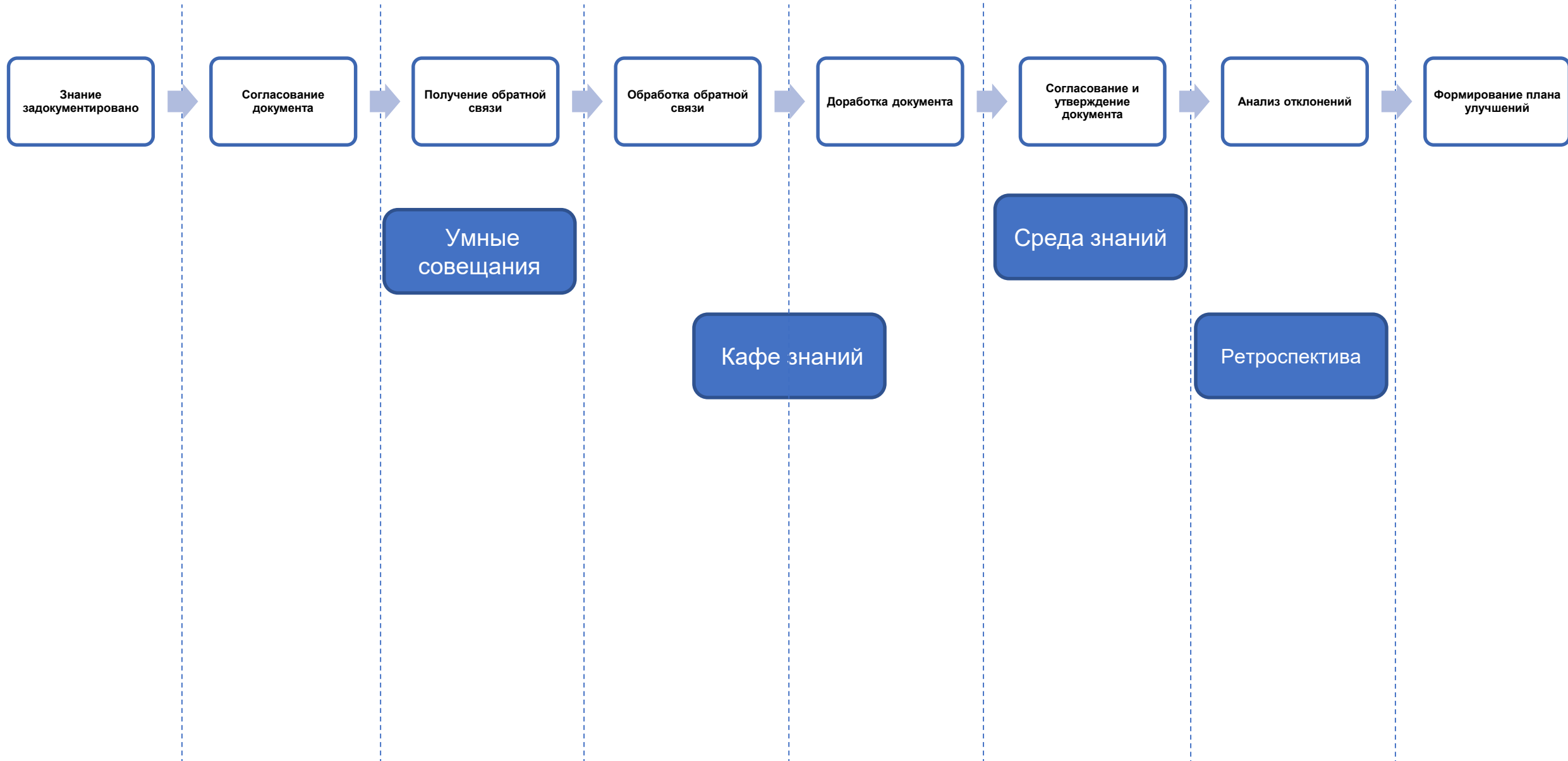
Индексированное
описание продукта

Информационный
объект

План
улучшений
продуктов

Результат

Экспертиза и развитие знаний



Анализ и фиксирование полученного опыта (ретроспектива)

Ретроспектива является совещанием проектной команды в конце определенного периода с целью выявления удачных и неудачных процессуальных действий за период.

Используется командой для обобщения уроков, извлеченных из прошлых успехов и неудач, с целью повышения эффективности в будущем. Важное правило ретроспективы - учиться на ошибках и искать пути улучшений, это не встреча для обратной связи и не оценочное мероприятие, фокус встречи всегда на уроках, знаниях и улучшениях.

Важный аспект ретроспективы - документирование извлеченных уроков и последующий обмен опытом с другими подразделениями организации для улучшения процесса принятия решений.

№	Этап
1	Организация периодических встреч команды проекта, выбор дат и времени
2	Создание доверительной атмосферы
3	Организация пространства (онлайн или офлайн)
4	Выбор шаблонов ретроспективы для заполнения
5	Составление плана встречи
6	Актуализация текущих задач
7	Анализ отклонений от плана
8	Фиксация полученных уроков и опыта
9	Составление плана решений проблем или внедрения новых успешных практик
10	Определение сроков и ответственных
11	Фиксация договоренностей в электронном ресурсе (почта, База знаний)
12	Размещение материалов, сформированных по итогам договоренностей в Базу знаний

Кафе знаний

Мероприятие, на котором сотрудники обсуждают небольшими группами различные вопросы. Такая встреча выполняет функции «пункта» обмена знаниями, который обеспечивает ведение широкой дискуссии и параллельно допускает ведение близкого и дружественного диалога. Начинается, как правило, с представления одной или более проблем руководства для завязки разговора за столами. После обсуждения темы всеми группами представитель от каждого стола представляет широкой аудитории результаты разговора его/ее группы.

№	Этап
1	Организация встречи (см пункты 1-5 в разделе «Проведение совещаний»)
2	Подготовка проблемы/ стратегического вопроса на обсуждение
3	Групповая работа - генерация вариантов решения проблемы/ ответов на вопрос
4	Если вопросов несколько, каждому столу назначается 1 вопрос, команды по очереди меняются столами, фиксируя идеи на стикерах, таким образом проходит генерация вокруг всех вопросов
5	Презентация материалов от каждого стола. Подведение итогов обсуждения, выделение ключевых идей
6	Фиксация договоренностей, сроков и ответственных, внесение задач в MS Planner
7	Размещение артефактов встречи в Базу знаний
8	Отслеживание хода реализации идей и размещение документационных результатов деятельности в Базу знаний ФЦК

Разница между кафе знаний и средой знаний

Кафе знаний

Особенности

- Количество докладчиков не ограничено
- Групповая работа
- Генерация идей относительно решения проблемы
- Работа со стратегическими вызовами или возможностями

Задачи

- Разработка консолидированного подхода к решению проблемы
- “Переопыление” знаниями
- Проработка и дискуссия о возможных видах действий по вопросу
- Установление неформальных контактов между сотрудниками организации

Среда знаний

Особенности

- Ограниченное количество докладчиков
- Строгая структура выступлений
- Трансляция накопленных знаний
- Демонстрация подготовленных заранее материалов

Задачи

- Формирование понимания по существующим и внедряемым процессам
- Информирование по внедряемым или используемым инструментам
- Обучение новым знаниям, практикам, инструментам
- Выравнивание меж- и внутри-функционального уровня информированности

Матрица “Проблема-Решение”

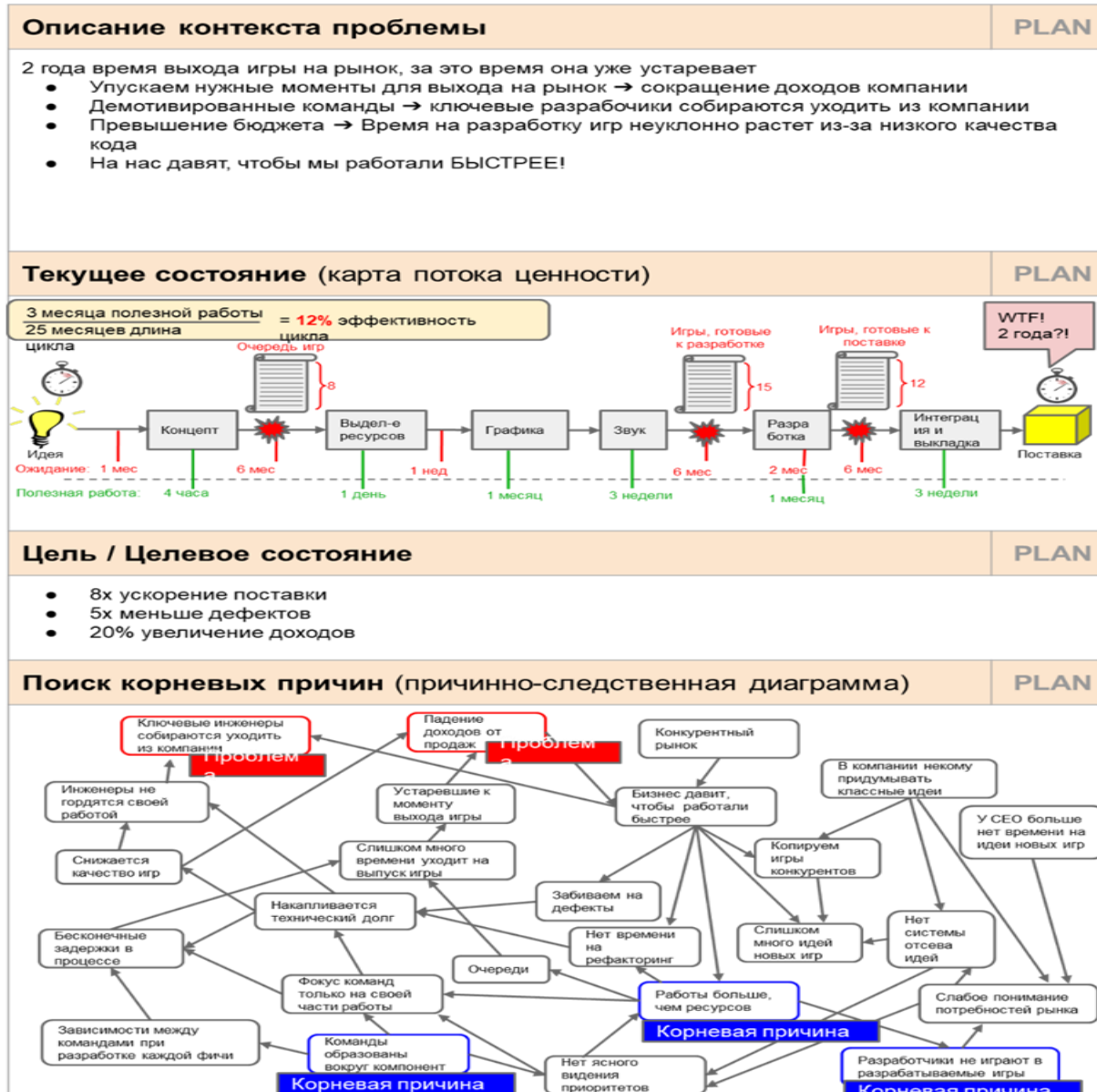
Описание контекста проблемы	PLAN
Текущее состояние	PLAN
Цель / Целевое состояние	PLAN
Поиск корневых причин	PLAN

A3: <суть проблемы>

Владелец:	
Ментор:	
Дата:	

Контрмеры (эксперименты)	DO
Проверка результатов	CHECK
Дальнейшие действия (список задач)	ACT

Матрица “Проблема-Решение”. Пример заполнения



A3: Медленно разрабатываем игры

Владелец:	Лена
Ментор:	Дима
Дата:	18 Мая 2009

Контрмеры (эксперименты)

DO

- Кросс-функциональные команды - от дизайна до поставки
 - 2x-кратное ожидаемое ускорение поставки => Уберем зависимости - сейчас тратится 75% времени на ожидания и согласования
- Оставить по 3 наиболее перспективные игры в каждой очереди. Делаем только ОДНУ игру за раз каждой кросс-функциональной командой.
 - 4x-кратное ускорение поставки за счет уменьшения переключения между задачами
 - Устранение очередей позволит сэкономить 1.3 года
- Вовлечь разработчиков в игру в создаваемые ими игры и собирать появляющиеся идеи
 - на 30% больше прибыли, что позволит догнать главного конкурента => улучшится отбор игр, попадающих в разработку (отсев идей) => более интересные, более популярные игры

Проверка результатов

CHECK

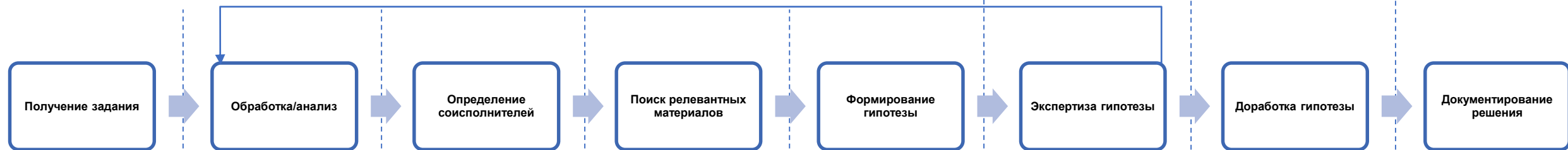
- Кросс-функциональные команды => В два раза уменьшилось время на ожидания
- Одна игра за раз => Исчезли очереди, время на поставку игры сократилось до 3-4 месяцев (в 6-8 раз быстрее) => Уменьшается технический долг - количество дефектов уменьшилось в 2 раза
- Вовлечение разработчиков в игру в создаваемые ими игры => Одна команда начала выпускать более классные игры => Влияние на прибыль требует дальнейшего исследования

Дальнейшие действия (список задач)

ACT

- Усилить внутрикомандный обмен компетенциями/знаниями/опытом для уменьшения времени ожидания экспертизы, необходимой для решения задачи
- Уменьшить трудоемкость задач по интеграции и деплою
- Улучшить процессы генерации новых идей для игр и их отсева
 - Нанять “звезд”, если сможем найти и привлечь
 - Повысить компетенции лучших из текущих сотрудников компании
 - Вовлечь каждого в компании одновременно и в процессы отсева идей и в игру в создаваемые игры
- Продолжать улучшать ядро и базовые компоненты, чтобы ускорить поставку новых игр и уменьшить количество дефектов в них.

Создание и экспертиза знаний (уровень: гипотеза)



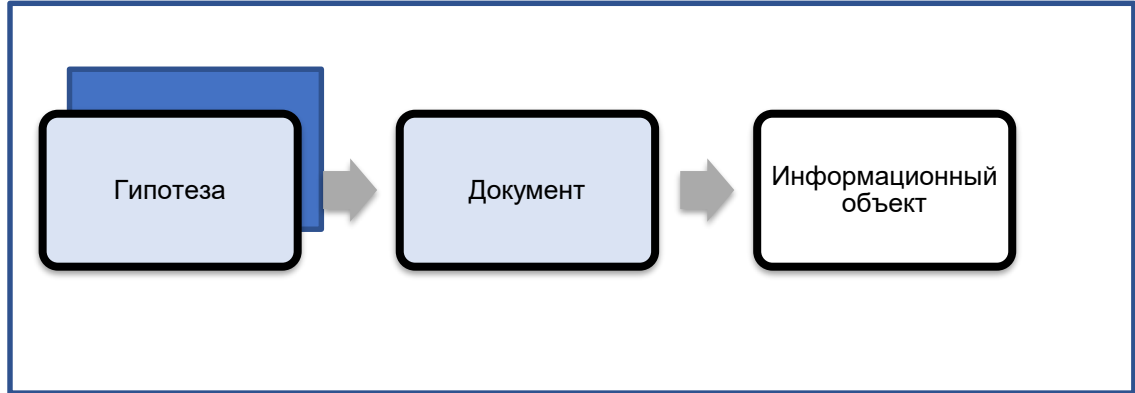
Мозговой штурм (как уточнение)

Совещание

Мозговой штурм

Совещание

Мозговой штурм



«Умные совещания»

Это совещания, имеющие определенный набор формальных признаков (цель, повестка, тайминг, протокол, зафиксированные решения, исполнители, сроки). Артефакты совещания, а также продукты, сформированные в результате договоренностей, важно сохранять в доступном для всех участников месте.

№	Этап
1	Определение целесообразности и необходимости встречи
2	Определение целей и задач встречи
3	Определение участников встречи
4	Определение даты, времени и формата встречи (онлайн или офлайн)
5	Подготовка повестки встречи
6	Бронирование переговорной комнаты (и создание ссылки в Teams)
7	Формирование приглашения в Календарь Outlook
8	Заполнение и согласование протокола встречи, фиксация договоренностей, назначение ответственных
9	Фиксация ключевых тезисов выступающих
10	Фиксация задач в MS Planner
11	Размещение сопутствующих встрече материалов в Базу знаний
12	Внесение в Базу знаний артефактов (материалов) по итогам реализации договоренностей

Мозговой штурм

Метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решения задачи.

№	Этап
1	Анализ потребности в выбранной функции
2	Определение темы/области концентрации внимания
3	Выбор и подготовка места проведения
4	Определение даты и времени встречи
5	Определение списка участников
6	Информирование всех участников с помощью рассылки
7	Выбор формата проведения мозгового штурма
8	Подготовка места (онлайн или офлайн)
9	Подготовка материалов (методичек, шаблонов, флипчартов и др.)
10	Проведение мозгового штурма
11	Фиксация результатов и ключевых идей, перевод их в электронный формат (опционально)
12	Фиксация договоренностей, сроков, определение ответственных за реализацию
13	Уведомление участников и заинтересованных лицах об итогах мероприятия
14	Внесение артефактов встречи, а также материалов по итогам совершения договоренностей в Базу знаний

Методика SMART



SPECIFIC
Конкретная

Что именно
вы хотите
достичь?



MEASURABLE
Измеримая

Как вы поймете,
что результат
достигнут?



ACHIEVABLE
Достижимая

Эта задача вам
по силам?



RELEVANT
Актуальная

Зачем вам
необходимо
реализовывать цель?



TIME BOUND
**Ограниченная
по времени**

Когда вы
достигните цели?