



Как дорожку из граблей превратить в автобан или как мы внедрили службу качества

Петерсон Дмитрий
заместитель директора

www.simbirsoft.com



2015

CEE-SEC(R)

Разработка ПО

СимбирСофт сегодня

- Ведущая сервисная ИТ компания по разработке программного обеспечения на заказ и созданию выделенных центров разработки для ИТ компаний из США, России, Японии и стран Европы.



- Мы в рейтингах



Рейтинг Рунета

ЭКСПЕРТ РА
РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО

с news



TAGLINE

СимбирСофт в 2012г.

- Численность компании 70 человек
- Обеспечение качества за счет небольшой численности
- Высокая экспертиза сотрудников
- Неформальный контракт во взаимодействии сотрудников, подразделений превалировал над описанными процедурами
- Культура компании, ориентированная на высокий уровень качества наших услуг
- Высокая степень вовлеченности собственников и топ менеджмента компании в операционную деятельность

Была поставлена задача

- Обеспечить ежегодный численный рост компании более 40% в год
- Сохранить уровень качества в условиях роста



Важное замечание

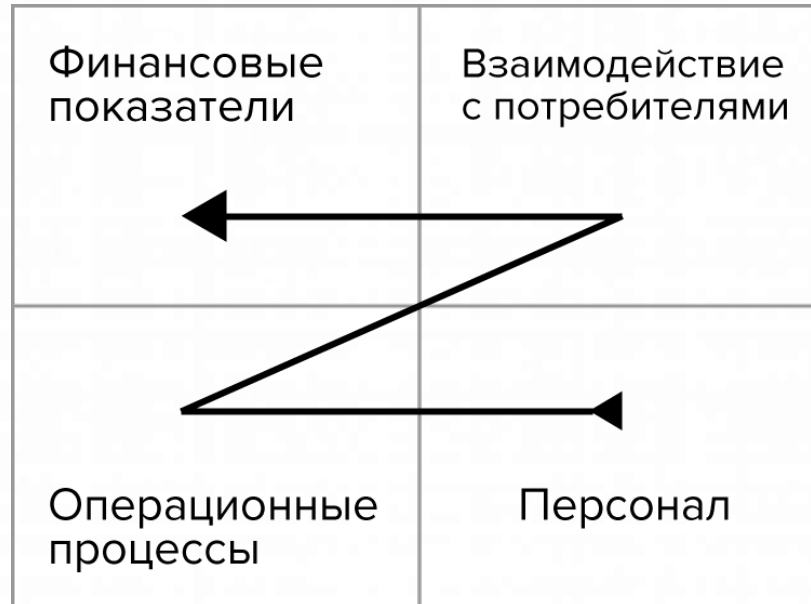
* Хотели выстроить систему обеспечения качества в компании, а не получить сертификат

Мы знали

- Нужно не менее года на создание СК
- Надо действовать проактивно, учитывая планы компании



Почему мы поняли, что проблемы с качеством будут?



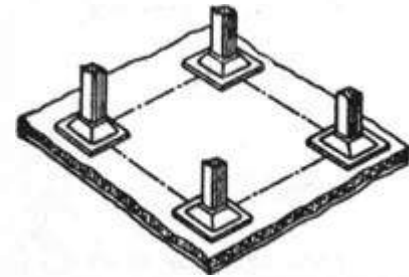
Наше видение Службы Качества

- Решение проблем с качеством - это не только вопрос качества разрабатываемого ПО, это комплекс взаимосвязанных аспектов



Что уже работало

- Устоявшийся инфраструктурный стек
 - техническая сторона
 - TaskТрекер
 - Ведение технической документации
 - Устоявшаяся методология разработки
 - Система контроля версий
 - управленческая сторона
 - CRM
 - Экономический анализ предыдущих периодов
 - Система управления проектами (для крупных проектов)
 - Три метрики для Директора ;)



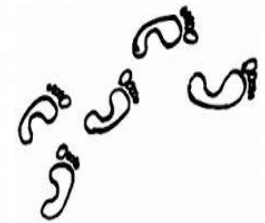
Что уже работало

- Культура компании, ориентированная на результат
- Работала система базовой подготовки разработчиков, остальные специалисты учились по принципу «смотри на меня, делай как я»
- Решения по проектам принимались на основе нравится или нет клиенту



Первые шаги

- Много общались и анализировали системы качества в вдохновляющих нас компаниях
- Рассматривали готовые системы ISO, CMMI и т.п.



Почему сразу не стали внедрять ISO, CMMI, ...

- Среди ключевых заинтересованных сторон были разногласия насчет системы качества
- Антагонизм принял эпический характер
- У ряда компаний формальное внедрение данных стандартов не приводило к значимому улучшению качества работы и существовали свои «теневые» подходы к обеспечению качества

Что делать?

- Стали закрывать самые острые проблемы, начали с персонала:
 1. Разработали стандарты отбора сотрудников
 2. Разработали единые процедуры и стандарты работы компании на основе объединения работающих лучших практик всех подразделений компании
 3. Разработали стандартные программы адаптации/обучения и развития сотрудников с измеримыми показателями



4. Добавили метрики- численность разных категорий сотрудников, время адаптации, % текучести, коммерческую эффективность

5. Внедрили регулярную обратную связь с сотрудниками (опросы, голосования, анонимные ящики, корпоративная соц.сеть) для вовлечения сотрудников и контроля проводимых изменений в компании.

6. Запустили регулярный процесс сбора обратной связи у клиентов

- Система независимая от проектной команды

- Живое общение плюс анонимная форма получения информации

Решили снова вернуться к моделям ISO, CMMI

- Окончательно отмели ISO, так как стандарт содержит достаточно общие фразы, обобщенное описание любой организации
- Подход ISO не эволюционен, что противоречит нашей культуре постоянного совершенствования
- Прошел тренд на требование сертификации среди наших существующих и потенциальных клиентов

СММІ дал понимание, что делать дальше

- Сделали внутренний аудит СММІ, выявили разрывы

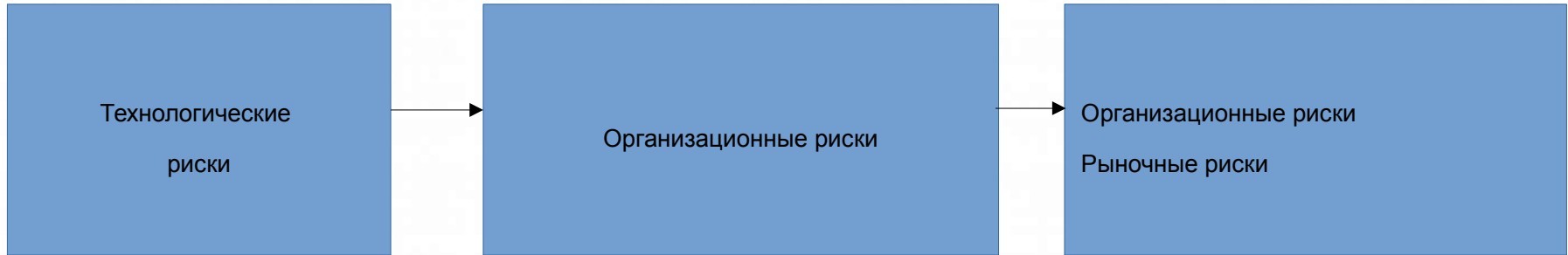
| Level | Process Areas | Implementation |
|-----------------------------------|--|----------------|
| 2 - Managed | CM - Configuration Management | ✓ |
| | MA - Measurement and Analysis | ✓ |
| | PMC - Project Monitoring and Control | ✓ |
| | PP - Project Planning | ✓ |
| | PPQA - Process and Product Quality Assurance | ✓ |
| | REQM - Requirements Management | |
| | SAM - Supplier Agreement Management | |
| | DAR - Decision Analysis and Resolution | |
| 3 - Defined | IPM - Integrated Project Management | ✓ |
| | OPD - Organizational Process Definition | |
| | OPF - Organizational Process Focus | ✓ |
| | OT - Organizational Training | ✓ |
| | PI - Product Integration | ✓ |
| | RD - Requirements Development | |
| | RSKM - Risk Management | |
| | TS - Technical Solution | |
| | VAL - Validation | ✓ |
| | VER - Verification | ✓ |
| 4 - Quantitatively Managed | OPP - Organizational Process Performance | |
| | QPM - Quantitative Project Management | ✓ |

Следующий шаг

- Дополнили существующие метрики
 - Финансовые метрики на уровне проектов, подразделений, компании, с разбивкой по географическим рынкам клиентам
 - Операционные метрики
 - Занятость ресурсов
 - Агрегированные проектные метрики
- Цифры позволили увидеть следующие шаги развития СК

Следующий шаг - Управление рисками

- Пришли к пониманию интегрированной оценки рисков



Управление требованиями

- Создали отдел аналитики
- Привели конкурентный анализ
- Стандартизировали процесс сбора требований и формирования технической документации

Выделение структурной единицы — Службы Качества

- Опора на человека - полностью знающего всю компанию, активного, имеющего авторитетное мнение среди сотрудников
- Начав с одного из подразделений компании, стали внедрять по всей компании
- Стандартизация взаимодействия между подразделениями (пример, процесс оценки новых запросов от клиентов, время подготовки оценки, стандарты предоставления информации, нормы часы, автоматизация)

Сложности

- Недооценка глубины изменений
- Большая нагрузка на менеджера по качеству
- Саботирование в других подразделениях
- “Формальное” соблюдение правил
- Делали многие атрибуты обязательными, что усиливало недовольство сотрудников
- Много ручной работы и «бюрократии» в первое время

Решения

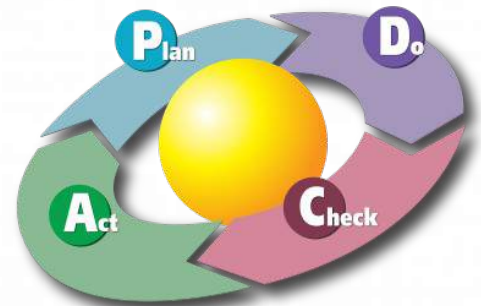
- Управление качеством нужно запустить в умах всех сотрудников, внедрили :
 - “кружки” качества
 - презентации процессов
 - демонстрация best practices
 - доработали систему обучения новичков, которые сразу знали только уже отлаженный БП
 - Автоматизация всего, что можно автоматизировать
 - Увеличили свободу принятия решений на местах, разделив на обязательные и не обязательные элементы БП
 - Чек-листы для разных категорий сотрудников
 - Публичный Дашборд, минимум конфиденциальной информации

Как мы распределили роли

- Контроль процессов в проектах - специалист QA
 - В аспекте качества QA не подчиняется РМ
- Контроль бизнес-процессов компании - менеджер СК, руководители отделов
- Контроль финансовых показателей - менеджмент компании

Общие проблемы при внедрении службы качества

- “Устаревание” разработанных методов контроля качества
 - Служба качества - это непрерывный процесс контроля и развития
 - Необходим системный процесс анализа и развития принятой модели качества



Затраты

- Общие затраты за три года работы службы качества составили порядка - \$ 84 600

Что нам это дало?

- Сохранение уровня качества и управляемости компании в условиях стремительного роста
- Формализовали нашу работу, теперь не требуется геройства для нормальной ежедневной работы
- Сократилось время полной адаптации нового сотрудника (на всех позициях) с 7 до 3 месяцев
- Получаем информацию по работе компании в реальном времени
- Сотрудники всех уровней получили простой механизм оценки своей работы и ее улучшения
- Отсутствие недовольных клиентов

Наши рекомендации

- Служба качества должна создаваться для решения конкретной задачи
- Создать эффективную службу качества невозможно за «бесплатно»
- Вначале измерения, потом изменения
- Не получится внедрить директивно, используйте стратегии обучения и вовлечения



- Не стоит изобретать велосипед, возьмите за основу что-то готовое, но адаптируйте под свои реалии
- При внедрении делайте фокус на самые проблемные места компании
- Оценивайте финансовую эффективность каждого из шагов улучшений, не все, что написано в известных моделях обеспечения качества экономически оправдано



Спасибо за внимание !

Петерсон Дмитрий

dmitry.peterson@simbirsoft.com

www.simbirsoft.com

