

אפריל
2020

4

פעילויות
שיהפכו את
הפיתוח מ"טוב"
ל"מצויין"

דביר זהר

DVIR.SIMPLE@GMAIL.COM

***“Excellence is the gradual result of
always striving to do better”***

**פט ריילי (זכה כמאמן, חמש פעמים באליפות ה-NBA. יודע
משהו על מצויינות)**

הקדמה

יוסי מהורהר. בשלוש השנים האחרונות הוא הכניס שיפורים לא מעטים לקבוצת הפיתוח שהוא מנהל. הוא הטמיע אג'ייל בצוותי הפיתוח, הוא הכניס ג'ירה, הוא שיפר את תהליכי ה-DEVOPS שלו ואפילו קלט לא מעט עובדים. הוא מרגיש שהצליח להעלות את התפוקה של הפיתוח, אבל על אף כל השיפורים, הוא עדין לא עומד בדרישות של הגוף העסקי. בוודאי לא לעמוד בקצב



שהם דורשים. כשהוא מבקש מהם לתעדף את הדרישות, הם מסבירים לו שהם כבר הורידו את כל מה שאיננו הכרחי. כשהוא מדבר עם המנכ"ל, הוא מקבל תשובות של "אתם טובים, אבל אתם חייבים להשתפר".

יוסי כבר מבין שקליטת אנשים נוספים איננה פתרון נכון. מעבר לעובדה שקשה לקבל אישור לקלוט יותר מדי אנשים, יש עוד הרבה קשיים בדרך. קשה לקלוט אנשים איכותיים, צריך להשקיע הרבה מאמץ בגיוס, צריך להשקיע הרבה מאמץ בהכשרה, קשה יותר לשלוט על צוותים גדולים, ולקוח זמן עד שמצליחים לקבל תפוקה מחדשים. בקיצור, זה לא הפתרון הנכון. צריך לבצע עוד קפיצת מדרגה בניהול.

המאמר הזה נועד לעזור ליוסי ולמנהלי פיתוח ומנהלי קבוצות IT שמרגישים כמוהו, את הצורך לקפוץ מדרגה בביצועים. **לעלות מטוב למצוין.** אם אתם "טובים", אז סביר שאתם כבר משקיעים בהכנסת שיפורים. חלקכם כבר ניסה להכניס תהליכים וכלים, אך הם לא תמיד הביאו את הקפיצה הנדרשת. המאמר מדבר על ארבעה אלמנטים שנועדו לסייע בהתמודדות עם ארבעה אתגרים עיקריים:

1. איך מקבלים תפוקה גבוהה יותר משמעותית, מהעובדים הקיימים ומקטינים את הצורך בקליטה של עובדים חדשים, שכל אחד מהם דורש מאמץ רב בתהליך הקליטה וההכשרה
2. איך מצליחים לפתח מוצר משמעותי ולא רק לבצע שיפורים קטנים במוצרים קיימים
3. איך מצליחים לייצר יכולת חיזוי סבירה ללא השקעה עצומה בתכנון פרטני
4. איך מצליחים לפרוץ חסמים ולהאיץ את קצב ההגעה לשוק, הן של פיתוחים שוטפים והן של פרויקטים משמעותיים

יישום של כל אחד מהאלמנטים, יביא קפיצת מדרגה בביצועים. בוודאי אם תישמו יותר מאלמנט אחד. המאמר מתבסס על מודלים וניסיון מהעולם ועל מתודולוגיות של חברות בינלאומיות, עם התאמה לתרבות הישראלית.

לא בטוח שתוכלו ליישם את כל ארבעת האלמנטים במקביל, אבל האלמנט הרביעי יסייע לכם ביישום שלושת הראשונים.

ארבעת האלמנטים שאנו מדברים עליהם הם:

1. יצירת ENGAGEMENT גבוה בקרב העובדים
2. יצירת צוותים מנצחים
3. הגדרת מעגלי תכנון מוכווני ערך
4. שירותי SPEED HUB

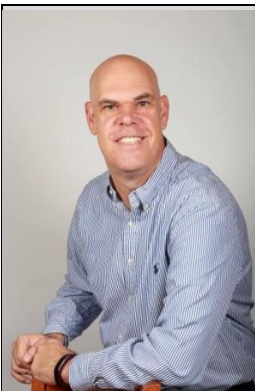
מנהלים ברמות השונות יתעניינו באלמנטים שונים, ויהיו מי שכל האלמנטים רלוונטיים עבורם. חלק מהחומר יראה לכם אינטואיטיבי, אך אני משוכנע כי תמצאו גם רעיונות רבים לאימוץ.

אם אתם רואים משהו שכדאי ליישם, אני מציע ליישם במהירות. אם יש הרבה דברים שתרוצו ליישם, תכינו תכנית פעולה מהירה ותתחילו ליישם בצורה הדרגתית.

תהנו מהקריאה, תישמו, תשתפו ותגיבו.

דביר זהר

Dvir.simple@gmail.com



קצת על המחבר. דביר זהר הוא מנכ"ל חברת SIMPLE. SIMPLE מתמחה מזה עשרים שנה בהאצת תהליכי פיתוח וניהול פרויקטים טכנולוגיים ומספקת שירותי SPEED HUB. החברה ליוותה עשרות ארגונים בהטמעת תהליכים, כלים, מיומנויות, אמצעי שליטה ובניית תרבות המעלים את רמת ה PERFORMANCE של גופי פיתוח ויחידות IT והפיכתם לאג'ילים יותר. בין הלקוחות ניתן למנות חברות בינלאומיות כמו AT&T, EMC ו JOHNSON CONTROL, חברות ישראליות מובילות כמו בנק הפועלים, אלביט, ECI ופז, חברות SMB רבות כמו תיבא וריל קומרס, עשרות סטארטאפים וגופים מוסדיים כמו משרד הבריאות, משרד הכלכלה, מכבי שירותי בריאות ואחרים.

האלמנט הראשון – ENGAGEMENT גבוה של העובדים (או לפני שמשקיעים כל כך הרבה בקליטת עובדים חדשים, בואו נקבל 22% יותר מהעובדים שיש לנו)

רבות נאמר ונכתב על החשיבות של ENGAGEMENT (בעברית, מחוברות) גבוה בקרב העובדים, אבל לא בטוח שכולם מכירים את המספרים המדהימים שעומדים מאחורה. בניתוח שביצעה חברת גאלופ, על 1.4 מיליון עובדים היא גילתה שיש:

22% גידול בתפוקה בין עובד שהוא ENGAGED לעובד ממוצע

25% פחות עזיבות, נתון המתבטא בחסכון בהכשרות, במניעת אבדן ידע ובהעלאת התפוקה של הארגון

41% ביצעו עבודה יותר איכותית

אני חייב לציין שלא ברור מהמחקר איך הם מדדו את הנתונים, אך גאלופ היא חברה רצינית והמחקר הזה מצוטט ע"י אוניברסיטאות כמו הארוורד (<https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>).



השורה התחתונה ברורה. באם ניקח רק את הנתון הראשון, הוא אומר למעשה שעל כל חמישה עובדים, תקבלו עובד ששי. אם יש לכם 100 עובדים, תקבלו פתאום 120 עובדים. בלי לקלוט אותם, בלי להכשיר אותם, בלי צורך לנהל עוד 20 עובדים....

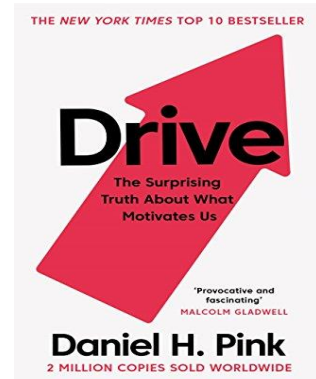
אתם מבינים את זה גם באופן אינטואיטיבי. כל אחד שעבד עם עובד שהוא ENGAGED, יודע איזה כיף זה. הוא רץ, הוא דוחף, הוא מעודד אחרים. לא פלא שהתרומה שלו הרבה יותר גבוהה. יצא לכם בוודאי גם לעבוד עם עובדים קצת מדוכאים ואתם מכירים את ההרגשה – עובדים שמסבירים לכם כל הזמן למה לא, למה זה ייקח יותר זמן, למה זה מסוכן ואכן בסוף זה באמת לוקח יותר זמן ולא יוצא טוב. בדרך הם גם שואבים אנרגיה מהסובבים אותם. ממש לא כיף.

אז, אני מקווה שכבר ברור שיש פה פוטנציאל לייצר את קפיצת המדרגה שאנחנו רוצים וששווה להשקיע בה. אם אתם רוצים להבין כמה הפוטנציאל אצלכם, תעבירו שאלוני ENGAGEMENT בקרב העובדים שלכם ותבינו את הפוטנציאל. סביר שתופתעו כמה אפשר לעלות. הממוצע

בעולם מדבר רק על 13 אחוז מהעובדים שהם ENGAGED ו 63% שרמת ה ENGAGEMENT שלהם הוגדרה כ POOR. אז גם אם אתם מעל הממוצע, יש פה פוטנציאל עצום לשיפור.

השאלה היא איך משיגים את ה ENGAGEMENT הגבוה. יהיו מי שיחשבו שעובדים באים איתו מהבית ושכסופו של דבר רמת ה ENGAGEMENT תלויה באופי של העובדים. המחקרים מראים שלארגון ולמנהלים יש יכולת להעלות את רמת ה ENGAGEMENT בצורה חזקה.

אז מה מייצר ENGAGEMENT גבוה? בעולם התפרסמו מספר מודלים שהמוביל בהם הוא של דניאל פינק. המחקר שלו פורסם ב 2008 ופורט בספרו DRIVE. דניאל פינק מסביר, שתמריצים חיצוניים כמו בונוסים או פרסים אינם מביאים תועלת, כאשר מדובר בביצוע משימות לא מובנות כמו המשימות שמבצעים מרבית עובדי ההיי טק. הם מתאימים לאנשים שמבצעים עבודות פשוטות, אשר אינן דורשות הפעלה של הצד הימני של המוח. המחקרים אף מראים שתמריצים כמו בונוסים, אפילו פוגעים באיכות הפתרונות ובלוחות הזמנים (הוא מביא עשרות מחקרים וניסויים שמפורטים בספר שלו והתופעה מוסברת גם בספרים של חוקרים אחרים כמו דן אריאלי).



במקום התמריצים החיצוניים, מומלץ להשתמש בתמריצים פנימיים. התמריצים הפנימיים מייצרים אצל העובדים תחושה של שליטה, יכולת בחירה ורצון להתמודד עם אתגרים.

שלושת הפרמטרים העיקריים שמהווים תמריץ פנימי ומייצרים את רמת ה ENGAGEMENT הגבוהה הם:

- **AUTONOMY** – מדבר על יכולת העובד לשלוט על פעילותו ולא להיות נשלט על ידי המנהלים. מתן אפשרות לעובדים להיות חלק מקבלת ההחלטות לגבי עבודתם. ככל שחלק זה משמעותי יותר, כך רמת האוטונומיה עולה. ברמה הבסיסית, נמנעים מ MICRO MANAGEMENT ויושבים עם העובד להחליט מהן הפעולות הנדרשות על מנת לממש את היעדים שנקבעו. ברמות גבוהות יותר, העובדים יותר עצמאיים בהחלטה על ה"איך" ושותפים בקביעת היעדים. ברמות הגבוהות ביותר (כמו בספוטיפיי למשל), העובדים חשופים למידע על צרכי הלקוחות והם אלו שקובעים גם את היעדים וגם את משימות הדרושות לעמידה ביעדים אלו.
- **PURPOSE** – עובדים כיום מעוניינים להיות חלק ממשהו רחב יותר וככל שהם מזדהים יותר עם המטרה של החברה, כך הם בעלי מוטיבציה גבוהה יותר לקדם את המטרות. זה דורש מהנהלות להגדיר את המטרות ולהסביר לעובדים כיצד החברה תורמת ללקוחות (ולא להסתפק במטרה של הגדלת מכירות ורווחים). מנהלים צריכים להסביר לעובדים מהי המטרה וכיצד עבודת העובד תורמת להשגתה. זה נכון בהגדרת התפקיד ונכון גם בכל משימה חדשה (כיצד היא תורמת להשגת המטרה).

- **MASTERY** – היכולת של העובד להתפתח ולצמוח ולהיות תחרותי יותר בשוק העבודה. מנהלים נדרשים לדאוג להתפתחות העובד. רצוי גם לשלב את העובד בהחלטות על הנושאים אליהם הוא צריך להתפתח.

חברות רבות אימצו את המודל והביאו לשיפור ניכר ברמת ה **ENGAGEMENT** של העובדים. הדוגמא הבולטת – **SPOTIFY**.

הערה חשובה – הנושא הזה נכון לכל הרמות בארגון, מרמת העובד, דרך הנהלת הביניים וכלה בהנהלה הבכירה. כולם צריכים **ENGAGEMENT** גבוה.

אז הרעיון הוא פשוט. היישום דורש השקעה. ככה זה כשרוצים לעלות מטוב למצוין. צריך להטמיע את המודעות לנושא בכל רמות הניהול, מרמת הנהלה הבכירה ועד רמת ראשי הצוותים. צריך ליישם תוכניות של התפתחות אישית (מודל דרייפוס לדוגמא), צריך לחדד מאד את המסרים לעובדים ולייצר להם תחושת **PURPOSE**, צריך לייצר לעובדים משימות שילמדו אותם כיצד להיות יותר עצמאיים ושותפים להחלטות, צריך לייצר שאלונים שבוחנים את רמת ה **ENGAGEMENT** של העובדים וצריך להתמיד לאורך זמן.

זה בהחלט אפשרי ולא קרוב אפילו להשקעה שנדרש להשקיע בגידול כמות העובדים. זה שווה **22 אחוז גידול בתפוקה**.

תחשבו כמה זה בכסף וכמה שווה לכם להשקיע בזה.

האלמנט השני – לייצר צוותים אפקטיביים (או כשרוצים לבצע משימות משמעותיות אז צריך להשקיע בבניית צוותים)

אם האלמנט הקודם דיבר על איך מביאים את העובדים לרמת **ENGAGEMENT** גבוהה, אשר תעלה את רמת התפוקה האישית שלהם, הרי שהאלמנט השני הוא - העלאת תפוקת הצוות בכללותו.

כולנו מכירים צוותים שמתפקדים היטב ומצליחים להפיק תפוקה גבוהה גם מאנשים ממוצעים. לעומת זאת יש גם צוותים שמתפקדים לא טוב ולא מצליחים להגיע לתפוקה גבוהה למרות שיש להם אוסף של אנשים ברמה גבוהה. דוגמאות מעולם הספורט יש בלי סוף לשני המצבים, וכל אחד שעובד בהייטק מספיק זמן, יודע שגם שם התופעות הללו שכיחות.

התרומה של צוות אפקטיבי מתבטאת בלא מעט אזורים – ביכולת החיפוי ההדדי, ביכולת הטיפול במשימות שדורשות מגוון מיומנויות, ביכולת לתת ביטחון לעובדים, ביצירת מחויבות הדדית, ביצירת תחושת משפחה ועוד. למעשה ברוב המקרים, אין אפשרות להשיג תוצאות משמעותיות ללא עבודה של צוות משותף, ואם כבר עבודת צוות, אז היא צריכה להיות אפקטיבית.

לא מעט צוותים, מתפקדים כנבחרת טניס. בנבחרת טניס כל שחקן משחק לבד. אין באמת משמעות אם הוא יהיה חלק מנבחרת זו או נבחרת אחרת. בצוותי פיתוח מסוג נבחרת הטניס, יש אוסף של אנשים בודדים שכל אחד מקבל משימות וראש הצוות הוא זה שמבצע אינטגרציה של המשימות.

השאיפה היא לייצר יותר צוותים שמתנהגים כמו קבוצת כדורסל. בכדורסל לכל שחקן יש תפקיד



ומומחיות (רכז, קלעי, סנטר וכו'), אבל כולם עובדים יחד ויכולים לחפות אחד על השני. חשוב יותר היא ההבנה שבלי שהקבוצה כולה תעבוד טוב, אי אפשר יהיה לנצח ולכן יש מחויבות להשגת תוצאות קבוצתיות לפני התוצאות האישיות. שחקנים שאינם מגלים רוח קבוצתית, מתקשים לשמור על מקומם בקבוצה. ה"כוכבים" יודעים גם לעבוד כצוות, ובצוותים טובים הצוות יודע לנצל טוב יותר את יכולות הכוכב ולהפיק ממנו את המקסימום.

המחקר הנרחב ביותר שבוצע בנושא צוותים אפקטיביים, הוא פרויקט אריסטו שביצעה גוגל (השם הוא בגלל האמירה של אריסטו). הם בחנו 180 צוותים והעריכו את רמת האפקטיביות שלהם ע"י שילוב הערכות של המנהלים, העובדים ורמת המכירות שלהם. במחקר הם אישרו קודם כל את מה שאנחנו מרגישים, שתפוקת הצוות תלויה בעיקר בצורה בה הוא עובד יחד ופחות באנשים שמרכיבים אותו. מעבר לכך הם זיהו חמישה מאפיינים של צוותים אפקטיביים:

"the whole is greater than the sum of its parts"



1. **תחושת ביטחון פסיכולוגית של אנשי הצוות** – היכולת של כל אחד מחברי הצוות להודות בחולשות ובטעויות. זה מאפשר לאנשים לקבל עזרה, מאפשר לנווט את משימות בצורה נכונה ומאפשר לאנשים לקחת סיכונים בלי פחד מביקורת באם יכשלו.
2. **היכולת לסמוך אחד על השני** – הצוות לוקח אחריות על השגת היעדים שהוגדרו לו וכל אחד בתוך הצוות שותף לאחריות. כל אחד עושה את המאמץ לעמוד במה שהתחייב אליו, בלוחות הזמנים שנדרשים וברמת איכות גבוהה. מעבר לכך, כל אחד יודע שאם יצטרך עזרה, יקבל אותה.
3. **בהירות לגבי מבנה הצוות ויעדיו** – חברי הצוות צריכים להבין את מיקומם והתפקיד שלהם בתוך הצוות. הם צריכים להכיר את הכללים וכמובן את היעדים של הצוות.
4. **MEANING** – העובדים מרגישים שהעבודה בצוות תורמת להתפתחותם האישית ומשמעותית עבורם
5. **תחושת ה IMPACT של הצוות ושל ההנהלה** – התחושה של הצוות שהוא משפיע על התוצאות של הארגון והמשוב החיובי שהוא מקבל מהנהלה.

במהלך השנים התפתחו הרבה BEST PRACTICES איך לשפר כל אחד מהמרכיבים. חלקם דורשים הכשרה והטמעה אצל ראשי הצוותים (לדוגמא, להיות יותר סבלניים לטעויות ולא לנזוף בפומבי באנשים), חלקם מתייחסים להכשרה והטמעה בקרב העובדים (לדוגמא, להמעט בשיחות מאחורי הגב, לשתף בחולשות) וחלקם דורשים שיפורים ארגוניים (כמו הגדרת יעדים ברורה והטמעתם ודגש על משוב חיובי).

בתרבות המערבית, שמים דגש חזק על הכשרת האינדיבידואליים, אך כל מי ששרת ביחידות מובחרות או היה חלק מקבוצת ספורט, יודע ששיפור עבודת הצוות מביא לתוצאות מדהימות ויביא את קפיצת המדרגה הנדרשת.

שיפור עבודת הצוות הנו תהליך הדרגתי, שכבר במהלכו מתחילים לראות תוצאות. הוא מתחיל ביישום תהליכי ה SCRUM הבסיסיים (Grooming, Planning, Daily, Retrospective), ממשיך בהכשרת ראשי צוותים, בהכנסת שאלוני בריאות לצוות ובסופו של דבר בליווי צמוד של COACHER אשר מלווה מספר צוותים ודוחף אותם להשתפר בצורה מתמדת. גם כאן, החברות המובילות בעולם משקיעות רבות ביצירת צוותים אפקטיביים. הן יודעות למה. ביצירת צוותים אפקטיביים, טמונה קפיצת המדרגה שלכם.

האלמנט השלישי – מעגלי תכנון מבוססי ערך (או איך לייצר תכנון, שליטה ויכולת חיזוי בלי לבזבז זמן על Over Planning)

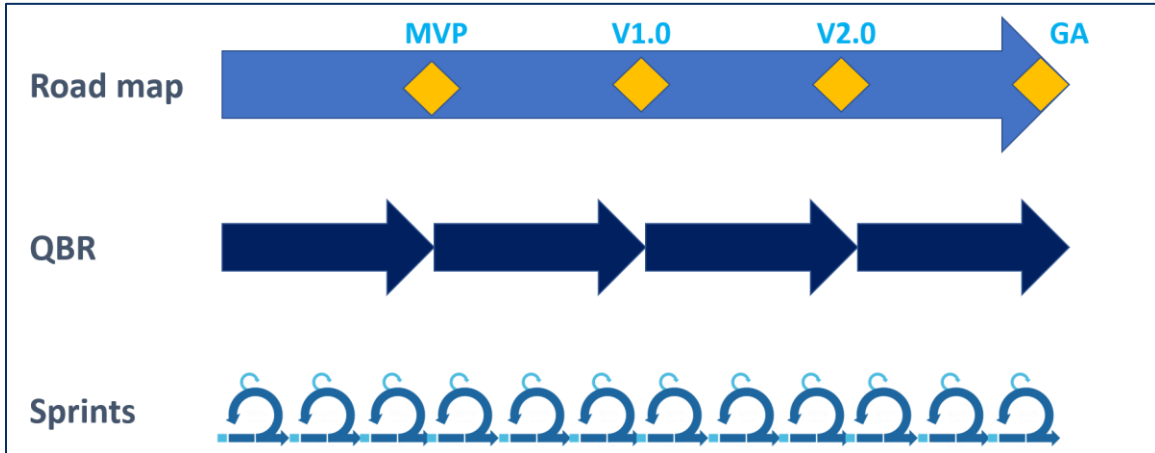
לפני שנים, היינו משקיעים ימים ושבועות ביצירת תכנון פרטני שמסתכל שנה קדימה ועוקבים אחריו באדיקות. PMO היו מעדכנים גאנטים של אלפי שורות ומגלים די מהר שהתכנון הפרטני לא מחזיק מים וצריך כל מספר חודשים לבצע רביזיה לתכנון.

במעבר לגישת האג'ייל, שמרבית החברות כבר ביצעו, הדגש עבר לתכנון קצר הטווח. חלק מהחברות הסתפקו בתכנון ספרינטיים (שבועיים קדימה) ונטשו את תהליכי התכנון ארוכי הטווח. מהר מאד הם גילו שזו שיטה טובה לפיתוח הדרגתי של מוצרים פשוטים (כמו אתרי אינטרנט, או שיפורים קטנים למערכות שכבר עובדות בשטח), אך אם רוצים לפתח מוצר שדורש השקעה גדולה יותר (למעלה משני צוותים שעובדים, למעלה משלושה חודשים) או שנדרשים להתחייב בפני הנהלה או לקוחות על לוחות זמנים יותר ארוכים, הרי שנדרש איזשהו תכנון. לצערנו, למרות שבקרב ההנהלה יש הבנה של כמות השינויים ושל הגישה האג'ילית, עדין קיימת דרישה הן של לקוחות והן של מנהלים לקבל לוחות זמנים יחסית מדויקים לגבי זמני האספקה.

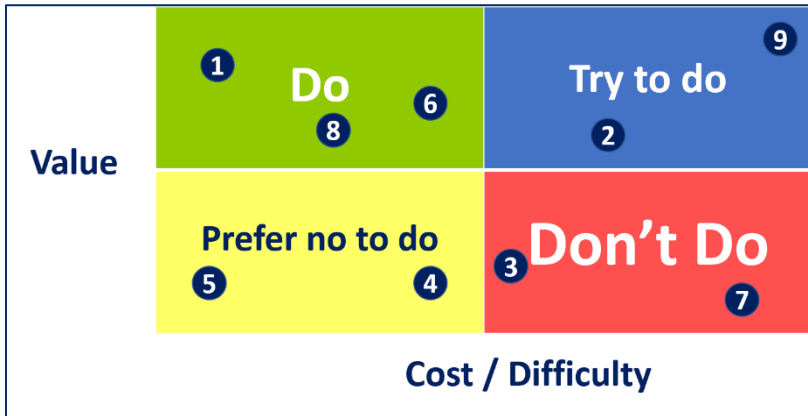
כידוע, כל תכנית היא בסיס לשינויים, אבל חייבים איזשהו בסיס, אחרת הפיתוח מתנהל ולא מנוהל. התכנון גם כשהוא נעשה ברמת על, מאפשר לנו לייצר שליטה כך שנבין שאנו מתקדמים בקצב נכון. התכנון גם עוזר לראות אם חסרים לנו משאבים ואפשר להיערך מראש. חשוב לזכור שסטייה משמעותית בלוחות הזמנים שהערכנו בתחילת הפיתוח, גוררת פגיעה בביטחון של ההנהלה או הלקוחות ביכולת החיזוי שלנו, גם אם הסטייה הייתה מוצדקת. הפגיעה ברמת הבטחון שלהם מתבטאת בהכנסת דיוני סטטוס ודרישה לדיווחים נוספים, דבר שרק פוגע ביכולת שלנו לספק מהר יותר ולכן נדרש להשקיע בתכנון שיאפשר מתן הערכות יחסית סבירות.

מעבר לכך, לקביעת יעדי ביניים יש חשיבות נוספת. היא תורמת לתחושת העובדים שיש יעדים ריאליים וכשעומדים בהם, זה מייצר תחושה של הישגיות. כל אלה מחייבים אותנו, להשקיע בתכנון, אך בשל השינויים שצפויים, אנו לא רוצים להשקיע זמן רב בתכנון שלא יחזיק מים.

לצורך זה יצרו מעגלי תכנון שנראים כך:



ברמת העל מייצרים ROADMAP לפיתוח המוצר. מתכננים תכולות ברמה של EPICS ומתכננים אלו EPICS ייכנסו לכל גרסה. חלק מהגרסאות ישוחררו ללקוחות, חלק יהיו פנימיות. במקרים בהם זה רלוונטי יש גם יעד לשחרור של מוצר לשוק למכירות רחבות. כחלק



מהתכנון מבצעים גם תהליך ניהול ערך שבו מחליטים, תוך שימוש במטריצת הפוקוס (בתמונה משמאל), אלה EPICS יהיו חלק מה MVP, אלה חלק מגרסה ראשונה, אלו מהשנייה ועל אלו נוותר ולא נפתח. הכלי שבו אנו משתמשים לטובת ניהול

רמת העל הוא SMARTSHEET שמאפשר גם לנהל את התכולות, גם לבחון את העומס הצפוי לכל צוות וגם מאפשר לנהל גאנט ברמה של עשרות שורות בודדות, כך שסייע לנו לראות התקדמות.

הרמה מתחתיה היא רמת ה QBR – Quarterly Business Review. ברמה הזו מבצעים תכנון רבעוני (בגישת SAFE קוראים לתכנון הזה PI). הרעיון הוא לפרק את האתגרים הגדולים שמצויים ברמת ה ROADMAP, לאתגרים קטנים יותר שכל מנהל ביניים מסוגל להתמודד עמם.

בכל רבעון מסתכלים על מה שכבר ביצענו, יושבים עם הלקוחות ושומעים מה השתנה מבחינת הדרישות ומייצרים תכנית EPICS לכל אחד מהצוותים. במידת הצורך (וכמעט תמיד צריך) מעדכנים את תכנית ה ROADMAP ובוחנים האם התקדמנו פחות או יותר כמתוכנן, או שנדרש לבצע שינוי כלשהו כדי להצליח לעמוד ביעדים. גם כאן משתמשים במטריצת הפוקוס לטובת התכנון הרבעוני. תוצאות תכנון ה QBR נמצאות ב SMARTSHEET ומהוות בסיס לתכנון הפרטני שיעשה בצוותים בכל ספרינט.

הרמה הפרטנית ביותר היא רמת הספרינטים. תכנון הספרינטים מבוצע ברמה של כל צוות, בתחילת כל ספרינט. הדרישות לספרינט מגיעות מתוך תהליך ה QBR שבוצע תוך הכנסת שינויים דחופים שהגיעו מהשוק או מהלקוחות. בסיום כל ספרינט, כחלק מה RETROSPECTIVE רואים מה הספקנו ומעדכנים את תוכנית ה QBR. את ניהול המשימות השוטף, אנו מנהלים בכלי מסוגו של JIRA, שמאפשר לנהל משימות לכל עובד.

העבודה במעגלי התכנון הינה אינטואיטיבית ומאפשרת לכל אחד מדרגי הניהול להבין היכן הוא נמצא ולהשפיע על התכולות. לדוגמא, מנהל הפיתוח יכול במהלך ה QBR להכניס גם דרישות שקשורות לשיפורים טכנולוגיים ולא רק תכולות שמיועדות ללקוחות. למנהלי המוצר יש יכולת לבטא את השינויים שקורים בשוק באופן שוטף. ראשי הצוותים יכולים להתמקד בתכנון קצר הטווח של הספרינטים. מנהלי פרויקטים יכולים להבין מה קורה עם פיתוח המוצר שלהם ועל העמידה ביעדים. בקיצור, נוצר לנו סדר ארגוני שמאפשר לנו להגיב מהר לשינויים. מהניסיון שלנו, עבודה במעגלי התכנון תוך שימוש בכלים מתאימים, טומנת בתוכה פוטנציאל גבוה לשיפור ולקפיצת מדרגה נוספת.

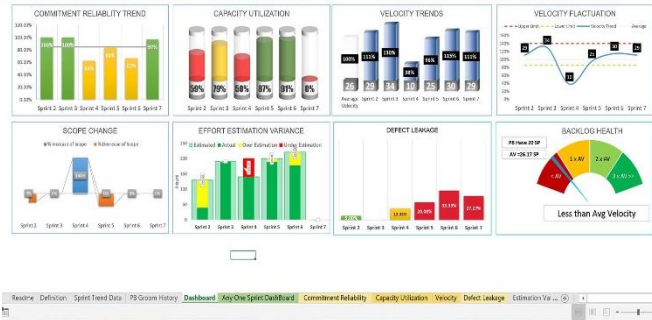
האלמנט הרביעי - שירותי SPEED HUB שוטפים (או איך לרוץ הרבה יותר מהר ולא לבזבז אנרגיה על שטויות)

הצורך לרוץ ולהגיע מהר יותר לשוק או ללקוח ברור. יש לו גם משמעויות כספיות גדולות. לצערנו בתהליכי הפיתוח יש חסמים שמונעים את הריצה השוטפת. זה יכול להיות קבלן משנה שמאחר, הזמנת רכש שלא מקודמת מספיק מהר, מחסור באנשי QA, החלטה ניהולית שמעכבת פרויקט והדיון לגביה נדחה פעם אחר פעם, או סיבות אחרות, רבות ומגוונות. החסמים הללו לא רק מעכבים את הפיתוח. הם גם פוגעים במוטיבציה ויוצרים תרבות של "אם להנהלה לא בוער לפתור את הבעיות, אז למה שלעובדים יבער לעבוד קשה????".

כאן נכנסים שירותי ה SPEED HUB. התפקיד המרכזי שלהם הוא לגרום לארגון לרוץ מהר יותר ולפרוץ חסמים.

הם כוללים ביצוע של חמש משימות עיקריות:

1. **איסוף וניתוח נתונים כמותיים** – מה לא נאמר כבר על החשיבות של עבודה עם נתונים כמותיים ועל הקשר בינה לבין עלייה מטוב למצוין. "מה שלא נמדד, לא משתפר. מה שנמדד משתפר", "לזהות את הבעיה, מהווה 90% מהפתרון" ועוד אמירות רבות.



בארגונים שמודדים באופן שוטף, יודעים לזהות בעיות נקודתיות כמו עובדים שצריכים חיזוק, אזורים בעייתיים שדורשים שכתוב של קוד, פרויקטים שדורשים עוד משאבים ועוד. הקושי הוא תמיד לבצע את המדידה

בפועל ולדאוג לאמינות הנתונים. זה בדיוק התפקיד של שירותי ה **SPEED HCKING**. להגדיר מה מודדים, לדאוג לשפה אחידה, לוודא אמינות נתונים וכמובן לבצע את המדידה בפועל.

2. **ניהול מד החום הארגוני** – בפיתוח יש שריפות רבות שצריך לכבות. רמת החומרה שלהן ורמת הדחיפות לטפל בהן משתנה. שריפות יכולות להיות מסוגים שונים. פרויקט שלא מתקדם, ספק שמאחר, איש מפתח שעוזב וצריך למצוא לו מחליף, עליה בכמות תלונות הלקוחות ועוד. שירותי ה **SPEED HUB** מנהלים מד חום של הבעיות השונות, מדורג לפי עדיפויות לטיפול, כך שכל הארגון יודע מה השריפה הכי חשובה לטיפול ומה השריפה השנייה בחשיבות ואלו שריפות לא יטופלו בחודש הקרוב. זה מכניס סדר למנהלים ולכל הארגון ומוודא שאכן מטפלים בשריפות החשובות.

3. **פריצת חסמים** – במהלך הפיתוח יש חסמים רבים. חלקם שייכים לפיתוח השוטף כמו עיכוב בהזמנת רכש, חוסר באנשי **QA** לפרויקט מסוים וכו'. חלקם תשתיתיים כמו מחסור בידע מסוים, או המצאות צוואר בקבוק בארגון, שמשפיע על כל הפרויקטים. תפקיד ה **SPEED HUB** הוא לזהות את החסמים (בעזרת הניתוח הכמותי), להגדיר את העדיפות לטיפול (בעזרת מד החום) ולוודא שהאחראי לטיפול מטפל בחסם ואכן פורץ אותו.

4. יצירת תכנון ריאלי – כפי שנכתב באלמנט הקודם, תהליכי תכנון מאפשרים לנו שליטה ויכולת חיזוי. כחלק מתפקידם, שירותי ה **SPEED HUB** אחראי לכך שתהליכי התכנון מתקיימים, מתחשבים בכל האילוצים ומאפשרים תכנון ריאלי.

5. סיוע ביישום שיפורים – שירותי ה **SPEED HUB** מסייעים לארגון להטמיע וליישם שיפורים שונים ולהטמיע תהליכים וכלים.

אז אם יש לכם תהליך מדידה שוטף, רשימת בעיות מתועדפת, תהליך סדור של פריצת חסמים, תכנון ריאלי ותהליך שיפור מתמיד, אז אתם לא צריכים **SPEED HUB**. אבל אם אין לכם, אז שירותי ה **SPEED HUB** יכולים להקפיץ אתכם מדרגה ברמת הביצועים ולסייע לכם ביישום שלושת האלמנטים הקודמים.

לסיכום, גופי פיתוח נדרשים היום להעלות את רמת הביצועים. עבודה אג'ילית בסיסית איננה מספיקה בהכרח כדי לעמוד ברמת הדרישות וצריך לעלות מטוב למצוין. יש ארבעה אלמנטים שישום שלהם יביא לכם קפיצת מדרגה משמעותית :

- ENGAGEMENT גבוה של העובדים - לפני שמשקיעים כל כך הרבה בקליטת עובדים חדשים, בואו נקבל 22% יותר מהעובדים שיש לנו
- צוותים אפקטיביים - כשרוצים לבצע משימות משמעותיות אז צריך להשקיע בבניית צוותים
- מעגלי תכנון מבוססי ערך - לייצר תכנון, שליטה ויכולת חיזוי בלי לבזבז זמן על Over Planning
- שירותי SPEED HUB שוטפים - לרוץ הרבה יותר מהר ולא לבזבז אנרגיה על שטויות

זהו, אתם מוזמנים להתחיל ליישם. אנחנו לשירותכם, לשאלות ולהערות

דביר זהר

Dvir.simple@gmail.com