

ВРЕМЯ ОГЛЯНУТЬСЯ



Света Савина, HR

РЕТРОСПЕКТИВА ПРОЕКТА «АНТИТЕРРОР»

В мае прошлого года Госдума выпустила закон, обязавший банки получать от клиента паспортные данные и информацию об ИНН, СНИЛС или страховом медицинском полисе для некоторых категорий платежей (таких как р2р, переводы нерезидентам и пр.). Тогда в нашей компании был запущен в работу проект по идентификации пользователей.

Проект был очень непростым по целому ряду причин: он затрагивал большое количество сотрудников из разных функций, требовал принятия оперативных решений на верхнем уровне, ограничивал деятельность нашего бизнеса и в целом отнимал огромное количество времени и энергии.

Проектная команда в составе юристов, программистов, проектных менеджеров, представителей бренда работала над проектом весь год, и, завершив первый этап, мы захотели оглянуться назад, чтобы посмотреть и проанализировать, что же создавало такие трудности в работе команды, какие выводы можно сделать.

Мы с Мариной Соколовой и Олесей Костициной решили проследить ретроспективу проекта, ведь это отдельный ритуал, который позволяет по завершении работы остановиться, подумать, обсудить моменты, требующие изменений и улучшений, прежде чем приступить к следующему этапу. Хорошо проведенная ретроспектива помогает членам команды извлечь ценный опыт, понять необходимость совершенствования процессов и мотивировать сотрудников на внедрение изменений. На московском рынке фасилитационных услуг такие мероприятия проводит только Институт фасилитации, куда мы и обратились за помощью. К встречам с консультантами присоединились Саша Жалнин и Сережа Мерзлый, и совместно усилиями мы сформулировали свои потребности, цели и общее видение результатов ретроспективы. Мы очень переживали за это мероприятие – нам не хотелось свалиться во взаимные обвинения или поиск виноватых, но консультанты убедили нас в том, что используемая методика направлена исключительно на конструктивный диалог участников.

Особенность этого мероприятия в том, что участие в нем было добровольное. Мы не просили руководителей настаивать и заставлять своих сотрудников. Для того, чтобы привлечь проектную команду на ретроспективу, мы провели ознакомительную встречу, на которой рас-

сказали о целях мероприятия и о том, как это будет происходить. Из сорока человек, пришедших на эту встречу, около двадцати пяти выразили желание участвовать в самой ретроспективе. Еще девятнадцать прошли интервью с консультантом Института фасилитации, и тринадцать из них – те, кому было, что сказать по проекту, кому хотелось обсудить его и понять, как улучшить дальнейшее взаимодействие – также пришли на мероприятие. Всего в ретроспективе проекта приняли участие около сорока сотрудников.

То, что происходило на мероприятии, нельзя назвать чем-то невероятным и новым. Два дня мы просто открыто разговаривали о проекте «Антитеррор», обсуждали «узкие места», вспоминали, какие периоды были самыми жаркими и почему, снова радовались за успехи. В этом и была основная ценность, ведь в современном рабочем ритме очень редко удается уделить время анализу прошедшего – фокус внимания направлен на прогнозы будущего. В ходе этих двух дней всплывали самые неожиданные факты проекта. Например, оказалось, что у наших разработчиков уже были заранее готовы технологические решения, позволившие за три дня по требованию государственного регулятора внедрить кардинальные изменения в процессинге. А еще, выяснилось, что прежде, чем дать разработчикам техническое задание, юристам и проектным менеджерам пришлось встречаться не один десяток раз, «ломать копыта» при выработке единой позиции, и теперь программисты выразили благодарность коллегам за то, что их оградили от этого процесса.

В общем, мероприятие получилось очень искренним и открытым, а его результатом стали более тридцати пунктов, которые необходимо проработать и внедрить проектной команде. Метод ретроспективы можно смело рекомендовать проектным командам, это отличная возможность остановиться и подумать о том, как можно улучшить командную работу и просто сказать спасибо коллегам. **HR**



Олеся Костицина, менеджер, право

На мой взгляд, такая практика очень полезна, так как наш опыт – это наш лучший учитель. Полезно остановиться, осмыслить, проанализировать свои действия и решения на предмет ошибок, оставшихся болевых точек, необходимости улучшений, спустя некоторое время для более эффективного использования полученного опыта в последующем.

В ходе ретроспективы я узнала много нового о компании, о ребятах, о самом проекте. Порадовало, что жарких споров не возникло, всех объединило желание улучшить свою работу. По итогам сами мы оказались неисправимыми оптимистами, мы верим в лучшее, что, как оказалось, в целом присуще людям в QIWI.

Надо также отметить, что работа над проектом несла в себе немалую эмоциональную составляющую, поэтому оказалось важным проговорить «непроговоренное», чтобы ничего из прошлого не держало в настоящих и будущих делах. Самое интересное, что у каждого из участников было лишь фрагментарное представление о проекте, лишь часть общего пазла, то есть видение хода реализации одного и того же проекта у коллег оказалось разным, чем подтвердилось всем известные слова Сократа: Я знаю, что ничего не знаю, но другие не знают и этого. Границы видения по проекту расширились, как в авто-свет ближних фар переключился на дальний.



Марина Соколова, менеджер, право

На мой взгляд, Ретроспектива — отличный повод остановиться, порефлексировать и извлечь ценные уроки из полученного опыта. В обычном рабочем ритме, когда один проект на другом проекте едет и третьим проектом погоняет, сделать это практически невозможно. При оценке своего времени, вложенного в проведение ретроспективы, для меня было показательным такое упражнение: перед началом встречи все участники написали на листочках список дел, которыми они могли бы заняться в течение двух дней, отведенных на Ретроспективу, а после окончания мероприятия нам вернули эти листочки для оценки выбора. Так вот: ни один и участники не сказал, что отложенные им текущие дела были важнее инсайтов, полученных в ходе Ретроспективы, и что он жалеет потраченного времени. А еще для меня очень важно, что участники не остановились на этапе «душевно поговорили и разошлись», а продолжают работать на реализацией выработанных в ходе Ретроспективы идей.