

Как читать показатели практики

Чем показатель искажается, почему падение бывает хорошей новостью и как ставить целевые значения

Практика «Управление инцидентами» (INC)

<https://itsm4u.ru/spravochnik/inc/>

Этот файл – спутник шаблона «Паспорта показателей практики». Сам шаблон оставлен чистым: его несут на утверждение, и рассуждения о том, как он ломается, там неуместны. Рассуждения собраны здесь и привязаны к пунктам.

Читать подряд не обязательно. Дошли в шаблоне до спорного пункта – найдите его здесь по номеру.

К пункту 1. Для чего этот документ

У ПОКАЗАТЕЛЯ ДОЛЖНО БЫТЬ ДВА ЧИСЛА, А НЕ ОДНО

Целевое значение и значение, при котором пора вмешиваться. Разница важнее, чем кажется: цель показывает, куда идём, порог — когда переставать наблюдать и начинать действовать.

Показатель с одной только целью работает как укор: он почти всегда не достигнут, и к этому привыкают. Показатель с порогом даёт понятное правило — выше порога смотрим раз в месяц, ниже собираемся и разбираемся.

У ПОКАЗАТЕЛЯ ЕСТЬ АДРЕСАТ

Показатель, который некому читать, не меряют дольше квартала.

Отсюда же разделение панелей: руководителю эксплуатации нужен поток и сроки, владельцу практики — устройство процесса, руководителю ИТ — деньги и риски. В один экран это не собирается, и попытка собрать даёт экран, который не читает никто.

К пункту 2. Как пользоваться

НИ ОДИН ПОКАЗАТЕЛЬ НЕ ДЕЛАЮТ ЦЕЛЕВЫМ В ОДИНОЧКУ

Требование «закрывать 95% в срок» получают не ускорением работы, а переклассификацией: инциденты начинают заводится как запросы, срок по которым мягче. Формально выполнено, реально стало хуже.

Увидеть это можно только по соотношению нескольких показателей сразу. Поэтому в отчёт они входят набором, а поощрять по одному из них нельзя.

К пункту 3.1. Доля инцидентов, решённых первой линией

ЭТОТ ПОКАЗАТЕЛЬ МОЖЕТ ЧЕСТНО ПАДАТЬ

Когда расследование проблем всерьёз устраняет причины, простые повторяющиеся инциденты исчезают, и доля решённых первой линией **падает** — потому что остаются только сложные.

Показатель ухудшился, а работа стала лучше. Не зная про этот эффект, легко начать «исправлять» первую линию, которая ни в чём не виновата. Смотреть надо вместе с общим числом инцидентов: если оно упало, падение доли — хорошая новость.

К пункту 3.8. Доля обращений, пришедших мимо первой линии

КАК СЧИТАТЬ ТО, ЧЕГО В СИСТЕМЕ НЕТ

Обращения мимо первой линии по определению не попадают в систему, поэтому прямо посчитать их нельзя. Работает грубая оценка: раз в квартал взять рабочие чаты поддержки за неделю и посчитать, сколько раз там что-то починили, не заведя записи.

Даже грубый счёт обычно даёт десятки. Точность здесь не нужна — нужен порядок величины и его направление от квартала к кварталу.

К пункту 4. Как поставить целевые значения в первый раз

ПОЧЕМУ ЦЕЛЬ СТАВИТСЯ ОТ ФАКТА, А НЕ ОТ ЖЕЛАЕМОГО

Цель «как хотелось бы» не выполняется с первого месяца. Показатель уходит в красное, и первым решением становится не ускорить работу, а перестать смотреть в отчёт.

Цель от факта выглядит скромно и потому кажется несерьёзной. Но она выполняется, её видно, и через год скромные шаги дают больше, чем амбициозная цифра, на которую перестали смотреть на второй месяц.

К пункту 5. Заполненный образец

ЧТО ВИДНО ИЗ ЭТОЙ ТАБЛИЦЫ

Доля решённых первой линией — 43% при пороге 40%. Это не «почти хорошо», это на грани: любой месячный провал уводит показатель за порог. Отсюда и цель 55% — не от амбиции, а потому что запас нужен.

По Р3–Р4 факт 96% при цели 90%. Показатель перевыполняется, и это тоже сигнал: либо сроки по низким приоритетам назначены с чрезмерным запасом, либо инциденты низкого приоритета чинят раньше высоких. Второе встречается чаще, чем хочется, — мелкое чинить приятнее.