

Дизайн исследования

1. Цель исследования

Выявить реальные практики Старших продавцов при планировании эффективных графиков: какие лайфхаки, дополнительные инструменты, неформальные правила и личные способы контроля они используют, чтобы график получился рабочим для бизнеса и команды.

Отдельно понять, какие из этих практик можно превратить в продуктовые улучшения Элли:

- подсказки
- индикаторы
- предупреждения
- шаблоны
- автоматические расчёты
- более удобные сценарии планирования

2. Предмет исследования

Реальный процесс планирования графиков Старшими продавцами: от первых вводных до утверждения и последующих изменений с разделением на несколько предметов:

Предмет 1. Дополнительные инструменты и обходные практики

Исследуем, что Старшие используют кроме Элли, чтобы расписание получилось лучше, и почему часть задач удобнее решать вне системы.

Предмет 2. Цифры, аналитика, переплата и контроль перед утверждением

Исследуем, какие показатели Старшие смотрят перед утверждением расписания, как замечают перерасход и какие предупреждения были бы полезны в Элли.

Предмет 3. Признаки качества расписания, проблемы и оценка руководства

Исследуем, как Старшие понимают, что расписание получилось удачным, плохим или рискованным, и как это соотносится с оценкой руководства.

Предмет 4. Баланс бизнеса и людей: удовлетворённость, усталость, справедливость и индикаторы

Исследуем, как Старшие учитывают состояние команды, справедливость расписания и баланс между эффективностью для бизнеса и удобством для сотрудников.

3. Гипотезы и исследовательские вопросы

Предмет 1. Дополнительные инструменты и обходные практики

Гипотеза 1

Старшие используют дополнительные инструменты вне Элли, потому что часть задач планирования удобнее решать в них (какие? почему?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Расскажите про всё, что вы используете кроме Элли, чтобы расписание получилось лучше. Приведите примеры, когда и как это вам помогало в последний раз.

1.1. Google-таблицы / Excel/ калькуляторы: покажите или опишите структуру, формулы, условное форматирование. Для чего вы её используете? Например: план по часам, график отпусков, список кто с кем хочет работать. Что вы можете сделать в таблице, чего не можете в Элли?

1.2. Бумажки / стикеры / блокноты/ доска/ флипчарт/ заметки в телефоне: что именно записываете? Например: просьбы, замены, больничные, дни рождения.

1.3. Telegram или другие мессенджеры: какие группы и боты используете, какие фишки применяете: опросы, фото графика, голосовые.

1.4. 1С, другие внутренние системы ВкусВилла, выгрузки, отчёты: что именно, как часто, что самое важное.

1.5. Память, знания, мудрость команды, личные незафиксированные договорённости: что нигде не записано, но "витают в воздухе" и активно используется?"

Как фиксируем:

Фиксируем по каждому названному инструменту:

Инструмент / источник	Для чего используется	Что удобнее, чем в Элли	Что можно перенести

Предмет 2. Цифры, аналитика, переплата и контроль перед утверждением

Гипотеза 2.1

Перед утверждением графика Старшие смотрят на набор цифр и индикаторов, но часть нужной аналитики приходится собирать вручную или в разных местах (что именно? где? в каком виде?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Какие цифры или индикаторы вы смотрите перед утверждением графика?
Например: общие часы, фонд оплаты, количество переработок, покрытие часов пик.
2. Пользуетесь ли предиктивной аналитикой? Если да, то как именно? Если нет, то почему?
3. Если бы вы могли установить в Элли автоматическое предупреждение при превышении какого-то порога, какой порог и на какой параметр вы бы задали?

Как фиксируем:

Показатель / индикатор	Где смотрит сейчас	Зачем нужен	Какой порог важен	Как показать в Элли

Гипотеза 2.2

Старшие замечают переплату или перерасход через лишние часы, ФОТ, типы смен или превышение привычного порога, но удобный формат отображения может отличаться (что именно смотрят? какой формат удобен?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Вспомните случай, когда вы посмотрели на расписание и поняли: «здесь переплатили». Что конкретно вы увидели? Назовите цифры: сколько лишних часов или рублей, на каком типе смен.
2. Какая переплата в процентах от планового ФОТ для вас незаметна, а какая заставляет переделывать график? Например: 3% — норма, 10% — тревога, 20% — катастрофа.
3. Представьте, что Элли показывает вам два числа: «переплата в рублях» и «переплата в % от ФОТ». Какое из них вы будете смотреть первым? Почему?

Как фиксируем:

- как Старший понимает, что в расписании есть переплата или перерасход;
- что именно он видит: лишние часы, рубли, процент от ФОТ, тип смен;
- на каких типах смен чаще появляется перерасход;
- какой уровень переплаты считается незаметным;

- что удобнее смотреть первым: рубли или % от ФОТ и почему этот формат удобнее; как это можно показать в Элли.

Предмет 3. Признаки качества расписания, проблемы и оценка руководства

Гипотеза 3.1

Сложность расписания зависит от периода, особенностей точки и конфликтующих ограничений: часов, людей, пиков, просьб сотрудников, требований руководства, отпусков и больничных (от чего? что именно?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Какие дни, периоды, месяцы или сезоны обычно требуют больше внимания?
2. Что чаще всего конфликтует: часы, люди, пики, просьбы сотрудников, требования руководства, отпуска, больничные?
3. Какие особенности именно вашей точки сильнее всего влияют на график? Есть ли у вашей точки такие условия, из-за которых графики чаще приходится менять?

Как фиксируем:

Сложный период / особенность точки	Что усложняет	Какие ограничения конфликтуют	Что можно подсветить в Элли

Дополнительно отмечаем:

- какие периоды регулярно требуют больше внимания;
- какие ограничения чаще всего конфликтуют;
- какие особенности точки повышают риск переделок;

- какие сложности можно заранее показать в Элли.

Гипотеза 3.2

Старшие оценивают качество расписания по набору практических признаков: покрытие пиков, отсутствие переработок, жалоб, переделок и других рисков (каких именно? как конкретно?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Вспомните последние недели. Какое расписание вы назвали бы «удачным»? Что именно в нём было такого, что вы остались довольны?
2. Если вы смотрите на готовое расписание и думаете: «Да, это хорошо» — какие три признака вы видите? Например: «все пики закрыты», «никто не перерабатывает», «никто не жаловался», «уложились в бюджет часов».
3. А когда вы смотрите и думаете: «Нет, это плохое расписание» — что вас останавливает ещё до того, как сотрудники начали жаловаться?

Как фиксируем:

Признак	Хорошее / плохое расписание	Как Старший замечает	Можно ли подсветить в Элли

Гипотеза 3.3

Критерии хорошего расписания для Старшего и для руководства могут отличаться: Старший видит рабочую устойчивость графика, а руководство может сильнее смотреть на бизнес-показатели (в чём отличие?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. По каким показателям ваш непосредственный руководитель оценивает, хороший ли вы составили график? Назовите конкретные цифры или KPI.
2. Бывало ли, что вам сказали: «Расписание плохое, переделай»? Что именно не устроило руководство?
3. Какая метрика для вашего руководства самая важная? Варианты: выполнение плана по выручке при данном расписании, соблюдение бюджета часов, отсутствие сверхурочных, закрытость всех смен.

Как фиксируем:

Метрика / критерий	Важна Старшему / руководству	Что считается проблемой	Что учесть в Элли

Гипотеза 3.4

Даже если расписание кажется хорошим при составлении, позже могут проявляться проблемы: невыходы, очереди, переработки, конфликты, жалобы или необходимость срочных изменений (что не так?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Бывает, что расписание кажется вам хорошим, а потом выясняется, что оно плохое? Как вы это понимаете? Вспомните конкретные случаи.
2. Как вы узнали о проблеме и что вы сделали?

Как фиксируем:

Случай	Что пошло не так	Как Старший понял проблему	Что сделал	Что можно было заметить заранее

???????? 4. ??????? ?????????? ? ???????:
 ?????????????????????????????, ??????????????,

???????????????? ? ?????????????

Гипотеза 4.1

Старшие используют личные приёмы и знание команды, чтобы распределять смены устойчивее, справедливее и с меньшим риском проблем (какие именно?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Какие у вас есть личные приёмы, чтобы график получился удачным? Что вы делаете не “по инструкции”, а по опыту?
2. Что вы посоветовали бы новому Старшему, чтобы график не разваливался?
3. Что вы учитываете про сотрудников, чего не видно в Элли?
4. Кого вы обычно ставите в график в первую очередь? Почему?
5. Есть ли сотрудники, которых лучше ставить в сложные смены?
6. Есть ли сотрудники, которых лучше не ставить вместе?
7. Как знание команды помогает избежать проблем с графиком?

Как фиксируем:

Приём / знание о команде	Как влияет на расписание	Какой риск снижает	Можно ли учитывать в Элли

Гипотеза 4.2

Старшие оценивают удовлетворённость и усталость команды по косвенным сигналам: просьбам о заменах, отказам выйти, опозданиям, жалобам, настроению в чатах и поведению сотрудников (как?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Как вы узнаете, что сотрудники довольны расписанием, ещё до того, как они начнут жаловаться или увольняться?
2. Какие сигналы вы видите в чатах, в личных разговорах, “по глазам”? Какие данные у вас уже есть, чтобы оценить удовлетворённость? Например: количество замен,

отказов выйти на подмену, опозданий, текучка.

3. Что было бы самым честным заменителем удовлетворенности, если нельзя спросить каждого?
4. Если бы вам нужно было одним числом измерить «усталость команды» по расписанию, что бы вы посчитали? Например: % смен, выпавших на выходные; средний разрыв между сменами; количество смен подряд больше 5.

Как фиксируем:

Сигнал	Что показывает	Где виден сейчас	Можно ли измерить	Как показать в Элли

Гипотеза 4.3

Для Старших справедливое расписание — это баланс между стабильностью, гибкостью, эффективностью для бизнеса и приемлемой нагрузкой для сотрудников (в какой пропорции?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Что для вас справедливое расписание?
2. Что важнее: стабильный график, чтобы люди знали свои смены за месяц, или возможность быстро менять расписание под изменчивый спрос?
3. Как часто вы вносите изменения в уже опубликованный график? Из-за чего? Например: больничные, прогулы, неожиданный наплыв заказов.
4. Приведите пример расписания, которое эффективно для бизнеса, но плохо для людей. Что в нём было? А пример человеческого, но неэффективного? Какой на ваш взгляд идеальный вариант между этими крайностями?

Как фиксируем:

- что Старший считает справедливым расписанием;
- что для него важнее: стабильность или гибкость;
- где Старший видит идеальный баланс и как это можно учитывать в Элли.

Гипотеза 4.4

Старшие могут сформулировать практичные индикаторы эффективности расписания, если отталкиваться от их текущих ручных проверок, признаков риска и представления о хорошем графике (какие? как?)

Тип: **объяснительная**

Вопросы:

1. Мы хотим добавить в Элли наглядные индикаторы, чтобы вы сразу видели: это расписание эффективно / не очень. Давайте вместе придумаем такие маркеры.
2. Если бы у вас была одна магическая метрика, которая сразу говорит «это расписание провалится через 3 дня», как бы она выглядела? Какие три цифры вы бы в неё заложили?

Как фиксируем:

Индикатор / метрика	Из каких показателей состоит	Какую проблему решает	Как использовать в Элли

4. Методология исследования

Качественное исследование — экспертное интервью. Респонденту можно предложить один из двух форматов.

Формат 1. Онлайн-интервью

Старшего приглашают на онлайн-интервью.

Формат подходит, если респондент готов созвониться.

Ориентировочная длительность: **40-50 минут**.

Интервью проводится в полуструктурированном формате: есть основной список вопросов, но исследователь может задавать уточнения, если респондент рассказывает важные детали.

Формат 2. Ответы голосовыми сообщениями

Если Старшему неудобно созваниваться, можно предложить асинхронный формат: отправить вопросы в сообщении и попросить надиктовать ответы голосовыми.

Формат подходит, если Старшему сложно выделить время на созвон.

5. Организация исследования

ЭТАП 0. Рекрутинг респондентов

В исследовании участвуют **3 исследователя**. Для координации используется общая таблица рекрутинга.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vm-6HdfHw8S2xX3Xjx0leEbZ-DjYgqjNTcZy5z3vzoE/edit?gid=0#gid=0>

Цель этапа — связаться со Старшими, объяснить задачу исследования, предложить удобный формат участия и зафиксировать договорённость.

Как распределяем респондентов

Каждому исследователю назначается свой список Старших. Исследователь пишет только тем респондентам, которые закреплены за ним в таблице.

Это нужно, чтобы не написать одному и тому же Старшему несколько раз и равномерно распределить нагрузку между исследователями.

Что фиксируем в таблице

Для каждого Старшего фиксируем статус

Не связались

Ждём ответа

Назначено интервью

Записаны войсы

Обработано

Без ответа

А также добавляем недостающие данные и складываем расшифровку

Бонус за участие

За участие в исследовании Старшему начисляется 300 бонусов ВкусВилла. Они начисляются через Евгения Гирько по завершении интервью. Лучше сразу скинуть Евгению список всех получателей бонусов единоразово от всех исследователей.

?????? ?????????? ??????????

Пишем в Телеграм что-то вроде:

[Имя, привет!]

*Если знакомы, но исследований не было: **Мне нужна твоя экспертная помощь по Элли.***

*Если знакомы и исследования были: **Снова обращаюсь к тебе, как к эксперту, с вопросами по Элли.***

*Если не знакомы: **Я исследователь в Элли. Ты был участником конкурса «Архитектор системы» и мне очень нужна твоя помощь, как эксперта, по Элли.***

Мы сейчас собираем опыт крутых Старших: какие есть лайфхаки, инструменты и способы составлять эффективные графики.

Можно выбрать удобный формат:

— короткое онлайн-интервью на 40-50 минут

— или ответы голосовыми сообщениями, если так проще.

В благодарность за твоё время с нас — 300 бонусов ВкусВилла ☐☐

Подскажи, пожалуйста: сможешь найти немного времени?

Если нет ответа

Если Старший не ответил, можно один раз напомнить через 1-2 дня:

Привет! Понимаю твою загруженность. Прости за беспокойство.

Скажи, пожалуйста, не найдётся ли у тебя возможности поделиться своей экспертностью?

ЭТАП 1. Проведение исследования

После согласия респондента исследователь проводит исследование в одном из двух форматов:

- онлайн-интервью
- ответы голосовыми сообщениями

Формат выбирает Старший.

1.1. Формат онлайн-интервью

Как начинать

Спасибо тебе, что нашёл время! Мы сейчас собираем опыт Старших про планирование графиков:

Я занимаюсь развитием Элли — системы, в которой вы работаете с графиками. Провожу интервью со Старшими, чтобы понять, что помогает делать графики эффективными, какие есть лайфхаки, что приходится делать вне Элли и какие подсказки можно было бы добавить в систему.

Как снять тревогу

Это не проверка и не оценка твоей работы. Наоборот — это нужно, чтобы найти слабые стороны у нас в Элли и сделать систему удобнее для вас.

Как спросить про запись

Перед включением записи:

Можно я запишу разговор, чтобы ничего не потерять? Запись никуда не пойдёт: мы выпишем из неё общие выводы для улучшений.

Если отказывается или просто сомневается:

Хорошо, если что, я буду фиксировать себе на листочке ключевые моменты — иногда буду отвлекаться на запись. Извини заранее.

1.2. Формат голосовых сообщений

Как запускать формат голосовых

Вопросы лучше отправлять не всей простыней сразу, а короткими блоками:

1. Сложные ситуации при планировании
2. Инструменты вне Элли
3. Лайфхаки и неформальные правила
4. Признаки хорошего графика и идеи для Элли

После каждого блока Старший может записать голосовые сообщения.

Если в ответах не хватает деталей, исследователь может задать 1-2 уточняющих вопроса в чате.

Перед первым блоком отправить короткое пояснение:

Спасибо! Тогда можно голосовыми или текстом в любое удобное время. Я пришлю 4 блока вопросов. А ты мне рассказывай, как есть. Запись никуда не пойдёт: мы выпишем из неё анонимно общие выводы для улучшений.

Как задавать вопросы в чате

Отправлять вопросы блоками и дожидаться ответов. Если они слишком общие, задавать уточнение реплаем на голосовое.

ЭТАП 2. Что можно попросить показать или описать

Если респонденту комфортно, можно попросить показать, прислать фото, ссылки или описать реальные артефакты планирования:

- таблицы
- 1С или другие системы статистики ВкусВилла
- бумажные записи
- заметки
- калькуляторы
- чаты
- шаблоны сообщений
- списки просьб
- примеры ручных проверок перед утверждением графика.

Важно: это не обязательное требование. Если Старшему неудобно показывать материалы, достаточно описания словами.

ЭТАП 3. Завершение общения

1. поблагодарить
2. уточнить, можно ли вернуться с короткими дополнительными вопросами, если при разборе появятся пробелы
3. напомнить про обезличивание
4. сказать про бонусы — начислим в течение недели, как завершим все интервью: не прямо сразу сейчас, но не забудем обязательно.

ЭТАП 4. Фиксация и интерпретация

После каждого интервью или набора голосовых исследований исследователь переносит материалы в общую таблицу с респондентами.

Вопросы для интервью / голосовых ответов

Блок 0. Знакомство

0. Как давно вы во ВкусВилле? У вас сейчас Дарк или Вайт? Сколько человек работает на точке?

Блок 1. Дополнительные инструменты и обходные практики

1. Расскажите про всё, что вы используете кроме Элли, чтобы расписание получилось лучше. Приведите примеры, когда и как это вам помогало в последний раз.
 - 1.1. Google-таблицы / Excel / калькуляторы: покажите или опишите структуру, формулы, условное форматирование. Для чего вы её используете? Например: план по часам, график отпусков, список кто с кем хочет работать. Что вы можете сделать в таблице, чего не можете в Элли?
 - 1.2. Бумажки / стикеры / блокноты / доска / флипчарт / заметки в телефоне: что именно записываете? Например: просьбы, замены, больничные, дни рождения.
 - 1.3. Telegram или другие мессенджеры: какие группы и боты используете, какие фишки применяете: опросы, фото графика, голосовые?
 - 1.4. 1С, другие внутренние системы ВкусВилла, выгрузки, отчёты: что именно, как часто, что самое важное?
 - 1.5. Память, знания, мудрость команды, личные незафиксированные договорённости: что нигде не записано, но “витают в воздухе и активно используется”?
-

Блок 2. Цифры, аналитика, переплата и контроль перед утверждением

2. Какие цифры или индикаторы вы смотрите перед утверждением графика?
Например: общие часы, фонд оплаты, количество переработок, покрытие часов пик.
 3. Пользуетесь ли предиктивной аналитикой? Если да, то как именно? Если нет, то почему?
 4. Если бы вы могли установить в Элли автоматическое предупреждение при превышении какого-то порога, какой порог и на какой параметр вы бы задали?
 5. Вспомните случай, когда вы посмотрели на расписание и поняли: «здесь переплатили». Что конкретно вы увидели? Назовите цифры: сколько лишних часов или рублей, на каком типе смен.
 6. Какая переплата в процентах от планового ФОТ для вас незаметна, а какая заставляет переделывать график? Например: 3% — норма, 10% — тревога, 20% — катастрофа.
 7. Представьте, что Элли показывает вам два числа: «переплата в рублях» и «переплата в % от ФОТ». Какое из них вы будете смотреть первым? Почему?
-

Блок 3. Признаки качества расписания, проблемы и оценка руководства

8. Какие дни, периоды, месяцы или сезоны обычно требуют больше внимания?
 9. Что чаще всего конфликтует: часы, люди, пики, просьбы сотрудников, требования руководства, отпуска, больничные?
 10. Какие особенности именно вашей точки сильнее всего влияют на график? Есть ли у вашей точки такие условия, из-за которых графики чаще приходится менять?
 11. Вспомните последние недели. Какое расписание вы назвали бы «удачным»? Что именно в нём было такого, что вы остались довольны?
 12. Если вы смотрите на готовое расписание и думаете: «Да, это хорошо» — какие три признака вы видите? Например: «все пики закрыты», «никто не перерабатывает», «никто не жаловался», «уложились в бюджет часов».
 13. А когда вы смотрите и думаете: «Нет, это плохое расписание» — что вас останавливает ещё до того, как сотрудники начали жаловаться?
 14. По каким показателям ваш непосредственный руководитель оценивает, хороший ли вы составили график? Назовите конкретные цифры или KPI.
 15. Бывало ли, что вам сказали: «Расписание плохое, переделай»? Что именно не устроило руководство?
 16. Какая метрика для вашего руководства самая важная? Варианты: выполнение плана по выручке при данном расписании, соблюдение бюджета часов, отсутствие сверхурочных, закрытость всех смен.
 17. Бывает, что расписание кажется вам хорошим, а потом выясняется, что оно плохое? Как вы это понимаете? Вспомните конкретные случаи.
 18. Как вы узнали о проблеме и что вы сделали?
-

Блок 4. Баланс бизнеса и людей: удовлетворённость, усталость, справедливость и индикаторы

19. Какие у вас есть личные приёмы, чтобы график получился удачным? Что вы делаете не “по инструкции”, а по опыту?
20. Что вы посоветовали бы новому Старшему, чтобы график не разваливался?

21. Что вы учитываете про сотрудников, чего не видно в Элли?
22. Кого вы обычно ставите в график в первую очередь? Почему?
23. Есть ли сотрудники, которых лучше ставить в сложные смены?
24. Есть ли сотрудники, которых лучше не ставить вместе?
25. Как знание команды помогает избежать проблем с графиком?
26. Как вы узнаете, что сотрудники довольны расписанием, ещё до того, как они начнут жаловаться или увольняться?
27. Какие сигналы вы видите в чатах, в личных разговорах, “по глазам”? Какие данные у вас уже есть, чтобы оценить удовлетворённость? Например: количество замен, отказов выйти на подмену, опозданий, текучка.
28. Что было бы самым честным заменителем удовлетворённости, если нельзя спросить каждого?
29. Если бы вам нужно было одним числом измерить «усталость команды» по расписанию, что бы вы посчитали? Например: % смен, выпавших на выходные; средний разрыв между сменами; количество смен подряд больше 5.
30. Что для вас справедливое расписание?
31. Что важнее: стабильный график, чтобы люди знали свои смены за месяц, или возможность быстро менять расписание под изменчивый спрос?
32. Как часто вы вносите изменения в уже опубликованный график? Из-за чего? Например: больничные, прогулы, неожиданный наплыв заказов.
33. Приведите пример расписания, которое эффективно для бизнеса, но плохо для людей. Что в нём было? А пример человеческого, но неэффективного? Какой на ваш взгляд идеальный вариант между этими крайностями?
34. Мы хотим добавить в Элли наглядные индикаторы, чтобы вы сразу видели: это расписание эффективно / не очень. Давайте вместе придумаем такие маркеры.
35. Если бы у вас была одна магическая метрика, которая сразу говорит «это расписание провалится через 3 дня», как бы она выглядела? Какие три цифры вы бы в неё заложили?