




**Оценивания по СММИ® как...
ИСТОЧНИК ВДОХНОВЕНИЯ**

Александр Кондаков
Kondakov Consulting

Об авторе

 cartmendum wrote:
Jan. 22nd, 2010 08:59 pm (UTC)
Я знаю, что аббревиатура CMMI является заклинанием, вызывающим Сашу Кондакова :)



Поточнее:

Консультант

Основатель и владелец Kondakov Consulting
SEI Certified Instructor (CMMI®-DEV&SVC)

SEI Certified Lead Appraiser (CMMI®-DEV&SVC&ACQ)



О переводе терминов

Оригинал	Перевод
Process Area	Процессная область (элемент модели CMMI®)
Maturity Level	Уровень зрелости
Appraisal	Оценивание
Lead Appraiser	Ведущий оценщик
Appraisal Team	Оценочная команда



Опыт* автора

В качестве участника
appraisal team:

- 2 – Class B
- 4 – Class A

В качестве
Team Leader:

- 5 – Class B

В качестве
Lead
Appraiser:

- 11 – Class A

* Упоминаются только
официальные
оценки (с
передачей данных в SEI)
по состоянию на май
2012



Команды оцениваний

От 2 до 7 человек (включая ведущего оценщика)

Общее количество «коллег по команде» за все оценивания – более 100 человек

Из них те, кто по роду основной деятельности являлся аналитиком – около 10 человек!



Команды оцениваний (у иностранных коллег)

Аналитики – тоже «редкие гости»

Их участие в команде всячески
приветствуется и рекомендуется



Отступление: аналитик «у них»*

Очень часто «выращен» из тестировщика или разработчика

С учетом современных тенденций – часто совмещает разные технические роли

Редко – первая роль в карьере

В больших компаниях приходит туда уже обученным «по профилю»

Business Analyst Certificate Program

With a median salary of over \$80,000 and a projected job-growth rate of 20%, [CNNMoney](#) has declared that the profession of Business Analyst is one of the Top 20 fastest growing jobs in the US. One way to enter this field and to distinguish yourself is through Eastern University's Business Analyst certificate program.

* Информация от зарубежных коллег из США и Испании, работающих также в Мексике и в некоторых западноевропейских странах



Почему мало аналитиков в командах оцениваний?

Их работа такова, что они «постоянно где-то» *

Часто необходимая для команды экспертиза «закрывается» участниками из числа руководителей проектов

При подборе кандидатов в команду о них вспоминают в последнюю очередь

Их редко обучают чему-то, кроме сугубо «прикладных тем» *



* К этому еще вернемся

Аналитик и подготовка оценивания

Основные действующие лица при подготовке: Ведущий оценщик и Спонсор
(Представитель спонсора)

Особого участия аналитика (аналитиков) не требуется, однако, они могут
помогать Представителю спонсора

Content

Introduction.....	4
Appraisal Purpose *.....	4
Key Appraisal Participant Information *.....	4
Appraisal Scope Specification *.....	6
Data Collection Plan.....	11
Key Appraisal Parameters *.....	13
Planned Tailoring and Associated Tradeoffs *.....	14
Appraisal Outputs *.....	15
Appraisal Constraints *.....	16
Other *.....	18
Activities, Resources, and Cost and Schedule.....	18
Appraisal Logistics.....	21
Appraisal Risk Management.....	21
Affirmations.....	23



Что в СММІ® можно отнести к работе аналитиков?

Напрямую – области, связанные с требованиями:

- Requirements Management
- Requirements Development

Немного косвенно – технические области:

- Technical Solution
- Verification
- Validation

Организационные?

- Об этом немного позже...

ACCESSIBLE, RELEVANT, ADEQUATE

Mini-team	ToDo	Done
(A) AK MF	OPD, OPF, OT, PPGA, MA	
(B) VK DP	PP, PMC, RSKM(2), IPM, REQ M	
(C) AP DR	RD, TS, PI, DAR, CM, VER, VAL	

Что обычно «не так» в работе аналитиков?*



Не анализируется качество требований с точки зрения актуальности, необходимости и полноты

Игнорируется анализ реализуемости требований в конкретных условиях и ограничениях

Деятельность аналитиков не планируется и слабо контролируется

Обучение аналитиков уже в компании – редкое явление (в лучшем случае – отдельным прикладным методологиям и (или) инструментам)

Руководство часто привлекается только для решения самых критичных вопросов/проблем с заказчиком



* В контексте рекомендаций CMMI®



Почему «не так»?

«Некогда «вчитываться» в полученные требования, надо выдавать результат!»

«Аналитики – люди творческие, их «зажимать» в планы нельзя! Главное, чтобы что-то на выходе было!»

«Обучим RUP, а больше ничему учить не надо (да и сами научатся – неглупые все-таки)!»

«Не могут все решить сами с заказчиком, значит они плохо работают!»



Что обычно есть в работе аналитиков?*

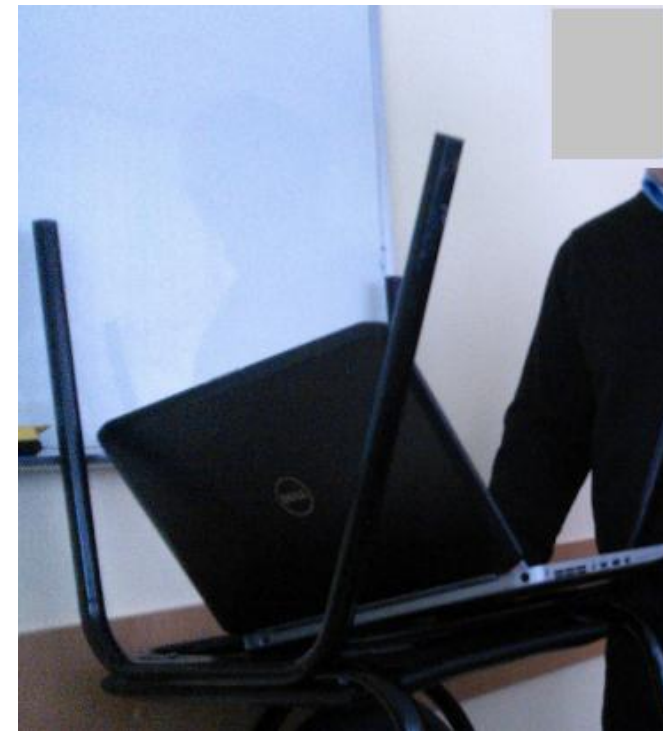
Естественно – разработанные (трансформированные) требования, согласованные с заказчиком

Как правило, хорошее и «плотное» взаимодействие с заказчиком

Различные методы валидации требований (как элемент применяемой методологии, например, из «семейства» Agile или как что-то специфическое своё)

Если аналитиков привлекали к выбору инструментов – уместные и эффективные инструменты

Анализ опыта работы с появлением идей и реальных предложений по её улучшению (организации) в виде процессов, процедур и т.п.

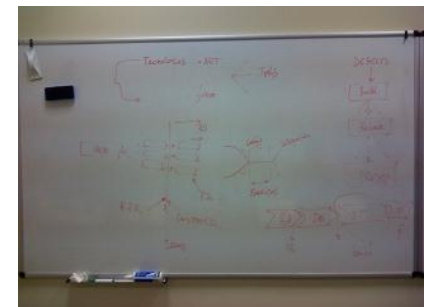


* В контексте рекомендаций CMMI®

А что по итогам оцениваний?

Информация о проблемах и (или) возможностях по улучшениям деятельности:

- В виде «несоответствий» рекомендациям модели
- В виде рекомендаций и предложений внешнего консультанта (консультантов)



Формализованные официальные результаты:

- Рейтинг в виде уровня (уровней), если возможно и затребовано
- Официальное (SEI) «одобрение» результата

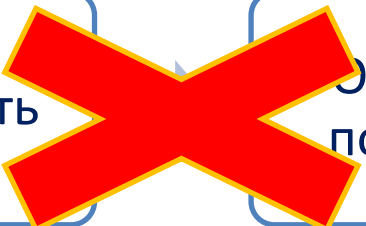


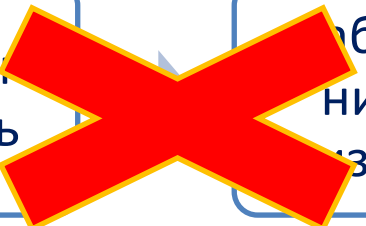
Впечатления, новые идеи:

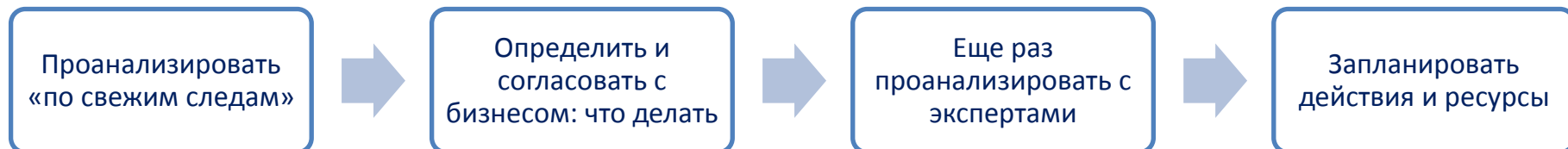
- Впечатления от того, как модель может давать «подсказки»
- Самые разные идеи: по развитию процессов (методов), по развитию... карьеры



Результаты – что с ними делать?

Посмотреть  Отложить подальше

Внимательно посмотреть  Обойти про них и все изменить



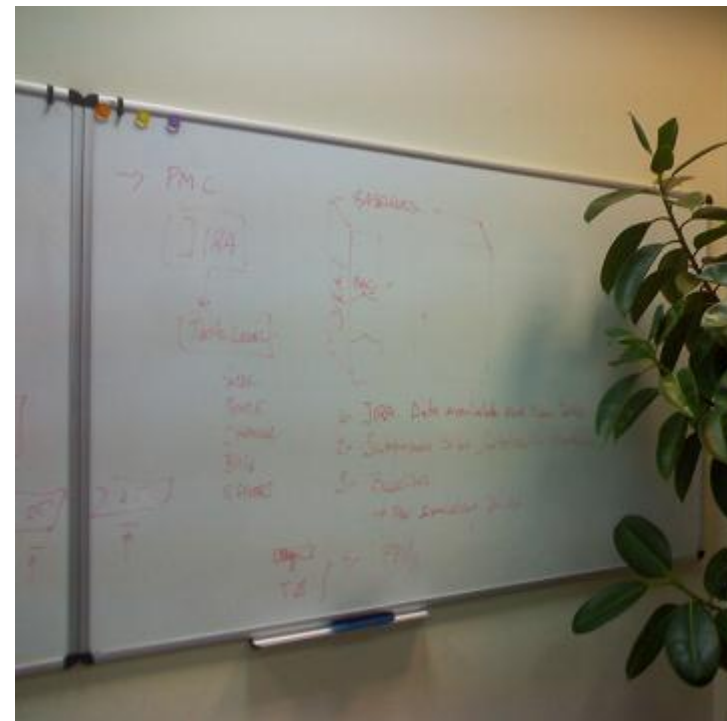
Впечатления участников команд*

«Сколько интересного открылось...»

«Информация есть, её много, надо проанализировать и... действовать»

«Жаль, если столько полезной информации не будет использовано»

«Просто вдохновляюще! Пора изменяться!»



* Участники оценочных команд

Впечатления «оцениваемых»*

«Вы задаете хорошие вопросы – повод подумать»

«Да, такие проблемы есть и будем думать: как с ними бороться»

«Вопросы, рекомендации... Все это как-то наталкивает на размышления о том – как и что изменять»

«Результаты вдохновляют...»



* Из числа аналитиков и исполнителей смежных ролей



На что вдохновляют результаты?

На изменение в организации работы

Своего подразделения

Ряда взаимодействующих подразделений

На изменение выполняемой роли

Дополнение к текущей деятельности новых задач

Организацию новой коллективной работы

На новые усилия по росту компетенции

В рамках текущей деятельности

В рамках роста карьеры



Рост профессионала



Новая роль – СРО

С

Chief

- «человек бизнеса», имеющий все необходимые «рычаги»

Р

Process

- область деятельности – процессы

О

Officer

- руководитель, управляет людьми и их деятельностью



СРО «из аналитика» – минусы

Часто, очень «узкое» восприятие процессного мира (особенно при отсутствии «технического» опыта)

«Анализ» может начать преобладать над «синтезом» (созидательной деятельностью)

Давление на коллег по процессной деятельности в отношении методологий и методов, исходя из собственных знаний и видения – что лучше



СРО «из аналитика» – плюсы

Взгляд на анализ ситуации, не свойственный только техническим людям

При наличии «технического опыта», понимание особенностей разных видов деятельности

Навыки и склонность к нахождению наиболее оптимальных вариантов описания деятельности

Энтузиазм в организации новой деятельности (например, деятельности процессной группы)



Чему учиться для СРО?

Универсального ответа на вопрос нет

Ответ можно получить составив матрицу из:

- требуемых областей знаний
- требуемых областей компетенции

Область Знаний (ОЗ)	Область компетенции (ОК)		
	ОК 1	ОК 2	ОК 3
ОЗ 1	Компетенции для этой ОЗ
ОЗ 2	Компетенции для этой ОЗ
ОЗ 3

Пример (!) фрагмента матрицы

Область Знаний (ОЗ)	Область компетенции (ОК)		
	Принятие решений и устранение проблем	Планирование и управление деятельностью	Применение и интерпретация методологий
Управление деятельностью группы	1. Разработка методов принятия (выбора) решений. 2. Коммуникации с руководством и участниками проектных команд.	1. Выбор и применение методов оценок параметров работ. 2. Способы и инструменты разработки планов.	1. Интерпретация методологии в контексте распределения работ.
Анализ применяемых процессов	Компетенции для этой ОЗ не установлены	1. Выбор и применение методов оцениваний применяемых процессов.	1. Интерпретация методологии в контексте имеющихся процессов и оргструктуры.

СРО – единственный путь роста?

Из аналитиков также «получаются»:

- хорошие СТО и СОО
- предприниматели (создатели бизнеса)

The 9 Personality Types of Entrepreneurs

From Darrell Zahorsky, former About.com Guide

6. The Analyst: If you run a business as an Analyst, your company is focus on fixing problems in a systematic way. Often the basis for science, engineering or computer firms, Analyst companies excel at problem solving.



Итого: оценивание как источник вдохновения

Многие участники оценочных команд и участники оцениваний говорят о «вдохновляющем влиянии» оцениваний

У аналитиков есть возможность «на волне» этого вдохновения продвинуться дальше в новой деятельности и (или) карьере



Ваши вопросы

Сейчас...



... или ПОТОМ на cmmi@kondakov.ru

