



Отдел Аналитики организация работы отдела

Флоринский Алексей
Руководитель web-отдела

www.simbirsoft.com



О компании

- Предоставляем услуги по разработке ПО с 2001 года
- Клиенты - IT компании США, России, Великобритании
- Более 200 человек
- Офисы в Бостоне, Ульяновске, Дмитровграде, Москве

Предпосылки создания отдела

- Развитие и рост компании
- Кто-то должен писать ТЗ и делать макеты экранов

Основная работа отдела аналитики:

- Сбор требований, общение с клиентом и пользователями
- Описание функционала
- Создание прототипа и ТЗ
- Согласование с клиентом

Новые функции отдела

- Оценить будущий объем работы аналитика
- Предпродажная подготовка (экспресс-аналитика)
- Создать Концепцию проекта
- Оценка юзабилити
- Приёмка результата работ
- Проведение демонстрации клиенту
- Взаимодействие с разработчиками
- Повышение эффективности работы ИС после внедрения

Как оценить трудозатраты аналитика

Это первое, с чем столкнулись.

Влияет на прибыль отдела.

Зачем оценивать трудозатраты аналитика

- Форма работы - fixed price
- Оценку нужно дать перед проектом
- Даже если ошибся с оценкой, аналитику в любом случае придется доводить аналитику до конца
- Как следствие, страдает качество получаемых материалов
- Объяснить клиенту, что нужно заплатить еще столько же, практически невозможно

Среднее по индустрии: 10%

Простой метод оценки:

- Взять 10% от оцененных часов разработки.
- Очень быстрая оценка.
- Может делать любой.
- Выглядит правдоподобно.

Никогда не совпадает :)

Среднее по индустрии: 10%

Интересное наблюдение, после завершения проекта:

- Взять 10% от реальной суммы часов разработки
- Результат будет равен реальным затратам на аналитику

Нормо-часы

Суть метода - это собрать максимум количественных оценок о предстоящем проекте:

- число окон, сценариев, ролей,
- количество бизнес-правил, бизнес-целей, бизнес-требований и бизнес-процессов,
- количество и сложность ожидаемых интеграций с внешними системами,
- количество сложных алгоритмов,
- количество лиц с кем нужно согласовывать,
- количество ожидаемых презентаций
- ...

Нормо-часы

Создаем справочник работ и усредненных затрат на единицу:

- Макет одного окна
- ТЗ, одна глава
- Описание одного бизнес-процесса из X шагов
- Один use case из X шагов
- Одна итерация согласования документов
- Проведение одной демонстрации клиенту
- ...

Качество нормо-часов

После завершения этапа аналитики фиксируем затраченные часы.

Качественная оценка полученных часов:

- Отзыв от клиента
- Отзыв от разработчиков
- Отзыв от причастных руководителей
- Отзыв от QA специалистов

Оценка по нормо-часам

Плюсы:

- Базируется на опыте
- Выглядит обоснованной
- Позволяет учесть особенности проекта
- Требует проведения исследования проекта
- Может быть точной более точной, чем метод «10%»
- Аналитик знакомится с проектом
- Накопления опыта оценивания работ по аналитики

Оценка по нормо-часам

Минусы

- Затраты времени на создание оценки
- Оценку может делать только аналитик
- Нужно найти свободного специалиста-аналитика
- Кто-то должен создавать и обновлять нормо-часы
- Справочник норма-часов легко получается большой и запутанный
- Появляются дубликаты, синонимы и неопределенные виды работ
- Возникает проблема эффективного использования справочника
- Требуется регламент работы со справочником и его соблюдение

Внедрили нормо-часы, каков результат?

Оценка этапа аналитики - точная?

Похоже, что нет :)

В чем проблема?

Распухание требований

Использование нормо-часов дает нам понимание, что количество работы увеличивается.

Первоначальная оценка становится неверной.

Распухание требований - что это такое?

Происходит следующее:

- Детализируется функционал
- Появляются новые подробности
- Усложняются процессы
- Увеличивается количество сущностей и связей
- Усложняется система ролей и прав доступа
- Появляется новый функционал

Нормо-часов недостаточно?

Требуется что-то еще.

Можно ли увидеть, что будет распухание требований еще до старта проекта?

Как это учесть и как это повлияет на нормо-часы?

Дополнительная информация о проекте

Собираем качественные оценки о предстоящем проекте:

- Клиент - это ИТ-компания или нет
- Клиент понимает и знает процесс разработки ПО
- Стабильность бизнес-процессов клиента
- Работаем с «идеями» клиента или с четкой формулировкой
- Наше владение информацией о предметной области
- Актуальность, достоверность и полнота предоставленной нам информации
- Особенности используемых инструментов, CMS и сервисов
- ...

Качественная оценка

Качественную оценку преобразуем:

- В дополняющие коэффициенты к нормо-часам
- В дополнительные аналитические задачи
- В рисковый буфер
- В список рисков (с которым будет работать руководитель проекта)
- Уточнения к календарному сроку

Нормо-часы + Качественная оценка

Полный метод оценки: Нормо-часы + Качественная оценка

Плюсы:

- Учитываем все факторы
- Весьма точная

Минусы:

- Сложно делать
- Оценщик должен быть опытным

Подготовка оценки

Требуется оценить проект.

Применяем метод «Нормо-часы + Качественная оценка»

Оценку нужно сделать быстро.

Но при этом точно.

Проводим «экспресс-аналитику».

Экспресс-аналитика

Анализ документов от клиента

Анализ аналогов

Исследование: можно ли использовать готовые продукты

Карта экранов (на уровне перечня)

Список функции и возможностей

Требования к дизайну

Перечень бизнес-процессов с небольшой детализацией

Выезд к клиенту, общение с конечными пользователями

Анализ статистики, отчетов

Старт проекта - нулевой этап

Макро-анализ всего проекта.

Создание **концепции** проекта.

Задача данного этапа - сравнить оценку, данную в коммерческом предложении, с реальным положением дел. В случае сильного расхождения - входим в переговорный процесс с клиентом.

Руководитель проекта vs Аналитик

«Обычная» схема:

Аналитик создает ТЗ и Прототип → Передает в производство.

Руководитель проекта реализует ИС → Показывает/Сдаёт клиенту

Проблема:

Между РП и Клиентом нет доверительного контекста

Клиент получает не то, что хотел увидеть

«Я же с вами это обговаривал»

«Я уже все сказал вашему аналитику»

Руководитель проекта vs Аналитик

Решение: подключить Аналитика к производству, ввести в проектную команду.

Аналитик выполняет предварительную приёмку реализации.

РП и Аналитик вместе показывают клиенту.

РП отвечает на технические вопросы клиента.

Аналитик отвечает на бизнес-вопросы.

Руководитель проекта vs Аналитик

В итоге, что получаем:

- Аналитик непосредственно работает с клиентом, управляет его ожиданиями, формирует видение по функционалу.
- Аналитик ставит задачи производству и выполняет приёмку.
- Аналитик проводит демонстрации и сдачи этапов.
- Аналитик организывает процесс обучения конечных пользователей.
- ...

Может быть, Аналитик и есть руководитель проекта?

Конфликт ролей?

Руководитель проекта vs Аналитик

Аналог матричной структуры управления, но на уровне проектной команды.

Каждый занимается управлением проекта в своей плоскости, которые хоть и пересекаются, но дают возможность для сотрудничества.

Руководитель проекта является ответственным за успешность проекта.

РП vs Аналитик: Стоимость изменения

Типовой конфликт:

- Аналитик не принял реализацию
- Команда должны переделать реализацию
- РП: Кто заплатит?
- Изменение после реализации приводит к увеличению затрат!

РП и Команда могут регулярно отказываться переделывать реализацию.

Формально - функция контроля и приёмки результата есть.

На практике - аналитик перестает контролировать результат.

РП vs Аналитик: Стоимость изменения

Решение:

- Аналитики должны иметь полномочия
- Не выполнять приемку напрямую у команды разработки, работать с QA отделом
- Проблема бюджета - это проблема РП, а не аналитика
- Работа над качеством в производстве: повышение культуры разработки, разбор инцидентов, более плотное сотрудничество с аналитиками

Инструменты аналитика

Антипаттерны:

- Техническое задание в word'e на 100+ страниц.
- Набор из 20+ несвязанных между собой документов.
- Информация в документах разного типа: word, excel, powerpoint, evernote, google docs, почта, Skype chat.
- Разные версии документов, проблема синхронизации.
- Отсутствие макетов.

Инструменты аналитика

Wiki:

- Удобно синхронизировать изменения, видеть историю
- Объединять страницы в группы и разделы
- Двух- или трехуровневая структура
- Комментарии

Начальная страница с макро-описанием всего проекта.

Проваливаемся по ссылкам - получаем детализацию.

В итоге

- Описаны стандарты и процессы работы отдела
- Повысилась управляемость
- Улучшилась интеграция с QA-отделом
- Выросла экономическая эффективность
- Появилась возможность готовить аналитиков для отдела

Спасибо за внимание!

Флоринский Алексей

Соучредитель компании

Руководитель web-отдела

ООО «СимбирСофт»

af@simbirsoft.com