

# Процессные заболевания и методы их лечения

---

Асхат Уразбаев  
ScrumTrek

<http://scrumtrek.ru>

# Цель улучшения процессов разработки в проекте

---

- **Эффективное** достижение бизнес целей проекта



# Эффективность

---

Эффективность

=

соблюдение  
ограничений



# Явные ограничения

---

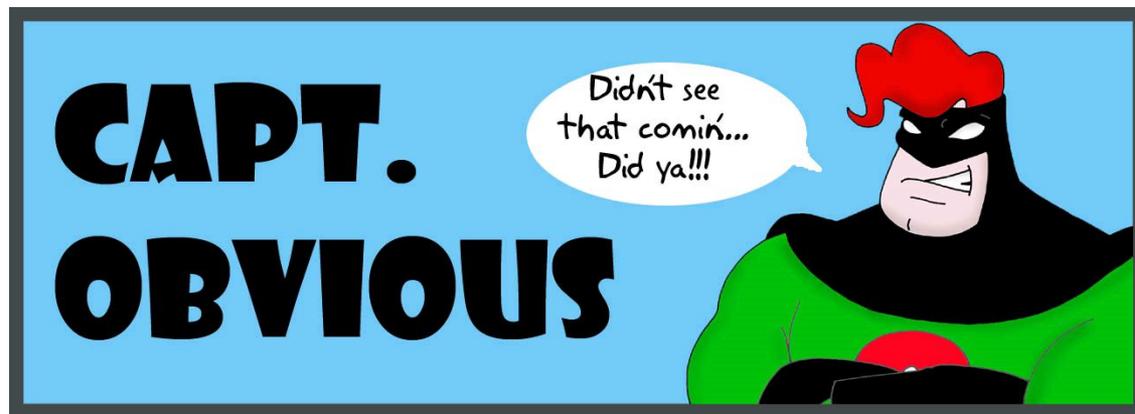
- Разработка с использованием технологий Microsoft
- Использование «нашего» фреймворка
- Обойтись существующей командой
- Уложиться в бюджет



# Неявные, но подразумеваемые ограничения

---

- Соблюдение УК РФ
- Отсутствие несчастных случаев
- Заказчик должен быть доволен



# Неявные и Неподразумеваемые ограничения

---

- Архитектура должна быть «крутая»
- Менеджер должен получить повышение после проекта
- Наш отдел должен получить всю славу



# Как добиться высокой эффективности?

---

- Rational Unified Process,  
Prince2, CMMi,  
ISO9000, Scrum,  
Extreme Programming,  
PMBOK, P+, Evo, FDD,  
OpenUP, Crystal, Lean development, some text,

nobody will be able to recognize, on the screen anyway ■



# Методология как ...

---

- ...сборник рецептов
  - [RUP полезно сравнивать с буфетом или рестораном](#) (с) Doug Foote
- ...коллекция лучших практик
  - [CMMI is a collection of best practices...](#) (с) Wikipedia
- ...минимальный набор практик
  - [Do not change Scrum](#) (с) Ken Schwaber

Если существует самый эффективный метод, почему методов так много?



# Три проблемы методологии

---

- ❑ One size doesn't fit `em all
- ❑ Lack of rationale
- ❑ Lack of understanding



# Проект = организм?

---

- Процессное заболевание
  - Дисфункция, приводящая к **недостижению** или **неэффективному достижению** целей проекта
  
- Описание проблемы  
первично
  
- Рецепт вторичен



# Что можно сделать с процессным заболеванием?

---

- Можно вылечить
  - Проблемы больше нет
- Можно купировать
  - Проблема не исчезла, но больше не беспокоит
- Можно объявить индивидуальной особенностью
  - Поменяем определение «эффективности» или цели проекта

# Симптом $\neq$ Болезнь

---

- Симптом = на что жалуются люди
- Болезнь = что является причиной неэффективного достижения цели
- Симптом
  - "У нас заказчик неадекватный»
- Болезнь
  - Слабая связь с заказчика и разработчика



# Дисфункции



# Группа №1. Инфекции

---

- Нарушения обмена информацией
- Проблемы с распределением ответственности



# Пример инфекции. Тестировщик против программиста

## Симптомы

- Много открытых багов
- Баги часто возвращаются тестировщикам с пометкой «By design»
- Система уходит в тестирование в полуразобранном состоянии
- Конфликты разработчик – тестировщик

## Причины

- Программисты не отвечают за качество продукта



«Все в порядке, сейчас пофиксим!»

# Еще инфекции

---

- “Неадекватный” заказчик
  - Плохая связь разработки с заказчиками
- Низкая вовлеченность/мотивация разработчиков
  - Низкий уровень ответственности разработчиков
- Команда не соблюдает сроки разработки
  - Оценкой работ занимается заказчик, а не команда

# Лечение инфекций

---

- Наладим **обмен веществ информацией**
  - Короткие итерации, Daily Scrum, планирование, демонстрации и т.д.
- Повысим ~~иммунитет~~ **самоорганизацию** команды
  - Коллективное принятие решений, прозрачность, Shared Vision, ретроспектива и т.д.

# Лечение инфекций

---

- В узком смысле
  - Scrum
    - Итеративность = прозрачность
    - Самоорганизация
- В широком смысле
  - Определить роли и ответственности всех участников процесса
- Agile: ответственность может нести команда!



# Чеклист

---

- ❑ **Role.** Есть ли ответственный за решение проблемы?
- ❑ **Commit.** Он знает, что он ответственный? Знает ли он область своей ответственности?
- ❑ **Openness.** Все ли заинтересованные (ЗЛ) лица знают, кто ответственный?
- ❑ **Rights.** Имеет ли ответственный эксклюзивные права на принятие решений в его области ответственности?
- ❑ **FUN.** Получает ли ответственный удовлетворение от решения проблемы?
- ❑ **Means.** Есть ли у него все необходимые средства для решения проблемы?
- ❑ **Communication.** Все ли ЗЛ информируются о том, как проблема решается?
- ❑ **Feedback.** Существует ли постоянная обратная связь по результатам работы?

# Группа №2. Токсины

---

- **Внешние** по отношению к команде **ограничения**, влияющие на эффективность **обмена информацией** или правильное **разделение ответственности**



# Примеры токсинов

---

- Эффективность коммуникации
  - Распределенная разработка
  - Языковой барьер
  - Разница во времени
  - Удаленный заказчик
  - "Отдел тестирования"
- Разделение ответственности
  - Персональное бонусирование
  - "Пошаренные" члены проектной команды
  - Проекты Fixed Price

# Работа с токсинами

---

- Обмен информацией
  - Лечение. Убрать токсин
  - Купирование. Средства, облегчающие обмен информацией
    - Документация (Wiki, Word, Sharepoint, Scrum Notes etc)
    - Коммуникация (skype, videoconference, и т.д.)
    - Личные контакты (командировки, видео, «тимбилдинг»)
- Разделение ответственности
  - Лечение. Убрать токсин
  - Купирование. Прокси - ответственный

# Группа №3. Физическая форма

---

- Проблемы объема ~~жира~~ документации
- Проблемы качества ~~мышечной массы~~ кода

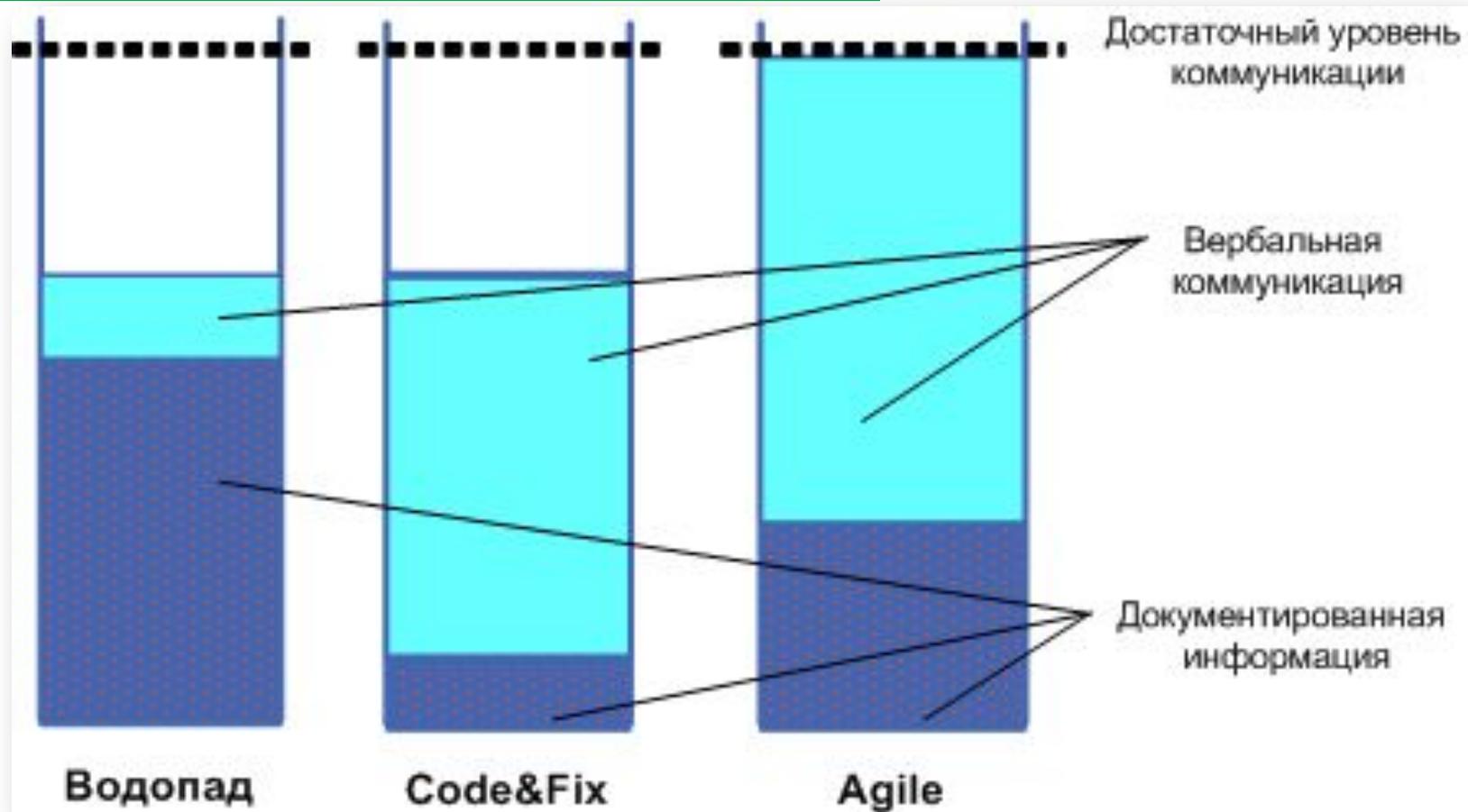


# Примеры проблем с физической формой

---

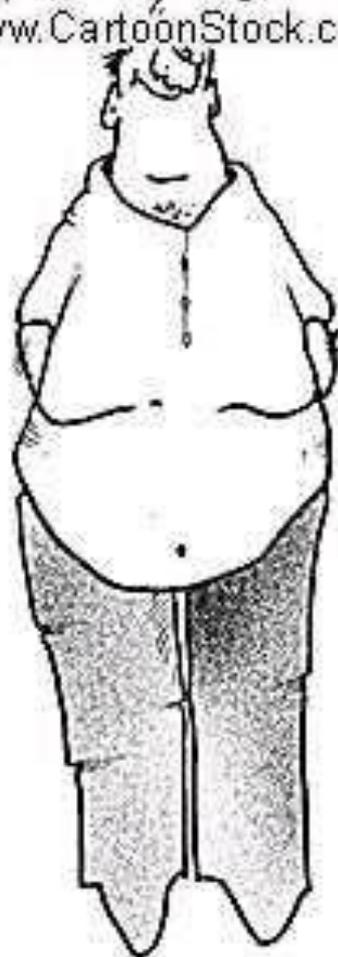
- Объем документации
  - Требования плавают в течении итерации
  - Никто не помнит почему мы приняли такие странные решения
  - Очень много переделок, которые можно было избежать
  
- Качество кода
  - Долгий полный цикл тестирования
  - Много «наведенных» дефектов
  - Время на исправление дефекта невозможно оценить

# Коммуникации в проекте

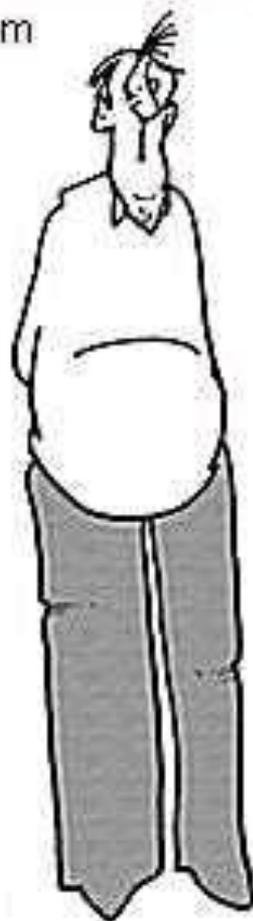




© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



**FULL FAT**



**HALF FAT**



**VIRTUALLY  
FAT FREE**

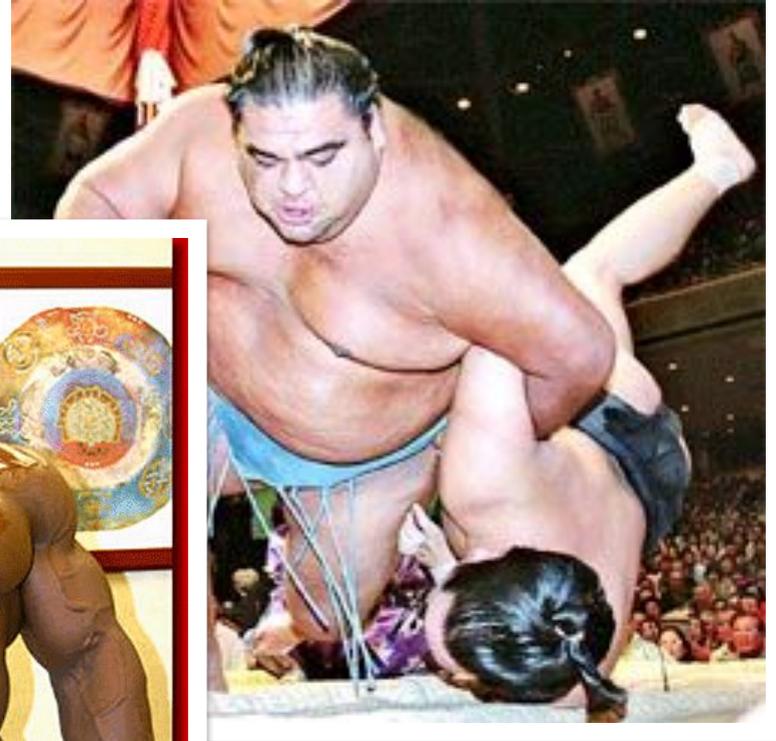
FRAN

search ID: form619



У КОГО ИЗ НИХ  
НОРМАЛЬНЫЙ ВЕС?

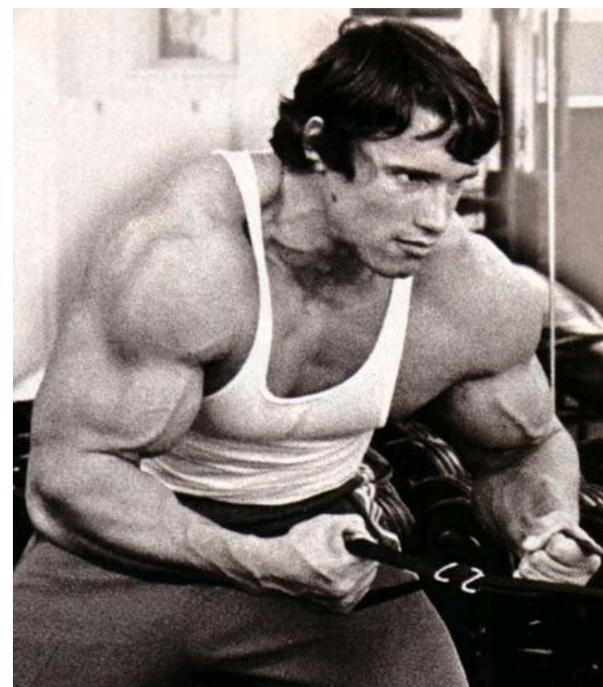
# Идеальный вес



# Набор физической формы

---

- Как правило, длительный процесс
- Нужно планировать работу над формой
- Обязательно осознавать свои возможности
- Процесс набора должен быть облегчен по максимуму
- Практики
  - Технологический долг
  - TDD, Test Automation
  - Definition of Done
  - Шаблоны RUP/OpenUP
  - Собственные шаблоны



# Группа №4. Неврология

---

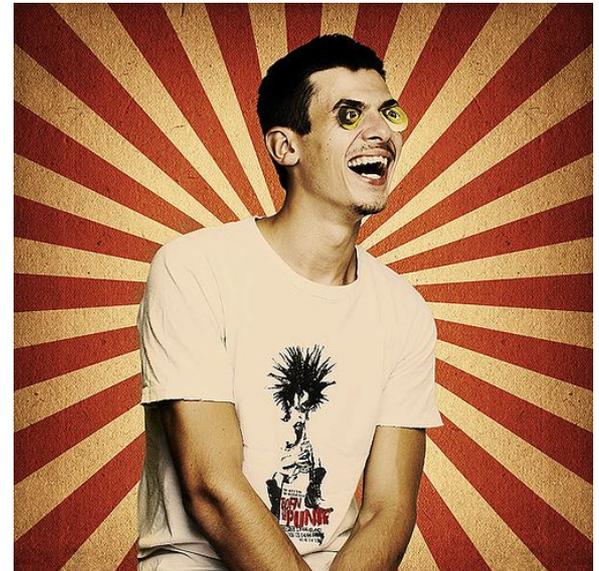
- **Фундаментальные дисфункции**
  - Бизнес-цель неясна
  - Бизнес-цель недостижима
  - Бизнес-цель отсутствует
  - Ограничения эффективности несовместны



# Кренинизм

---

- Бизнес цель неясна
  
- Лечение
  - Product Owner
  - Product Management
  - Vision & Biz Vison



# Галлюцинации

---

- Бизнес-цель недостижима
  
- Лечение
  - Диагностика рынком
  - Динамично корректировать цель



# Мозг мертв. Вегетативная кома

---

□ Проект еще существует, но необходимости в нем нет

□ Лечение

- Эвтаназия



# Шизофрения. Раздвоение личности

---

- Ограничения эффективности несовместны
- Как правило, означает наличие "политики"
  
- Лечение
  - Реформа внутри организации
- Купирование
  - Product Owner ограждает команду от политики



# Есть и другие дисфункции

---

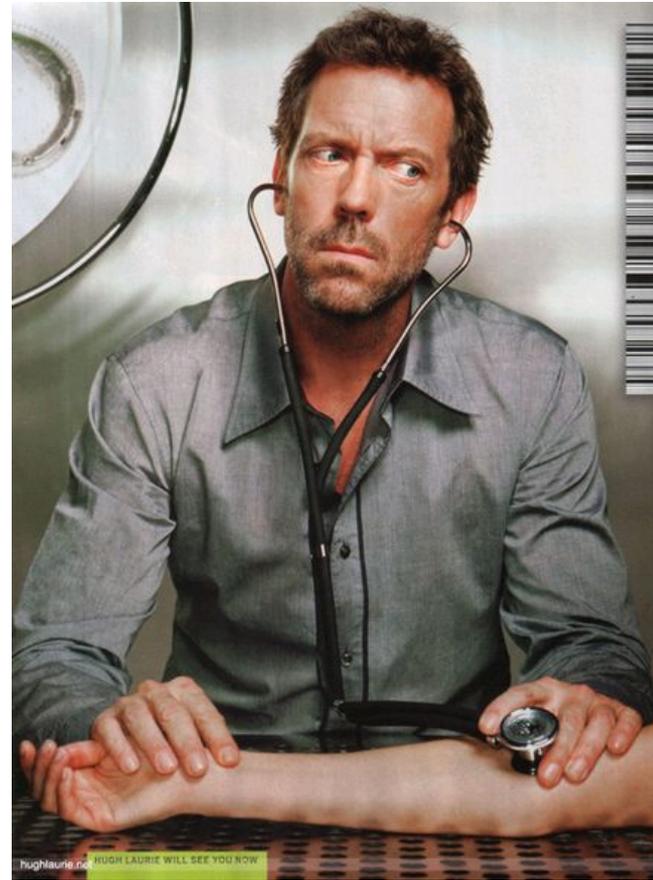
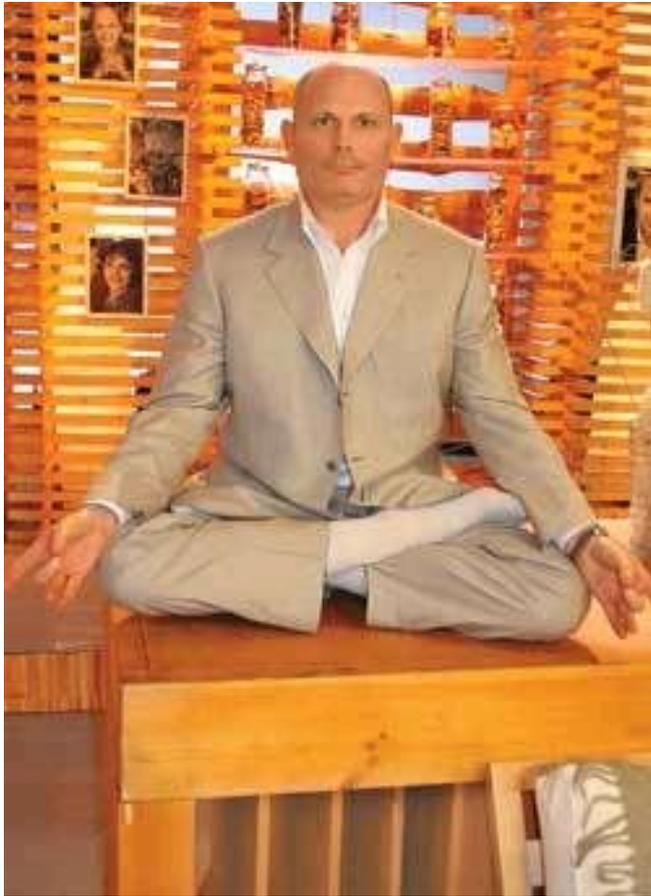
- Рак. Некомандное поведение
- Недостаточность. Отсутствие всех необходимых навыков у команды
- Незрелость. непрофессионализм команды

# Общие замечания

---

- ❑ Оптимизировать **процесс в целом**
- ❑ Заниматься **болезнью**, а не **симптомами**
- ❑ **Тяжелая** болезнь может скрывать более **легкую**

# Понимать процесс разработки ПО



# Развитие идеи

---

- Сделать каталог процессных дисфункций
- Собрать **best practices** лечения
- Подробности тут:

<http://scrumtrek.blogspot.com>

# Конец

---

- Будьте здоровы! 😊
- Вопросы?