

Построение отдела системного анализа

Денис Бесков

Руководитель отдела системного анализа
Департамент исследований и разработки

лаборатория
КА(П:Р(КОГО

Конференция Req Labs 2009

Обзор выступления

I. Организационный контекст

- Предыстория, Цели создания отдела, Стартовая точка

II. Создание организационной структуры

- Определение компетенций сотрудников, Место отдела в компании
- Задачи системного аналитика, Распределение ответственности и полномочий

III. Организация управляющей и обеспечивающей деятельности

- Выработка принципов ресурсного управления
- Организация найма и обучения
- Планирование и отчётность, нормативное обеспечение

IV. Организация производственной деятельности

- Построение процесса управления требованиями
- Разработка системы управления требованиями

V. Результаты и планы

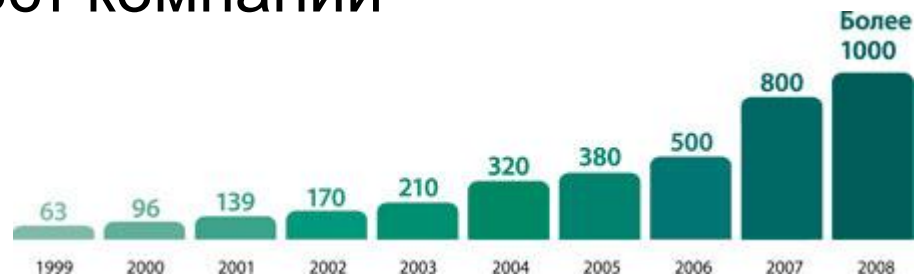
I. Организационный контекст

Что происходит с компанией?
Что имеем сейчас?
Каковы цели?

Предыстория и факторы

Компания и рынок:

- Экспоненциальный рост компании
- Новые вызовы, новые рынки (B2B), новые масштабы



Переход на матричную структуру, 11 подразделений:

- 3 исследовательских (по областям угроз)
- 1 учебное
- 6 функционально-производственных (архитекторы, проектировщики интерфейсов и т.д.)
- 1 эксплуатирующее

Цели создания отдела

1. Снижение **рисков** недостижения целей проектов
2. Организация промышленного процесса **управления требованиями**
3. Централизованное накопление **экспертизы** в области **системного анализа**
4. Эффективное **управление ресурсами** системных аналитиков в матричной структуре

Стартовая точка

1. 10 системных аналитиков
2. ~25 проектов среднего и крупного масштаба, требующих участия аналитиков
3. Разный опыт, разная квалификация
4. Отсутствие согласованного представления о роли и процессах у СА
5. Недостаточный уровень понимания роли СА в департаменте / компании
6. Оптимизм коллег, готовность к сотрудничеству
7. Поддержка руководства

II. Создание организационной структуры

Кто что умеет?

С кем взаимодействуем?

За что отвечаем?

Различия в тематике проектов?

Как разделить области работы?

Определение компетенций аналитиков

Источники и методы определения компетенций:

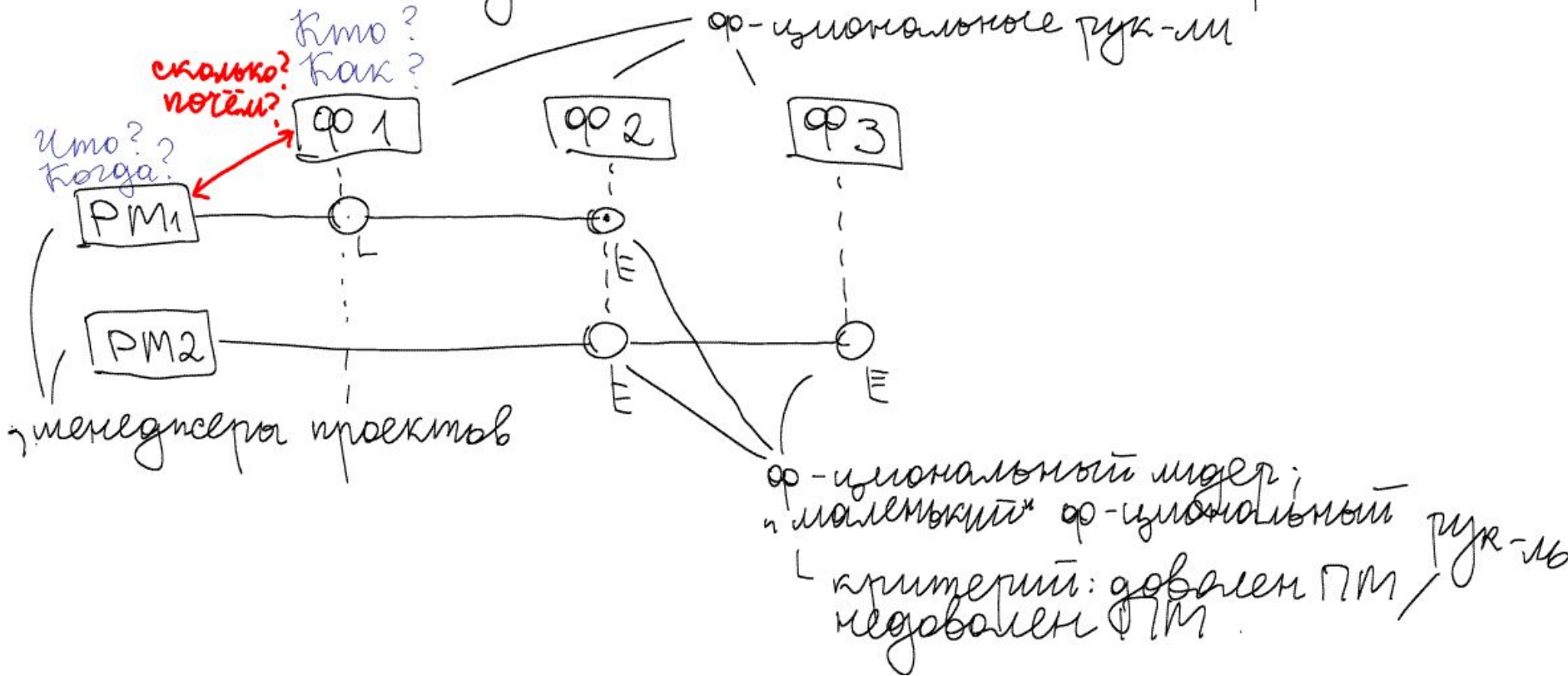
1. Интервью, рецензирование документов
2. Интервью и отзывы проектных менеджеров
3. Отзывы коллег
4. Проявления в текущей работе
5. Результаты работы за период

Место отдела в компании



Роль функционального руководителя

Кто? Что? Когда? Как? Стоёшь? - в матрице




Организационная структура


2 области заказчиков:

продуктовые проекты + обеспечивающие проекты

Внешнее направление и группы (заказчик — бизнес-дивизионы)


| | |
|---|-----------------------------|
|  | Продуктовая группа 1 |
| | 4 аналитика |

| | |
|---|-----------------------------|
|  | Продуктовая группа 2 |
| | 5 аналитиков |

| | |
|---|-----------------------------|
|  | Продуктовая группа 3 |
| | 1 аналитик |

Внутреннее направление и группы (заказчик — департамент)

| | |
|--|----------------------------|
|  | Внутренняя группа 4 |
| | 4 аналитика |

| | |
|--|----------------------------|
|  | Внутренняя группа 5 |
| | 4 аналитика |

| | |
|--|--------------------|
|  | Методология |
| | 3 аналитика |

Итого: 6 тематических групп, по 3 для каждого направления

Задачи системного анализа

1. **Выявление** требований из различных источников и различными методами
2. **Анализ** требований, уточнение, разрешение противоречий (с использованием моделирования)
3. **Согласование** требований
4. **Рецензирование** зависимых артефактов (тест-планов, макетов интерфейса, пользовательской документации)
5. Управление **изменениями** требований

Распределение полномочий и ответственности

3 роли/позиции:

1. Системный аналитик
2. Старший системный аналитик
3. Руководитель аналитической группы по направлению X

Системный аналитик

Критерии:

- Опыт в разработке требований от 3-х лет
- Хороший уровень квалификации

Ответственность:

- Создание требований на продукт средней величины или функциональную часть большого продукта
- Участие в непроектной работе отдела

Старший системный аналитик

Критерии *:

- Опыт в предметной области
- Высокая профессиональная зрелость
- Репутация
- Высокий уровень ответственности
- Большой вклад в работу

Ответственность *:

- Создание требований на наиболее сложные части продуктов
- Наставничество над менее опытными коллегами
- Планирование и координация работ по области
- Помощь руководителю группы

* — дополнительно к системному аналитику

Руководитель группы

Критерии *:

- Элементарные навыки руководства
- Интерес к руководящей работе
- Инициативность

Ответственность *:

- Налаживание связей, разрешение конфликтов, задание и контроль выполнения норм качества, создание условий для работы
- Участие в найме, планировании, контроле, оценивании эффективности деятельности сотрудников
- Помощь руководителю отдела

* — дополнительно к старшему системному аналитику

III. Организация управляющей и обеспечивающей деятельности

Как работаем в целом?

Выработка принципов ресурсного управления

1. Процент проектной занятости аналитика, руководителя?
 1. Аналитик — 85% рабочего времени
 2. Руководитель — 60% рабочего времени
2. Правила выделения людей на проект?
 1. На основании приоритета проекта в портфолио
 2. Учёт мнения сотрудника
 3. Учёт пожеланий «заказчика»

Организация найма сотрудников

Принципы отбора:

1. профессионализм
2. открытость
3. обучаемость
4. умение общаться
5. работа в команде
6. этика
7. увлечённость

Инструменты отбора:

Организация обучения сотрудников

Системные аналитики

- Курсы по Use Cases

Старшие системные аналитики

- Курсы по OOAD

Руководители групп

- Курсы по менеджменту (основы + УП)

Система планирования и отчётности

По каждой группе:

Ежеквартально

1. Квартальные планы с целями (2-4)
2. Квартальные отчёты

Еженедельно

1. Встречи группы, публикация планов работ на неделю
2. Отчёты о ходе работ, проблемах и распределении трудоёмкости по проектам/активностям
3. Встречи руководителя отдела тет-а-тет с руководителями групп

Нормативное обеспечение деятельности (в разработке)

1. Профили компетенций
(6 ролевых профилей + стандарт АПКИТ)
2. Должностные обязанности (3 позиции)
3. Положение об отделе
4. Регламент планирования
5. Регламент отчётности
6. Регламент управления ресурсами

IV. Организация производственной деятельности

Как работаем в проектах?

Построение процесса управления требованиями

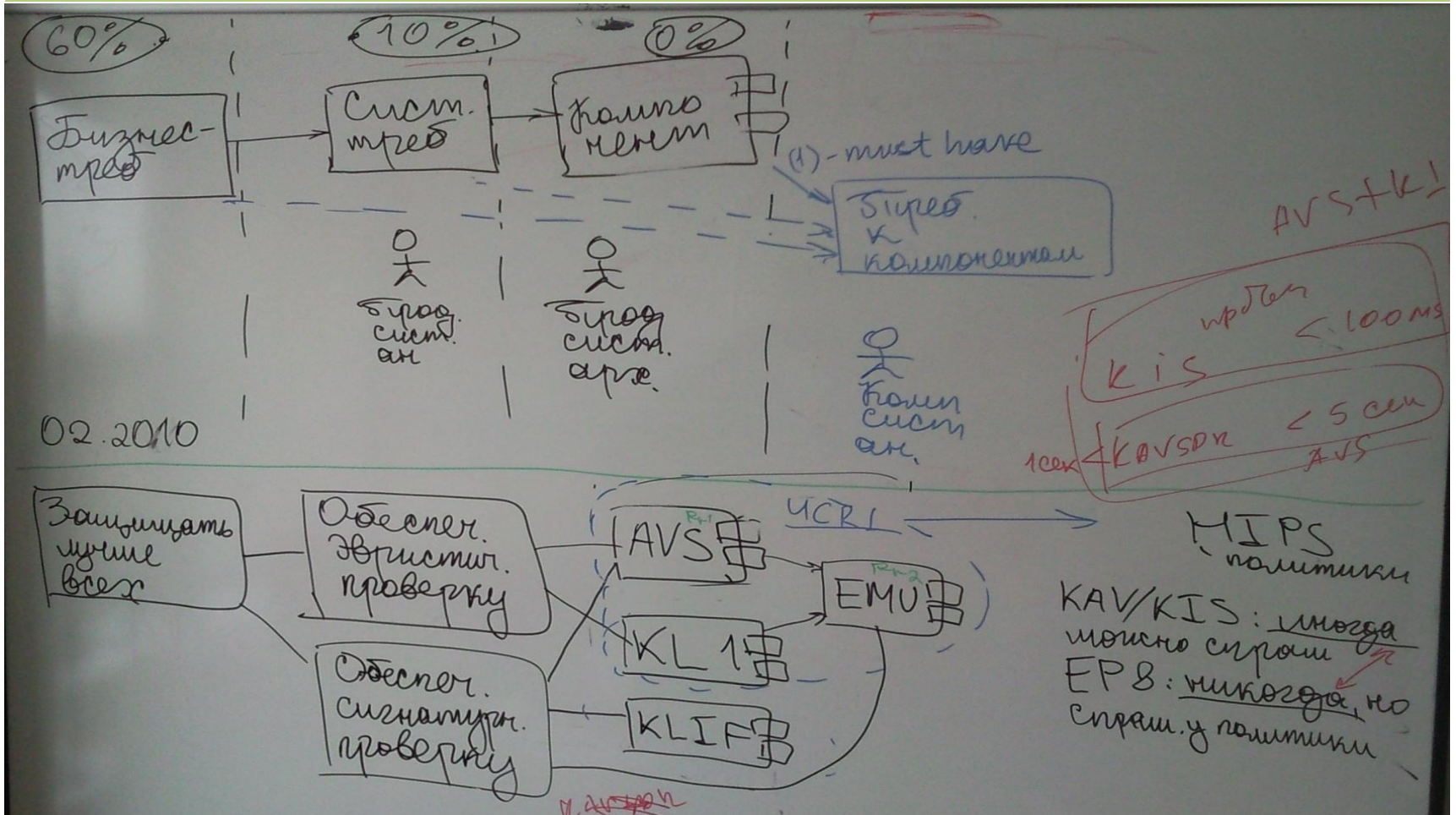
1. Приоритизация проблемных областей УТ
2. Аудит процессов управления требованиями в разных направлениях
3. Согласование планов с SEPG (оно у нас есть!)
4. Согласование интерфейсов взаимодействия с соседними подразделениями
5. Пилотирование изменений

Разработка организационной системы управления требованиями

Состав системы:

- Типизация проектов с точки зрения специфики СА (5 типов)
- Фазы процесса УТ
- Типы требований: F, UC, FR, NFR, etc.
- Виды артефактов: Vision, FL, BRS, SRS
- Словарь статусов требований: до 10 статусов
- Техники выявления, анализа, документирования и верификации

Взаимодействие между аналитическими группами



V. Результаты и планы

Куда пришли?
Какие достижения?
Какие ошибки?

Результаты

1. Отдел вырос в 2 раза (**20 человек**)
2. **3** специалиста повышены до **старшего** системного аналитика
3. Сформированы и успешно работают **аналитические команды** на **2-х ключевых проектах** компании
4. **Выстроены здоровые отношения** с соседними подразделениями
5. Набито несколько **шишек** :)

Планы

1. Разработка и развитие общей модели **предметной области**
2. Накопление, внедрение и развитие лучших **практик**
3. Внедрение **инструмента RQM** для управления требованиями на (почти) всех проектах, **интеграция с ALM** после её выбора и внедрения
4. Найм ещё **10 опытных специалистов** (мы ищем таланты!)

Вопросы / Контакты



Денис Бесков лаборатория КА(ПЭР)КОГО

- **Google/Skype:** denis.beskov
- **Web Log:** system-analysis.ru
- **Life Stream:** friendfeed.com/beskov