

# 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

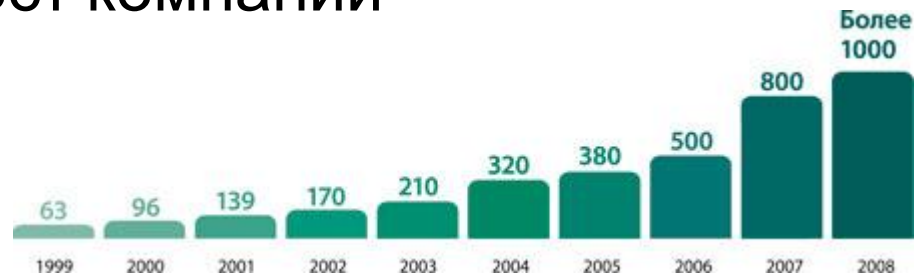
# I. Организационный контекст

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

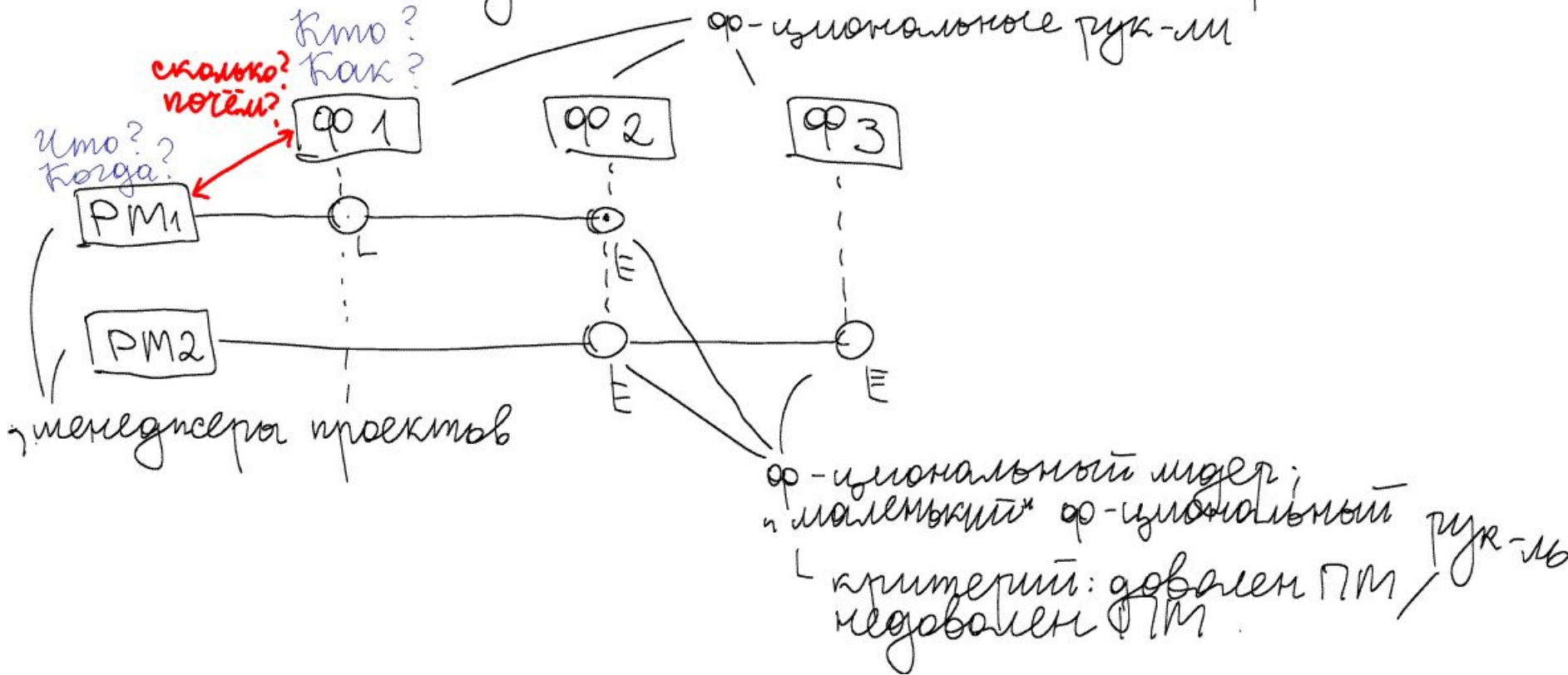


# Место отдела в компании



# 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)


	<b>Продуктовая группа 1</b>
	4 аналитика

	<b>Продуктовая группа 2</b>
	5 аналитиков

	<b>Продуктовая группа 3</b>
	1 аналитик

Внутреннее направление и группы (заказчик — департамент)

	<b>Внутренняя группа 4</b>
	4 аналитика

	<b>Внутренняя группа 5</b>
	4 аналитика

	<b>Методология</b>
	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

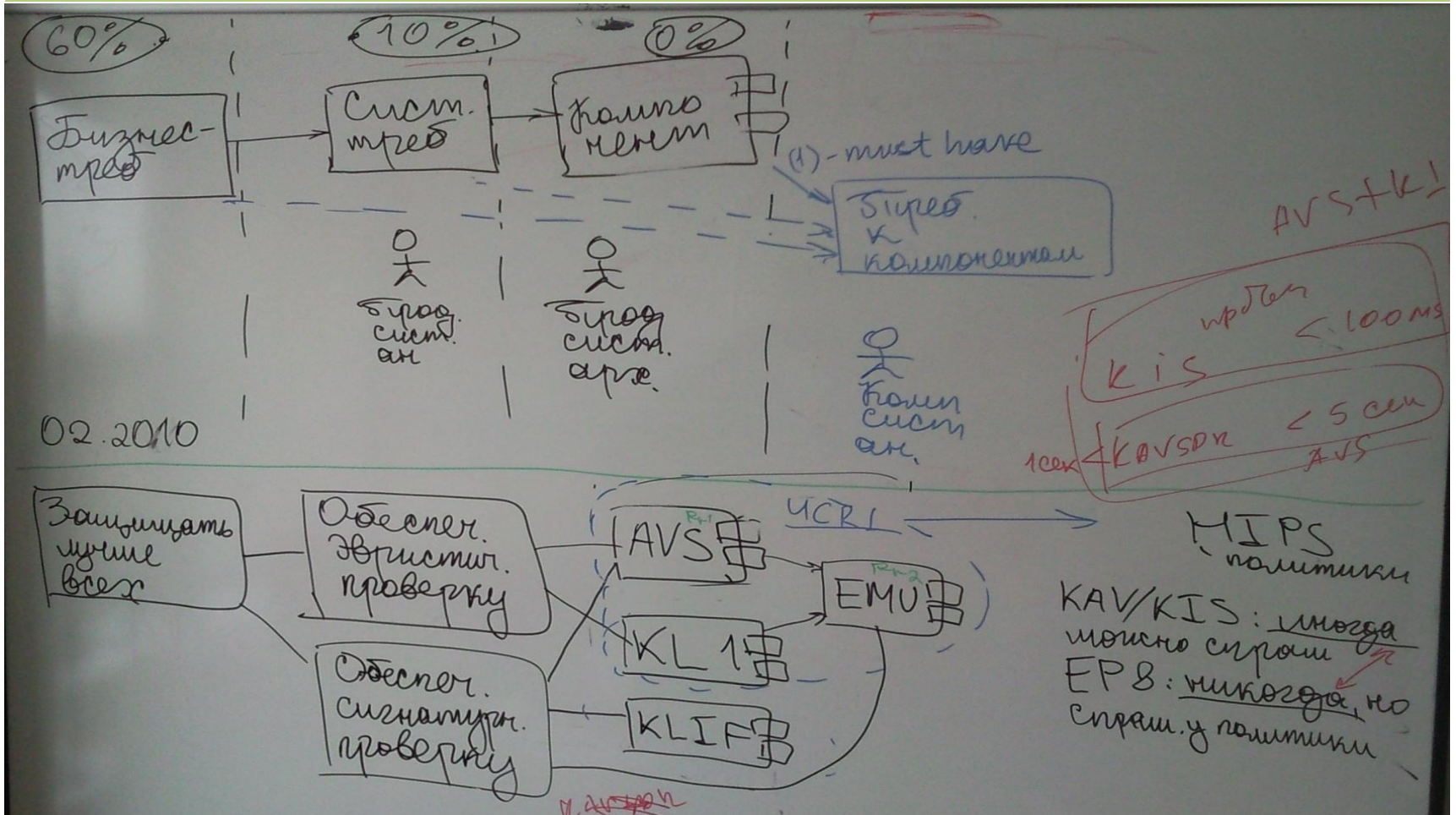


# Разработка организационной системы управления требованиями

## 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 КЛ(ПЕР)КОГО

- **Google/Skype:** denis.beskov
- **Web Log:** [system-analysis.ru](http://system-analysis.ru)
- **Life Stream:** [friendfeed.com/beskov](http://friendfeed.com/beskov)