

ГИБКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ «SCRUM». ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Ленкевич О.А., Михейчик А.В.

Белорусский национальный технический университет, Минск, Республика Беларусь

В последние годы внедрение agile-методологий в разработку ПО стало целой индустрией: по этой теме выпускается специальная литература, собираются тематические конференции, устраиваются тренинги. На рынке труда возникли совершенно новые профессии, такие как agile-коуч или Scrum-мастер. Появились организации, которые специализируются на внедрении гибких методологий в других компаниях [1].

В таких условиях кажется, совершенно логичным заказать внешний консалтинг и «призвать» в свою организацию профессионального Scrum-мастера на несколько месяцев. И это идеальный случай, просто мечта. В реальной жизни чаще по-другому: команда разработки давно устала от хаотично поступающих со стороны менеджмента задач, а менеджмент страдает от непрозрачности разработки, постоянных срывов сроков и низкого качества продукта. При этом высшее руководство не хочет выделять дополнительные средства на услуги профессиональных Scrum-мастеров [2].

В таких условиях у разработчика есть два пути: продолжать терпеть или брать инициативу в свои руки.

Многие технические специалисты в компаниях выбирают второй вариант и внедряют Scrum.

В управление проектами важным является адаптация и ориентация на потребителя. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта. Следует учитывать, что люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Сотрудничество с заказчиком не менее важно, чем согласования условий контракта. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану. Так же важна корректировка требований в любой момент времени, ведь возможность изменения для многих заказчиков привлекательна.

Из-за отсутствия слаженности нарушаются планы, происходит отставание от графика, поставленные задачи дублируются, мнения между персоналом абсолютно расходятся, но при этом считается, что их усилия направлены на достижение одной цели. Бюджет проекта увеличивается, появляется нехватка времени и денег. Кроме того, заказчики зачастую остаются неудовлетворительным окончательным вариантом проделанной работы.

Организация попадает в крайне сложную ситуацию: постоянные переработки, авралы, серьезные проблемы с качеством, проваленные сроки и куча других неприятностей. Поэтому методология Scrum признала решить все эти

проблемы. Scrum – это противоположность классическому поэтапному подходу, применяемому к реализации проектов, он подразумевает постоянный процесс развития. Эту методологию, а именно подход, лежащий в этой методологии, можно применять в разных видах деятельности, в которой требуется коллективная работа. При этом он ориентируется не столько на процесс управления, сколько на сам процесс разработки. Таким образом, Scrum-управление может как дополнить собой любой другой управленческий процесс, так и выступать в качестве самостоятельного.

Важной характеристикой является полная ориентация на потребителя, а именно метод помогает понять потребности заказчика, и сделать ему нужный продукт. Так же следует отметить, что этот метод не требует дорогостоящих инструментов. Основной ее особенностью является вовлеченность в процесс всех участников, причем у каждого участника есть своя определенная роль.

Основой Scrum-методологии является итеративная разработка, а сама она определяет несколько характеристик при работе с проектами:

- Правила планирования и управления списком требований к разрабатываемому продукту;
- Правила планирования итераций;
- Правила взаимодействия между членами проектной команды;
- Правила анализа и корректировки процесса разработки.

Работа над проектами выполняется спринтами, «забегами» в период от 1 до 4 недель. Спринтом в Scrum-проекте называется одна итерация (фаза) проекта. В большинстве случаев спринт длится 30 дней. В результате каждого спринта команда должна получить рабочую версию продукта, которую уже можно демонстрировать заказчику. Чем короче спринт, тем проще вносить изменения. По итогу спринта – продукт/услуга, который можно показать заказчику.

Совещание происходит до и после спринта. До спринта ставятся задачи, которые нужно решить. После спринта обсуждается выполнения поставленных задач, чтобы понять, как работать лучше в следующем спринте. Для продуктивной работы проводятся совещания, длившиеся не менее 15 минут.

Что касается команды Scrum, оптимальное количество – 5-7 человек. Для быстрой и эффективной работы не требуется большое количество сотрудников в команде, при большом количестве возникают проблемы с коммуникацией.

Важным является их коммуникабельность и сплоченность. При отсутствии этих качеств, метод Scrum работать не будет ни в одной области деятельности, где есть командная работа.

Scrum полагается на самоорганизующуюся и кросс-функциональную команду. В ней не должно быть общего лидера, который решает, какой человек будет решать определенную задачу или проблему. Эту проблему или задачу решают командой в целом. Это важная особенность каждого предприятия для успешного роста. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы [3].

Обязательными членами команды являются Scrum – мастер, который непосредственно работает с командой, и владелец продукта, который работает напрямую с заказчиком [3].

Достоинство Scrum'a и одновременно его самый большой недостаток в том, что его необходимо адаптировать к конкретной ситуации. Этот метод не терпит многозадачности и на это стоит обратить внимание, потому что задача этого метода заключается в быстрой и четкой работе. Главным богатством является время, поэтому переключаться с проекта на проект нецелесообразно.

Внедрение Scrum'a разработчиком – это тяжелая и неблагодарная инициатива. Чтобы на такое решиться, должны быть действительно веские причины [4].

Существует несколько формальных признаков, свидетельствующие о том, что внедрения Scrum необходимо в процесс разработки [4], [5]:

- разработчику постоянно приходится переключаться с задачи на задачу;
- задачи разработчику поступают неравномерно;
- разработчики получают разделенные задачи, которые не дают общее представление о продукте;
- при соединении задач воедино от разных разработчиков, получается продукт, работа которого не оправдывает ожидания;

– тестирование продукта оторвано от разработки, что порождает долгий цикл стабилизации продукта;

– нарушение срока выполнения работ.

Важными особенностями, о которых следует знать, являются [4], [5]:

– возникающие сбои в работе Scrum зачастую просто являются результатом неверного применения функционала программы;

– Scrum должен применяться для управления проектами, требования к которым не вступают в противоречия с идеологией данной программы;

– методология Scrum ориентирована на потребности клиента, и ее можно адаптировать к различным типам работы;

– важной особенностью и преимуществом является возможность выдавать потенциально рабочий и функциональный продукт по завершении каждого Sprint;

– продуктивная работа в Scrum должна проводиться профессиональной и много-функциональной командой проекта, создание которой сопряжено с немалыми затратами на отбор и обучение персонала.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что технология Scrum прекрасно подходит для управления различными типами проектов, но только при наличии квалифицированных сотрудников, которые смогут в полной мере использовать преимущества данной программы и максимально нивелировать недостатки.

Литература

1. Хенрик Книберг. Scrum и XP: заметки в передовой, 2006.
2. Джефф Сазерленд. «Scrum». Революционный метод управления проектами, 2015.
3. <https://habr.com/post/347404/>.
4. <https://agilemanifesto.org>.
5. <https://zhazhda.biz/base/metodologiya-scrum-v-upravlenii-proektami>.

УДК 005

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ОСВЕДОМЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В ОБЛАСТИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Ленкевич О.А., Чурак Н.В.

Белорусский национальный технический университет, Минск, Республика Беларусь

Стандарты, описывающие системы менеджмента организации предъявляют особые требования к компетентности и осведомленности персонала. Согласно СТБ ISO 9000, система менеджмента качества является наиболее результативной, когда все сотрудники понимают и применяют навыки, подготовку, образование и опыт, необходимые для выполнения своих ролей и обязанностей. Обязанностью высшего руководства является предоставление возможностей для персонала развивать необходимые компетенции [1]. Высшее

руководство обязано привлекать к менеджменту качества персонал и поддерживать его, обеспечивать соответствующую компетентность. Особое внимание необходимо уделять к установлению и обеспечению требуемой профессиональной компетентности внутренних аудиторов систем менеджмента. Зачастую аудиторы проявляют не компетентность при проведении внутренних аудитов, что приводит к ошибочным заключениям в отношении систем менеджмента. Высшее руководство принимает не результативные решения,