

Распределение полномочий по
принятию решений
между руководителем проекта,
бизнес аналитиком и
архитектором

О докладчике

Дмитрий Безуглый

- Более 15-лет опыта участия в проектах по созданию, развитию, внедрению и эксплуатации различных информационных систем.
- Мах масштаб проекта 50 инженеров, около 30 чел-лет
- Мах бюджет проекта 2,5 млн долл.
- Мах ROI проекта 400%



Типовые ситуации

КАК ЭТО БЫВАЕТ

Концепция (Vision)

- Документ уровня всей системы, дающий ответы на вопросы “Что ” и “Почему” для продукта или приложения
- Содержит информацию о:
 - Потребностях пользователей
 - Целях и назначении
 - Рынке сбыта
 - Среде использования
 - Возможностях продукта (Features)

Роль - Носитель видения

- Носитель видения – человек обладающий наибольшим авторитетом в отношении того что должно быть реализовано в данном конкретном проекте.

Носитель видения – Бизнес аналитик / Заказчик





Васа Кейс(*Vasa*)

- « за» (также « са», швед. *Vasa*) — шведский боевой корабль, спущенный на воду летом 1628 года. Своё название корабль получил в честь царствовавшей в то время династии шведских королей Ваза. Будучи одним из самых крупных и дорогостоящих боевых кораблей шведского флота, «Ваза» должен был стать его флагманом, однако из-за конструктивных ошибок корабль опрокинулся и затонул в своём первом выходе из Стокгольмской гавани 10 августа 1628 года.

Постройка

- История «Вазы» началась 16 января 1625 года, когда король Швеции Густав II Адольф подписал с голландским кораблестроителем Хенриком Хюбертссоном контракт на постройку нового боевого корабля для шведского флота.
- По замыслу короля, новый корабль должен был стать флагманом Шведского королевского флота, **самым крупным и самым тяжеловооружённым кораблём из всех**, имевшихся в распоряжении стран, располагавших выходом к Балтике.

Первое и последние плавание

- Когда корабль вышел на открытое пространство бухты, сильный порыв ветра наполнил паруса, и «Ваза» начал крениться на подветренную сторону, но затем выровнялся и прошёл ещё примерно 1300 метров, дойдя до острова Бекхольмен у входа в гавань Стокгольма.
- Там, в ста метрах от острова, новый порыв ветра снова накренил корабль, на этот раз значительно сильнее. Вода хлынула через открытые пушечные порты, корабль лёг на борт и начал тонуть с поднятыми парусами и развевающимися флагами.



Обсуждение Доминирование Заказчика



- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Носитель видения – архитектор



Архитектура

- Архитектура — это некоторое представление о компонентах системы и о том, как они взаимосвязаны между собой. Разработчики используют архитектуру для того, чтобы понять, в каком месте системы добавляется некоторая новая функциональность и с чем будет взаимодействовать некоторый новый компонент.
- Метафора системы(system metaphor) — это аналог того, что в большинстве методик называется архитектурой. Метафора системы дает команде представление о том, каким образом система работает в настоящее время, в каких местах добавляются новые компоненты и какую форму они должны принять.



Operating System/2 Version 3
(C) Copyright IBM Corp. 1987, 1994. All rights reserved.

OS/2 Warp

OS/2 Warp и OS/2 Warp Connect

- Стандартом де-факто стали достаточно мощные PC, и OS/2 не требовала специальных дорогостоящих конфигураций оборудования.
- С технической стороны не было реальных конкурентов, предлагавших такой широкий набор возможностей, как OS/2.
 - Windows 3.x не использовала многих ресурсов предоставляемых аппаратной частью PC, появившаяся в 1993 г.
 - Windows NT хотя и была многозадачной, но, во-первых, нацеливалась на рынок серверов, а во-вторых, была сырым монстром, требовавшим значительно больших ресурсов, чем OS/2. К тому же поддержка старых приложений находилась на уровне между отсутствием и несовершенством.
 - Вышедшая в 1994 Windows NT 3.5 (исследование схемы нумерации продуктов Microsoft когда-нибудь принесет ее автору звание доктора маркетинговых исследований) незначительно улучшила ситуацию.
 - Рынок UNIX-подобных операционных систем для PC в то время был развит весьма незначительно.
 - OS/2 предлагала отличную совместимость со старыми Windows и DOS-приложениями – слоган IBM «better DOS than DOS» (DOS лучше чем DOS) был далеко не голословным, а отображал реальное состояние дел с DOS-подсистемой в OS/2.

OS/2 Warp 4.0 – пик развития, начало заката

- Сентябрь 1996 года ознаменовался выходом OS/2 Warp 4.0 (чаще других версий OS/2, именуемый своим кодовым именем Merlin). Встроенные возможности по управлению голосом и средства голосового набора позволили использовать голосовые команды при работе с системой (открыть веб-страницу, удалить объект и т. д.) и осуществлять голосовой ввод текста.
 - Графический интерфейс пользователя был кардинально переработан и улучшен. В дополнение к LaunchPad появился новый элемент WarpCenter, еще более упрощавший работу.
 - Встроенные средства для работы в Интернете также значительно изменены и улучшены.
 - В Merlin появилась встроенная виртуальная Java-машина. С учетом того, что реализация виртуальной Java-машины от IBM была самой лучшей на рынке, OS/2 приобрела важную способность запускать Java-приложения, обеспечивая отличную производительность.

Итого

- Жизненный путь OS/2 является одной из самых ярких демонстраций того, как любая хорошо задуманная и реализованная с технической стороны идея может быть загублена страстью к большим деньгам и плохим менеджментом.
- Проект, который очень часто **находился на шаг, а то и два впереди своих конкурентов и аналогов по нововведениям и архитектурным решениям**, поглотивший огромное количество денег и человеческого труда, был фактически задушен в ходе конкурентной борьбы за большую, чем просто огромная прибыль.

Обсуждение Доминирование Архитектора/Главного инженера



- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

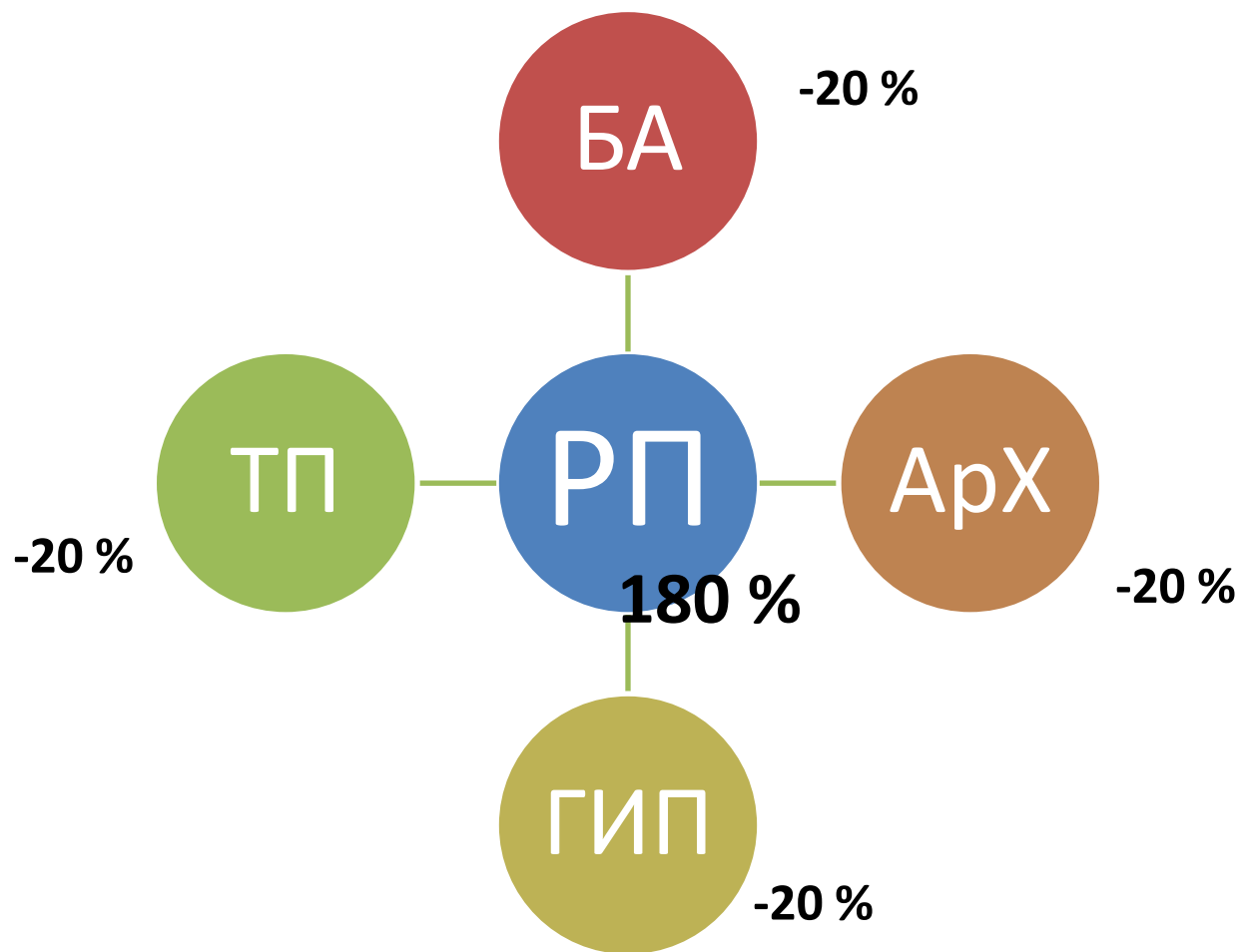


Руководитель проекта

Носитель видения – РП



Ловушка суперсилы



«Burnout» («эмоциональное выгорание»)

- Термин «burnout» («эмоциональное выгорание») был предложен американским психиатром Фрейденом в 1974 г.
- Синдром эмоционального выгорания проявляется в:
 - чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);
 - дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам);
 - негативном самовосприятии в профессиональном плане — недостаток чувства профессионального мастерства.

Обсуждение Доминирование Руководителя Проекта



- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

РЕШЕНИЕ № 1 «ОЧЕВИДНОЕ»

Матрица RACI

Responsible	Непосредственно работает над задачей
Accountable (Approver)	Принимает решения
Consult	Вовлечен, до принятия решения или начала работы
Inform	Должен быть информирован о решении или выполнении работы

- **RACI - это инструмент, помогающий определить:**
 - Какие задачи/функции должны быть выполнены.
 - Кто должен их сделать.

Разделение полномочий в соответствии с этапами проекта

	Руководитель проекта	Бизнес/системный Аналитик	Архитектор	Тест Менеджер
Этап №1 Постановка задачи	Approver	Responsible	Consult	Inform
Этап №2 Проектирование	Approver	Consult	Responsible	Consult
Этап №3 Разработка	Approver	Consult	Responsible	Inform
Этап №4 Тестирование	Approver	Consult	Consult	Responsible
Этап №5 Сдача	Responsible	Inform	Inform	Inform

Ловушка №1 Решение уплывает





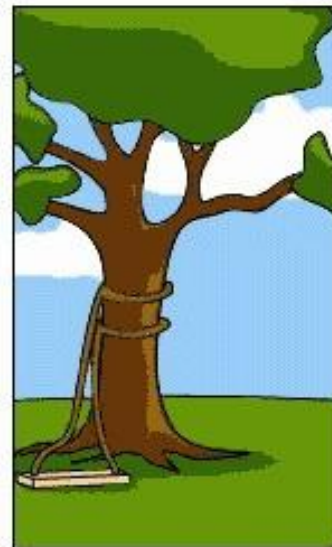
Как объяснил клиент
чего он хочет



Как понял клиента
начальник проекта



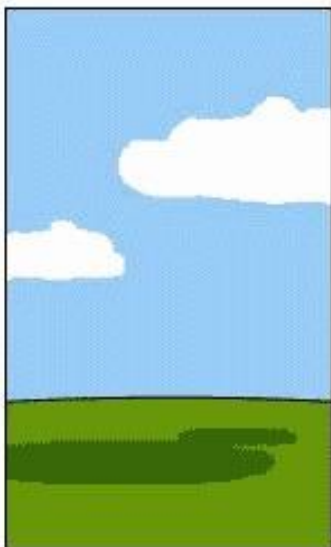
Как описал проект
аналитик



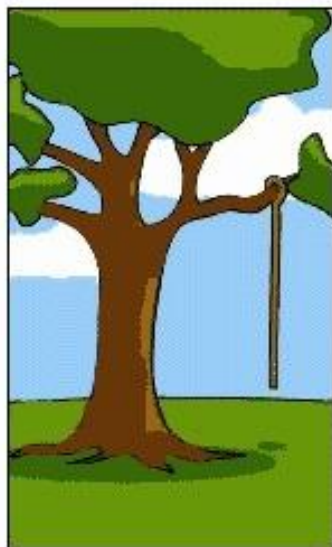
Как написал
программист



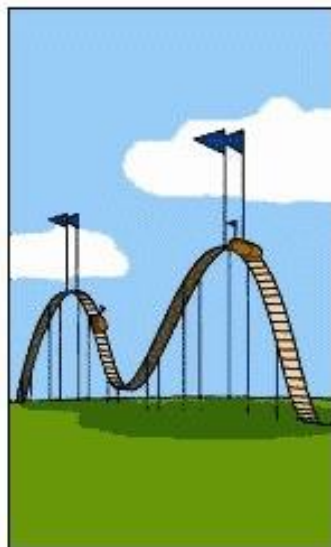
Как представил проект
бизнес-консультант



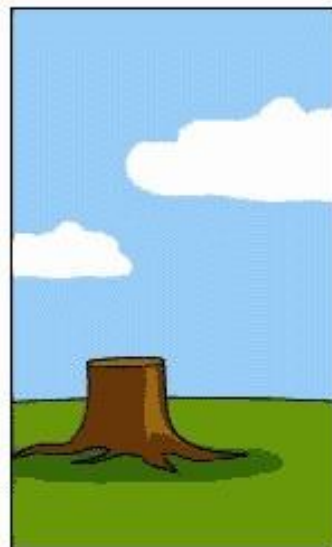
Как задокументировали
проект



Какие фичи удалось
внедрить



Как заплатил клиент

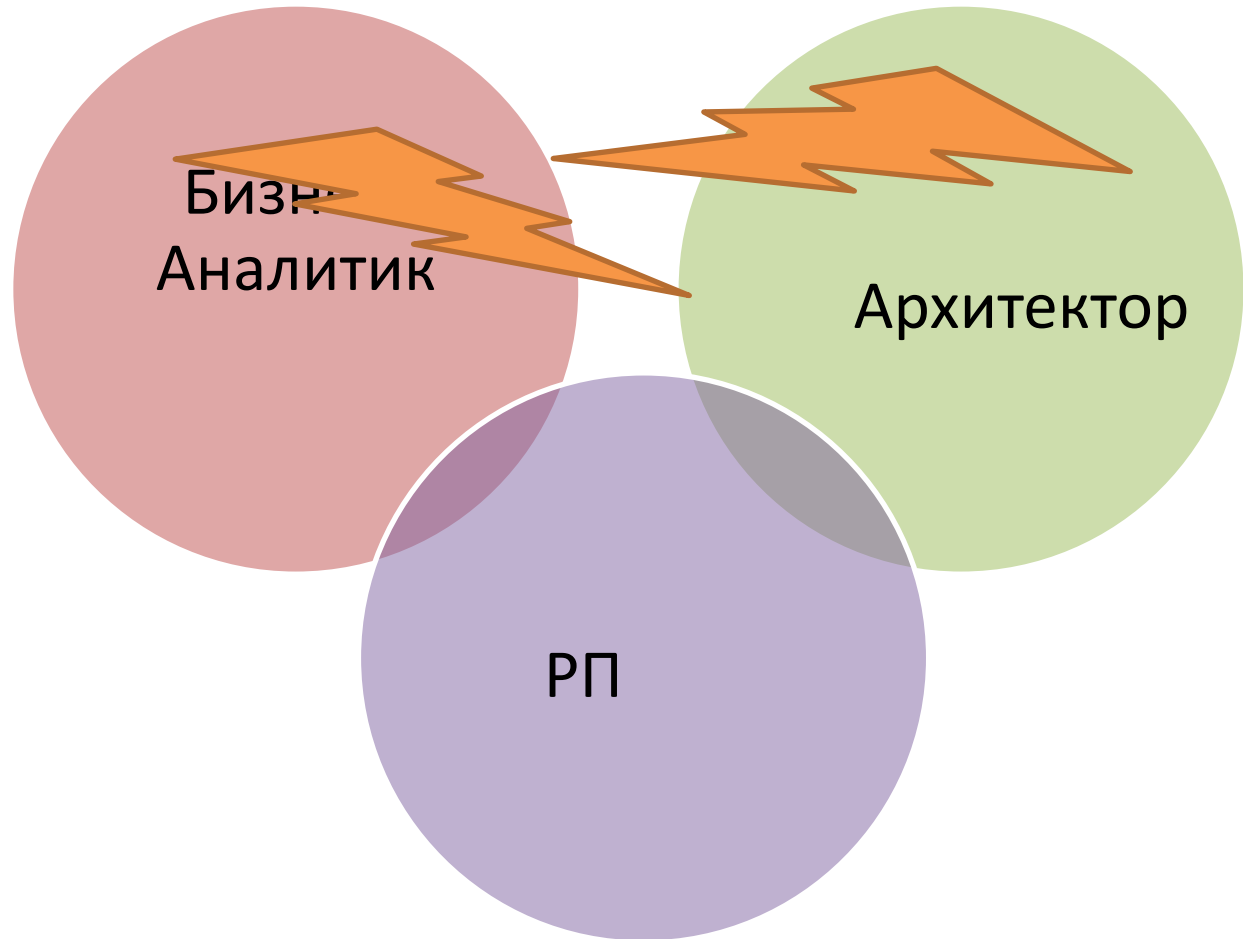


Как работала
техническая поддержка



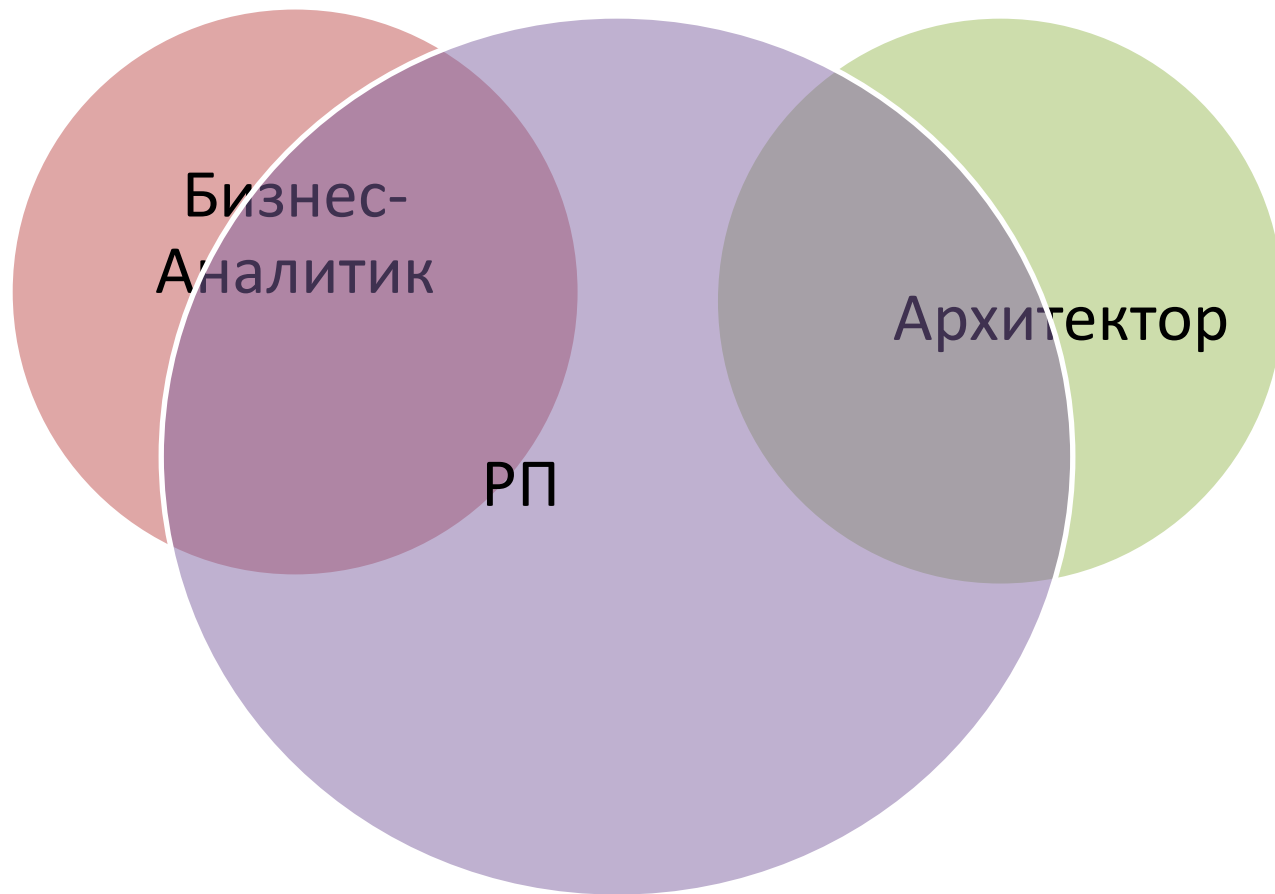
Что было нужно
клиенту

Ловушка №2 Возникают конфликты



**РЕШЕНИЕ №2 НЕ МЕНЕЕ
ОЧЕВИДНОЕ**

Скрытый лидер



Чего боится руководитель проекта

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Препятствие 1. Мне трудно доверить выполнение работы другим, я не уверен(а) в компетенциях и мотивации своих подчиненных

- В большинстве случаев серьезным препятствием к принятию решения о делегировании всей работы или ее части руководители считают недостаточный уровень подготовки и мотивации своих подчиненных.
- Очевидно, что если вы будете следовать логике этого препятствия, то вы попадете в ситуацию, когда делегировать будет некому. Старая истина гласит: «Невозможно научиться плавать, стоя на берегу».
- Проблема компетентности и мотивации к работе у подчиненных — одна из основных проблем менеджмента.

Препятствие 2. У меня мало времени для того, чтобы тратить его на объяснения, а потом на исправления

- Безусловно, объясняя задачу и консультируя сотрудников, мы тратим время.
- Однако сэкономить его путем самостоятельного выполнения задачи — изначально проигрышная позиция для руководителя.
- Безусловно, здесь тоже нужен определенный здравый смысл. Всегда есть круг задач, который вы оставляете себе.
- Если же возникают ситуации, когда требуется выполнить уникальную задачу, и вы знаете, что вероятность повторения подобной задачи предельно мала, в этом случае разумнее принять решение о самостоятельном выполнении задачи.

Препятствие 3. Я испытываю чувство дискомфорта, загружая новой дополнительной работой подчиненных

- «На самом деле "грузишь", как правило, тех, кто везет. Причем везет и без того большой круг задач. Компенсировать рабочую перегрузку денежным вознаграждением получается далеко не всегда. Отсюда и нормальное ощущение дискомфорта».
- Это естественно для любого человека — понимать, что, делегируя задачи, вы увеличиваете рабочую нагрузку подчиненного.
- Однако понимать не означает переживать, испытывая чувство вины. Уходя в это самое чувство вины, невозможно научиться эффективному руководству. Только постоянная практика делегирования поможет начинающему руководителю трансформировать ощущение вины в интуитивное понимание того, какая нагрузка является оптимальной для каждого сотрудника.

Препятствие 4. Я опасаясь, что другие сделают работу лучше или что я потеряю свою значимость, если кто-то другой станет выполнять мою работу

- Как правило, существуют две причины появления этого препятствия:
 - Страх потерять влияние, основанное на экспертной власти — власти специалиста высокого профессионального уровня.
 - Страх потерять административное влияние по причине невостребованности и страх быть подсиженным кем-то из талантливых подчиненных.
- Профессиональный руководитель преодолевает эти барьеры, получая опосредованное удовлетворение от выполнения работы, а именно от организации работы других специалистов.

Препятствие 5. Я не хочу отдавать подчиненным интересную работу

- Вы имеете на это право, если:
 - у вас есть время для решения стратегических вопросов;
 - у вас есть время на необходимый отдых;
 - ваши подчиненные не нуждаются в развитии в данном направлении.
- Если же у вас есть некоторые сомнения хотя бы по одному из указанных пунктов, то недеlegation интересной работы может привести к физическому и интеллектуальному переутомлению.

Когда работает система доминирования одного ?

- Сложность проекта сосредоточена в одной из зон ответственности:
 - Область проблемы
 - Область решения
 - Область организации
- ...
- Налажена коммуникация
- Выстроено делегирование

Каковы главные ошибки при делегировании?

- *Неумение объяснять.*
- *Отказ от использования обратной связи.*
- *Ворчливость*
- *Боязнь уронить авторитет.*

Зона ответственности Руководителя проекта

1. Четкая иерархия - Распределить зоны ответственности
2. Эффективное делегирование
3. Организовать коммуникацию
4. Управлять конфликтом

Вопросы? Пожелания?



Итоги : Самое важное

-
-
-
-
-
-
-
-
-

