

Взаимодействие БА со стейкхолдерами

План

1. Управление рисками;
2. Оценка задач аналитика;
3. Взаимодействие БА с командой разработки;
4. User Acceptance Testing;
5. Домой;
6. Вопросы?

Управление БА рисками



Управление BA рисками | Определение

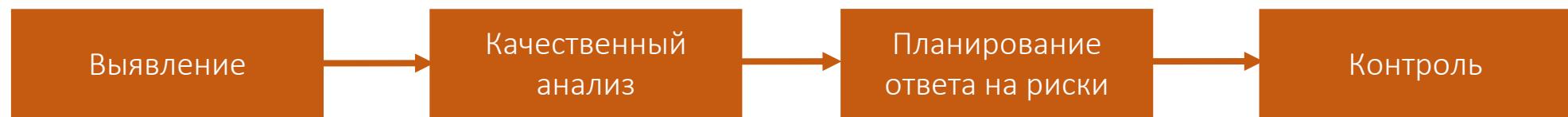
Риск – это вероятность нежелательного исхода событий при определенном стечении обстоятельств, которое приведет, как правило, к потерям (например, времени, качества, ресурсов, прибыли).



Управление BA рисками | Виды BA рисков

1. Технический – недостаток знаний технологий, зрелость технологий, уровень технической сложности, интеграционные воз-ти выбранной технологии и др.
2. Внешний – конъектура рынка, регуляторная среда, поддержка клиентом, изменения в требованиях.
3. Организационный – нереальные сроки, стандарты, несогласующиеся с требованиями, плохая координация, оборудование, безопасность, человеческий фактор.

Управление BA рисками | Процесс



Управление BA рисками | Выявление

Выявление

На данном этапе – определяем риски выбранных категорий.

Результат - список рисков. Техники:

- Мозговой штурм;
- Анализ допущений;
- Экспертная оценка.

Исходные данные:

- Информация из открытых источников;
- Опыт предыдущих проектов;
- Описанные допущения.

Управление BA рисками | Выявление. Пример

Выявление

Заказчик нам не вовремя отвечает.

>> Неполнота требований, а значит невозможность передать задачу в работу, а значит - срыв сроков;

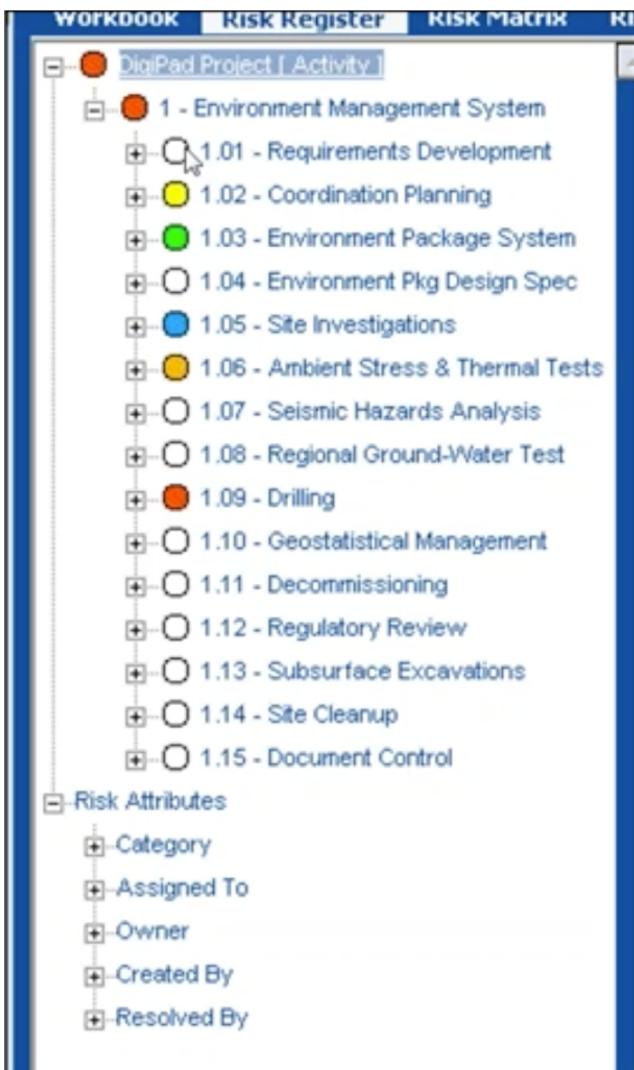
В команде появился новый junior-аналитик.

>> Есть вероятность ошибки, а значит - срыв сроков;

Мы – не эксперты в предметной области.

>> Потребуется время на изучение;

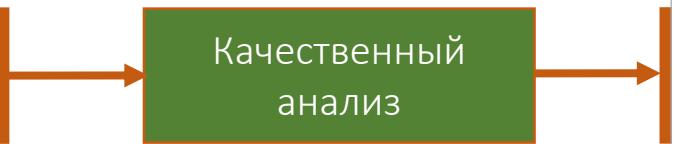
Управление БА рисками | Выявление. Реестр рисков



Реестр рисков – документ, содержащий список рисков и некоторую информацию по ним, в частности:

- Описание;
- Оценка;
- Способы реагирования;
- Связи с задачами или процессами проекта.

Управление BA рисками | Качественный анализ



Качественный анализ сводится к анализу каждого риска по вероятности возникновения (Низкая, Средняя, Высокая, Очень высокая) и степени воздействия. Включает:

- Определение вероятности риска;
- Определение тяжести последствий;
- Определение ранга по матрице «Вероятность – Последствия»;
- Определение близости наступления риска;
- Оценка качества данных.

Управление БА рисками | Матрица «Вероятность-Последствия»

		Impact				
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
Likelihood	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

Управление BA рисками | Реагирование

Планирование
ответа на риски

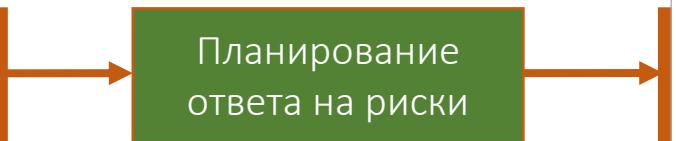
Методы реагирования:

- Уклонение от риска (Avoidance);
- Передача риска (Transference);
- Снижение риска (Mitigation);
- Принятие риска (Acceptance).

ВАЖНО

При планировании реагирования, не забывайте о вторичных рисках, которые могут возникнуть в результате применения способа реагирования.

Управление BA рисками | Реагирование. Пример



Клиент вовремя не отвечает:

1. Уклонение от риска: ищем еще одно контактное лицо, которое может нам ответить; эскалируем начальству;
2. Передача риска: мы предупреждаем о последствиях и перекладываем ответственность на клиента.
3. Снижение риска: продумываем процесс взаимодействия, высылаем напоминалки;
4. Принятие риска: мы осознаем риск, мы можем заняться другой, не менее приоритетной задачей.

Управление BA рисками | Контроль



Задачи:

- Мониторить эффективность реагирования;
- Оптимизировать меры, если они не работают;
- Следить, чтобы не возникали новые риски.

1. Требования неполные/ отсутствуют/ некачественные/ подвержены изменениям;
2. Отсутствие рабочего взаимодействия с заказчиком;
3. Неполнота планирования – «Простыкали что-то сделать»;
4. Отсутствие умений и опыта;
5. Ошибки в оценках трудоемкости.

Проблемы с требованиями:

- Чеклисты (эвристики);
- Согласование, синхронизация;
- Артефакты;
- Опыт предыдущих проектов.

Отсутствие опыта:

- Привлечь экспертов/консультантов на начальном этапе;
- Учитывать в оценках обучение;
- Уменьшать текучесть кадров;
- Учесть в оценке «время разгона».

Неполнота планирования:

- Привлечь экспертов/консультантов при планировании;
- Закладывать риск при планировании;
- Учитывать опыт других проектов.

Взаимодействие с заказчиком:

- Открытость установление доверительных отношений;
- Непрерывное взаимодействия;
- Прототипирование и согласование;
- Частые поставки тестовых версий конечным пользователям.

Оценка задач БА



Оценка задач БА | Определение

Оценка задач БА – это процесс определения, декомпозиции и оценки трудозатрат на выполнение задач бизнес-аналитика. Цели процесса:

- Понимание масштаба задачи для принятия решения;
- Обоснование затрат на выполнение;
- Прогноз затрат.



Оценка задач БА | Перед проведением оценки



Цель оценки

- Кому?
- Зачем?
- Уровень оценки.



Допустимая точность

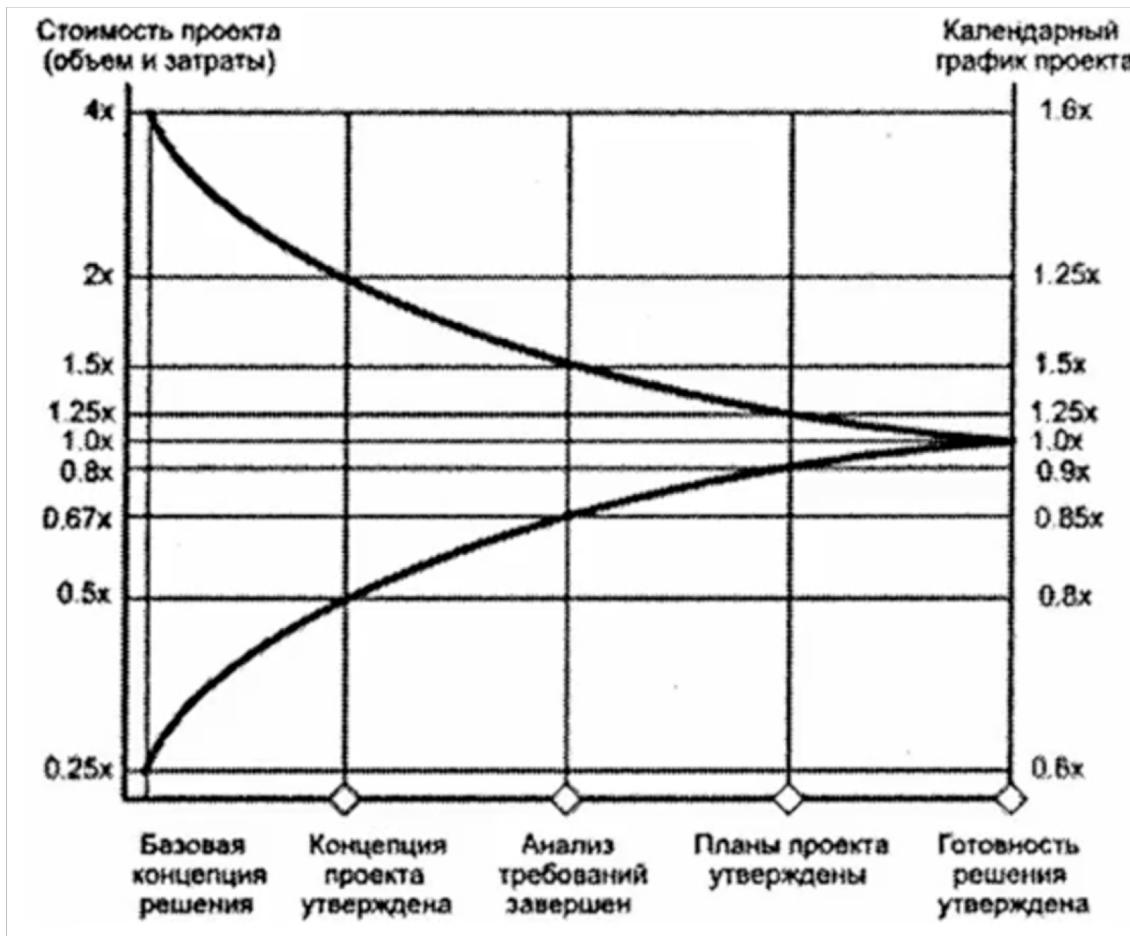
- Степень детализации?
- Кто будет выполнять?



Наличие информации

- Артефакты;
- Доступность экспертов;
- Допущения.

Оценка задач БА | Конус неопределенности



Оценка производится в несколько итераций. На каждой следующей итерации, уровень неопределенности уменьшается, соответственно увеличивается точность.

Оценка задач БА | Какую информацию нужно иметь?

1. Выяснение основных показателей и ожиданий по результатам.

Какие артефакты должны быть? Какова степень детализации? Какой объем информации нужно проработать и т.д.

2. Допущения и предположения. Указываем, из каких допущений вы исходите: команда не меняется, требования не меняются, доработки требований не учтены, законодательство не меняется.

3. Итеративность оценки. Чем больше точность оценки, тем чаще нам нужно проводить оценку;

4. Риски.

Оценка задач БА | Виды методик оценки

Структурные

- Метод структурной декомпозиции работ (WBS);
- PERT.

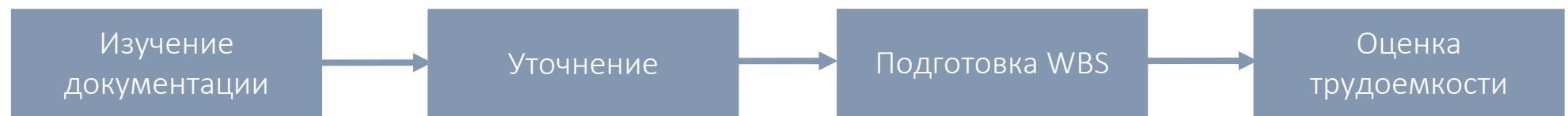
Оценочные

- Planning poker;
- Delphi;
- Метод аналогий

Общее:

- Разбить задачи на под-работы (до тех пор, пока не сможем дать точную оценку);
- Определить время выполнения каждой задачи;
- Учесть влияние различных факторов и определить итоговую оценку.

Оценка задач БА | Work Breakdown Structure



Оценка задач БА | WBS. Процесс

Изучение
документации

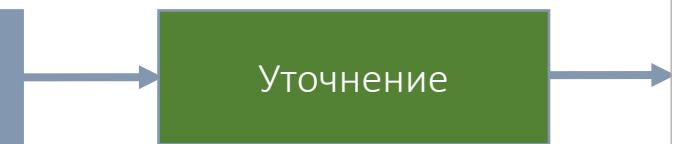


Все, что знаем их техники «Анализ документации».

Изучаем:

- Спецификации, ТЗ, концепции;
- Переписка;
- Открытые источники.

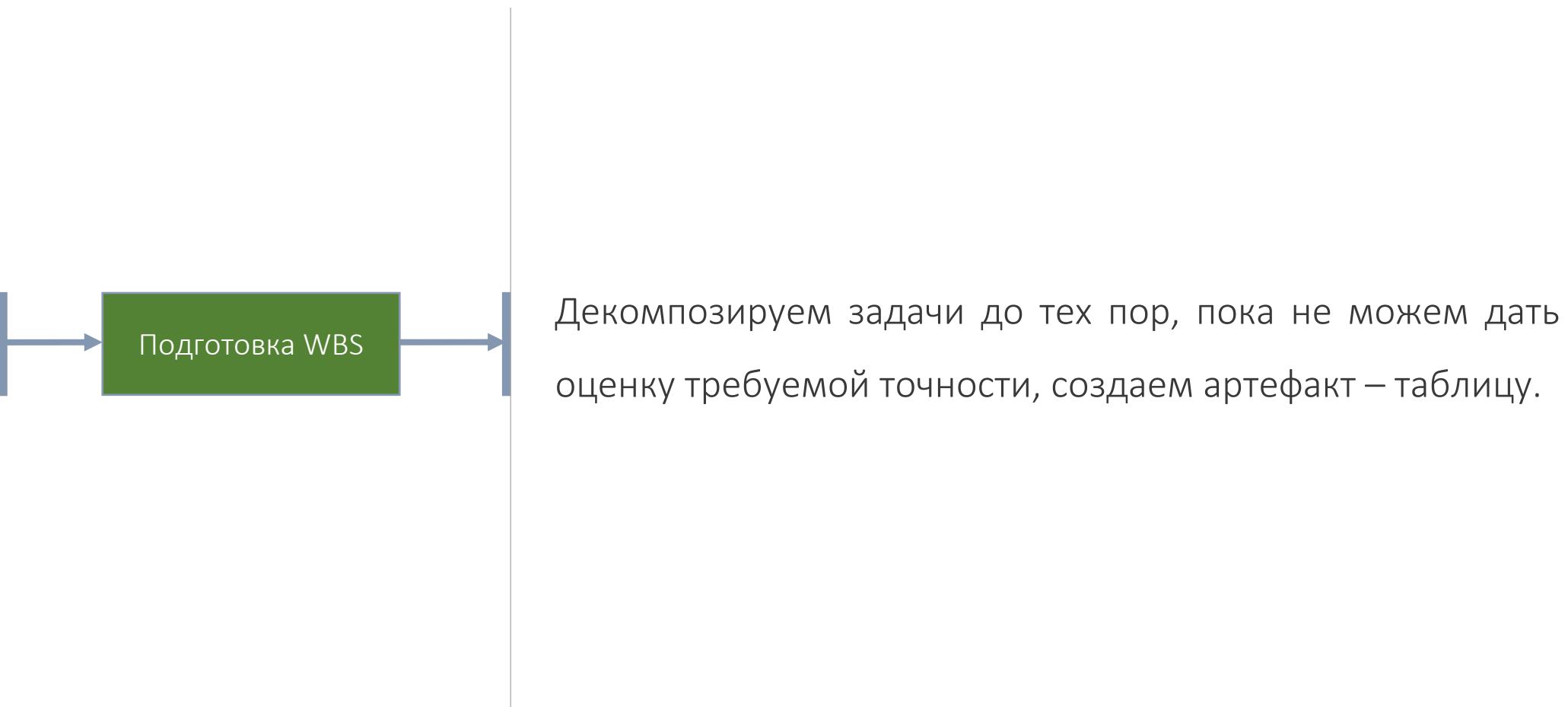
Оценка задач БА | WBS. Процесс



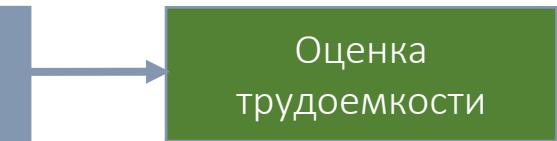
Собираем недостающую информацию:

- Планируем встречи;
- Формируем вопросы;
- Фиксация ответов, резолюций.

Оценка задач БА | WBS. Процесс



Оценка задач БА | WBS. Процесс



По каждой выделенной задаче:

1. Выявляем основные метрики оценки;
2. Считаем трудоемкость (время, стори поинты);
3. Оценка рисков;
4. Суммируем и получаем оценку по задаче;
5. Все получившееся оценки также суммируем и получаем итоговую оценку изначальной задачи.

Оценка задач БА | Пример WBS

№	Этап/ Задача/ Работа	Квалифи- кация ресурса	Коман- диров- ка	Трудоё- мкость, чд
1	Этап аналитики			
1.1	Сбор и анализ информации			
1.1.1	Анализ доступной нормативно-регламентной документации	Аналитик	Нет	3
1.1.2	Анализ доступной технической документации	Аналитик	Нет	3
1.1.3	Сбор информации по процессам документооборота (интервью бизнес-пользователей, 3 процесса, 1 день на процесс)	Аналитик	Да	3
1.1.4	Сбор информации (интервью) по особенностям реализации текущей системы	Аналитик	Да	1
1.2	Разработка требований			
1.2.1	Моделирование и описание бизнес-процессов (3 процесса, 2 дня на процесс)	Аналитик	Нет	6
1.2.2	Описание сценариев использования (в среднем 8 сценариев на 1 процесс, 0,25 дн. на 1 сценарий)	Аналитик	Нет	6
1.2.3	Разработка функциональных требований (100% от времени написание сценариев)	Аналитик	Нет	6
1.2.4	Разработка нефункциональных требований	Аналитик	Нет	1
1.2.5	Сведение документа требований	Аналитик	Нет	2
1.2.6	Согласование документа требований с Заказчиком	Аналитик	Нет	3
1.3	Проектирование			
1.3.1	Разработка дизайна (описание алгоритмов и экранных форм - 200% от времени написания сценариев)	Аналитик	Нет	12
1.3.2	Согласование дизайна с Заказчиком	Аналитик	Нет	3
Итого				49

Оценка задач БА | WBS. Какие могут быть метрики?

Сложность процесса разработки:

- Кол-во стейкхолдеров;
- Кол-во и сложность и витиеватость процессов;
- Кол-во и сложность задач пользователей;
- Кол-во и сложность функциональных блоков;
- Кол-во объектов учета данных (Заказ, пользователь, документ и др);
- Кол-во и сложность UI-объектов;
- Кол-во и сложность отчетов;
- Кол-во итераций по согласованию ТЗ;

Техническая сложность проекта:

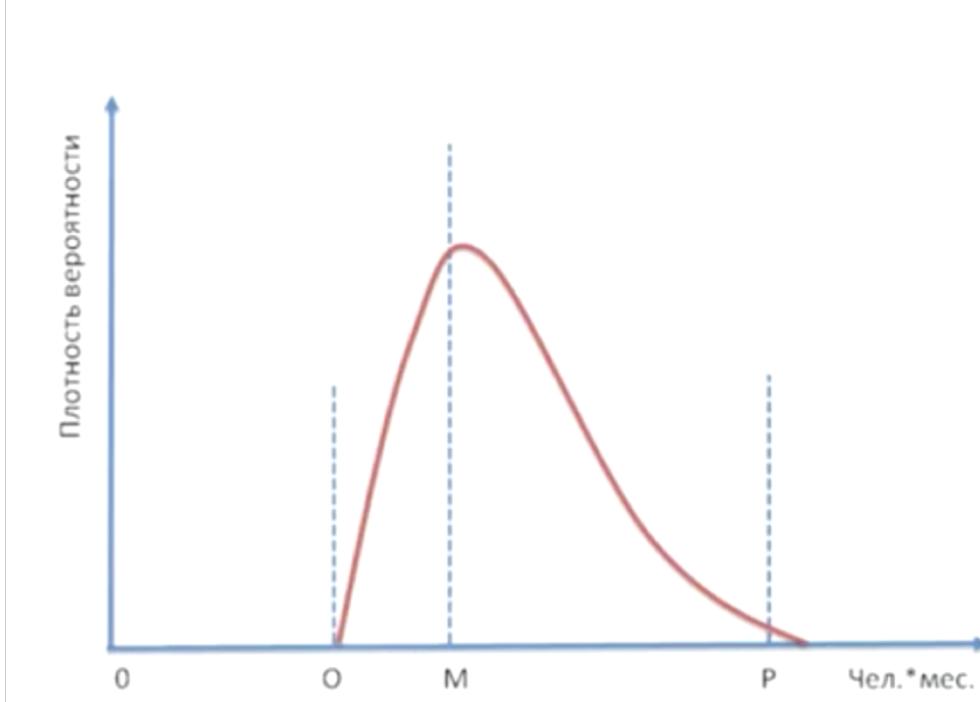
- Интеграции и их сложность;
- Нефункциональные требования;
- Обучение пользователей.

Оценка задач БА | WBS. Советы

- Оценивайте реалистично;
- Оценку давайте в пределах общепринятой кратности (0.5, 2, 6 часов);
- Задачи должны быть сформированы так же, как и хорошие требования;
- Где больше рисков, там больше деталей;
- Пользуйтесь иерархичностью.

Оценка задач БА | PERT

PERT – Project Evaluation and Review Technique - метод оценки задач, который позволяет учесть вероятностный фактор при подсчете работ. Является надстройкой над WBS или любого другого метода.



Оценка задач БА | PERT. Алгоритм

1. Проводим декомпозицию задач (WBS);
2. Каждой задаче дается три оценки:
 - Оптимистичная $O(i)$;
 - Пессимистичная $P(i)$;
 - Реалистичная $M(i)$;
3. Считаем средневзвешенную оценку каждой задачи по формуле:

$$E(i) = \frac{P(i) + 4M(i) + O(i)}{6}$$

4. Суммируем оценки всех задач и получаем итоговую.

Оценка задач БА | PERT. Пример

Содержание работ	O _i	M _i	P _i	E _i
Анализ требований	4	5	12	6
Создание ТЗ/ЧТЗ	10	15	20	15
Согласование ТЗ/ЧТЗ с заказчиком	7	10	14	10,17
Создание Спецификации	20	22	30	23
Аналитическая поддержка разработки	40	50	70	51,67
Аналитическая поддержка тестирования	30	40	60	41,67
Подготовка ТРП	30	40	60	41,67
Подготовка материалов для обучения пользователей	10	15	20	15
Проведение обучения	10	12	15	12,17

Оценка задач БА | PERT. Когда использовать?

- Редко бывают подобные задачи;
- Не все задачи имеют смежную сложность;
- Невозможно согласовать все требования за одну итерацию;
- Риски срабатывают не одинаково на всех задачах.

Оценка задач БА | Типичные ошибки

- Упущение учета времени на сбор информации;
- Коммуникации и сопутствующие работы;
- Согласование и количество итераций;
- Сопровождение команды разработки (консультирование);
- Презентация результатов;
- Трудоемкость самого процесса оценки;
- Говорим «Да», когда там твердое «Нет»;
- Даем обещания на ранних стадиях анализа;
- Недооценка и переоценка;
- Фокусировка на методиках оценивания;
- Рабочий день 8 часов != 8 трудовых часов.
- Понимаем «зону невероятности» (9 женщин за 1 месяц).

Оценка задач БА | Практика

ЗАДАНИЕ

Давайте попробуем декомпозировать задачу «Нарисовать мокап логин-формы сайта».

1. Давайте определимся, для чего нам это может понадобиться (цель)?
2. Какую информацию нам нужно получить для оценки?
3. Разобьем на подзадачи.
4. Какие могут быть риски?
5. Оценим?

Взаимодействие БА с командой разработки



БА & Dev | Какие могут быть задачи БА?

1. Подготовка задачи для разработки;
2. Project kick-off;
3. Участие в оценках задач;
4. Приемка задач;
5. Консультации в ходе выполнения и документирование решений;
6. Коммуникация с клиентом;
7. Сбор обратной связи по качеству требований.

БА & Dev | Подготовка задачи на разработку

Задача – полностью подготовить задачу на рассмотрение команды разработки, в ней должны быть:

- Прописаны все необходимые детали;
- Добавлены все необходимые артефакты;
- Есть все ссылки;
- Внесены все необходимые уточнения;
- Указаны вспомогательные источники (эксперты, артефакты, материалы).

Project kick-off – мероприятие, на котором команде разработки презентуют сконцентрированный обзор работ на предстоящую фазу/релиз/этап. На данном мероприятии аналитик рассказывает о блоке задач, цели, целевых пользователей, приоритеты, основные сценарии использования и так далее. Цель – дать обзор, получить первичную обратную связь (техническую) и мотивация.

Включает:

- Планирование (согласование времени, места);
- Привлечение экспертов;
- Фасилитация;
- Консультирование;
- Дополнение и доработка историй;
- Коммуникация полученных оценок.

Цель – проверить корректность разработки требований до их поставки пользователям. Чаще всего используют критерии приемки и Definition of done.

Задача – помочь разработчикам понять ваши постановки. Вы – первое контактное лицо, к которому обращаются по вопросам требований. Важно помнить: чем быстрее вы отреагируете, тем быстрее разработчик закончит задачу. Консультации могут быть следующего рода:

- Определение скоупа выполняемой задачи;
- Уточнение требований/логики;
- Коммуникация с заказчиком или другими участниками процесса, если вы не можете самостоятельно решить вопрос по требованиям.

Команда разработки не коммуницируют с клиентом (по разным причинам). В случае возникновения необходимости коммуникации с заказчиком вы – первые к кому они пойдут.

БА & Dev | Сбор обратной связи

БА всегда должен искать пути улучшения качества предоставляемой информации команде разработки. Сбор обратной связи может быть двух видов:

- Прямая – БА целенаправленно проводит активности по сбору обратной связи по документации. Он может получать их напрямую от коллег либо провести соответствующий опрос.
- Косвенная – БА анализирует и агрегирует вопросы и проблемы, которые возникают у команды разработки при работе с постановками.

User Acceptance Testing

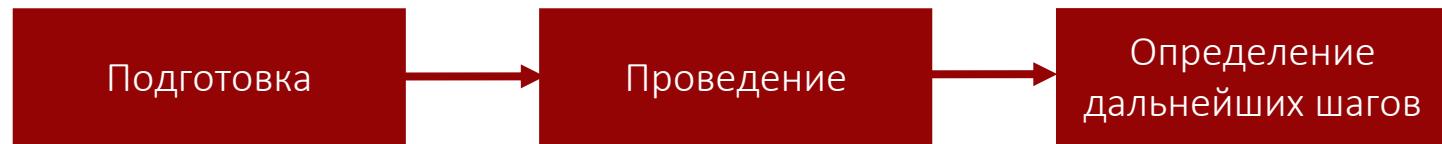


UAT | Определение

UAT – опытная эксплуатация программного продукта (альфа-, бета-тестирование). На данном этапе целевые пользователи компании-заказчика выполняют тестирование разработанной функциональности, выполняя типичные сценарии работы. Роль БА на данном этапе крайне важна.



UAT | Процесс



UAT | Подготовка

Главная цель подготовки – это понять сценарии, по которым будут выполнять тестирование программного продукта и убедиться, что ваш продукт пройдет это тестирование. Для этого вы:

Подготовка

- Коммуницируете с заказчиком на предмет предоставления данных сценариев;
- Проводите верификацию этих сценариев на предмет соответствия договоренностям;
- Коммуницируете с тестировщиками на предмет тестирования продукта по предоставленным сценариям;
- Налаживаете трассировку: определяете блок требований, которые будут тестироваться;
- Проводите обучение новой системе.

Проведение

Во время проведения опытной эксплуатации ваши задачи:

- Консультации пользователей по функциональности;
- Фиксация обратной связи;
- Квалификация багов (баг-не баг, запрос на изменение, новое требование)
- Документирование и маршрутизация;
- Коммуникация с заказчиком и отработка возражений;
- Взаимодействие с командой разработки.

UAT | Определение дальнейших шагов

Определение
дальнейших шагов

После проведения опытной эксплуатации исход проекта может в корне измениться. Могут возникнуть следующие задачи:

- Определение плана исправления ошибок, их приоритет и сроков поставки;
- Определение необходимости повторной опытной эксплуатации;
- Определение скоупа запросов на изменение и планов по анализу;
- Оценка работы бизнес-аналитика (или команды), ретроспектива.

1. Клиент не предоставляет сценарии;
2. Процесс слабо контролируется;
3. Плохо тестируем систему до UAT;
4. Надеемся на лучшее;
5. Не провели обучение.

Домой

- Читать: ВАВОК (глава, 8)
- Читать: Вигерс «Разработка требований к ПО» (глава 22, 23)

