

MARIAZ INŻYNIERII
WYMAGAŃ I MARKETINGU

NA STYKU BIZNESU I IT
WYMAGANIA W AGILE



TRUDNI INTERESARIUSZE W PROCESIE
DEFINIOWANIA WYMAGAŃ

WIEDZA I DOŚWIADCZENIE, CZYLI NA
CZYM WARTO BUDOWAĆ KARIERĘ

Szanowni Państwo

Przedstawiamy Państwu pierwszy numer REQ Magazyn - kwartalnika poświęconego inżynierii wymagań, inżynierii oprogramowania oraz zarządzania projektami. Magazyn jest odpowiedzią na liczne pytania stawiane podczas cyklicznych spotkań analityków, programistów, kierowników projektów oraz coraz częściej Klientów, którzy chcą zrozumieć cały proces wytwarzania oprogramowania.

Zadaniem magazynu jest poszerzanie wiedzy połączone z propagowaniem dobrych praktyk w każdym z wcześniej wymienionych obszarów. Kładziemy największy nacisk na rolę analizy biznesowej i systemowej oraz jej uczestnictwo na każdym z etapów wytwarzania produktu końcowego. Mamy nadzieję, że dzięki temu jakość produktów oferowanych Klientom będzie coraz lepsza.

W pierwszym numerze zastanawiamy się jak rozmawiać z tzw. „trudnym Klientem”, jak wygląda pierwszy etap analizy oraz czy udaje się skutecznie połączyć inżynierię wymagań z marketingiem. Poszukujemy odpowiedzi na odwieczne pytania: „Co jest ważniejsze: certyfikaty czy doświadczenie?” oraz „Czy biznes i IT to sprzymierzeńcy czy skazane na siebie strony w projekcie”. Z uwagi na coraz większą popularność metod zwinnych w projektach pokazujemy co oznacza dla całego zespołu projektowego wdrożenie takiego podejścia oraz jak odnaleźć swoje miejsce w nowej „zwinnej” rzeczywistości.

Zapraszam do lektury!

Monika Perendyk

Prezes Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań

Redaktor Naczelną



REDAKCJA

Opracowanie i redakcja:

Redaktor naczelną:
Monika Perendyk

Zespół redakcyjny:

Włodzimierz Dąbrowski
Artur Kiełbowicz
Rafał Stańczak

Projekt graficzny i skład:

Dagmara Zawada

Prawa autorskie

Wszystkie opublikowane artykuły są objęte prawem autorskim autora lub przedsiębiorstwa. Wykorzystywanie w innych publikacjach, kopiowanie lub modyfikowanie zawartości artykułu bez pisemnego upoważnienia autora jest zabronione.

Facebook

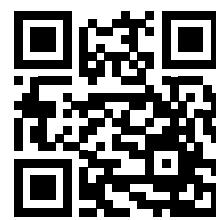
<http://www.facebook.com/reqmagazyn>

Reklama

czasopismo@wymagania.org.pl

Współpraca

Osoby zainteresowane współpracą w zakresie publikacji prosimy o kontakt: czasopismo@wymagania.org.pl



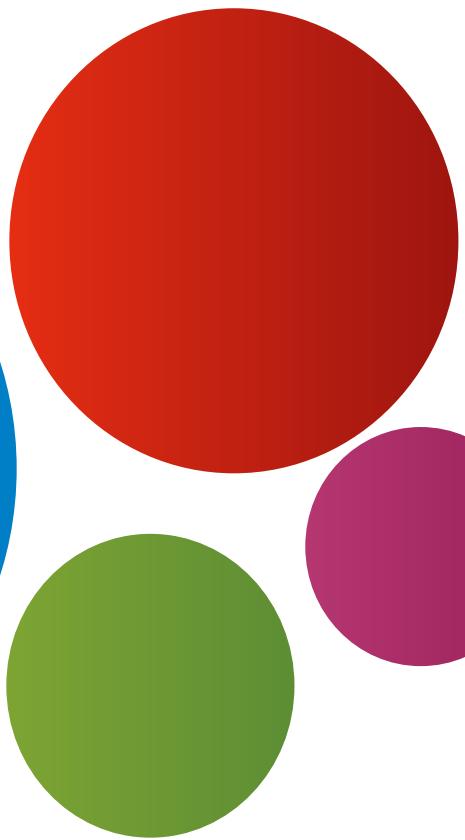
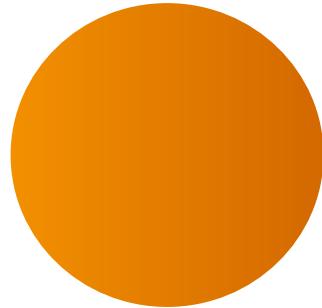
wymagania.org.pl

The diagram consists of a large circle divided into four quadrants by a horizontal and a vertical axis. The top-left quadrant contains the word 'wymagania' (requirements) in large bold letters, with smaller text around it including 'oprogramowanie' (software), 'marketing', 'wymagań' (requirements), 'definiowanie' (definition), 'produktywność' (productivity), 'interesariusz' (interested party), 'projektowanie' (design), 'współpraca' (cooperation), 'standard język' (standard language), 'rozwój' (development), 'analiza' (analysis), and 'procedura' (procedure). The top-right quadrant contains the word 'sukces' (success) in large bold letters. The bottom-left quadrant contains the word 'projekt' (project) in large bold letters, with smaller text including 'kariera' (career), 'potrzeby' (needs), 'Klient' (client), 'produkt' (product), 'produktem' (product), 'wiedza' (knowledge), 'rozpoznawanie' (recognition), and 'rozpoznawanie' (recognition). The bottom-right quadrant contains the word 'inżynieria' (engineering) in large bold letters, with smaller text including 'analiza' (analysis) and 'procedura' (procedure).

wymagania
proces
Klient
projekt
inżynieria
sukces

Spis

Treści



Działły stałe

2

Słowo wstępu

Inżynieria Wymagań

6

Monika Perendyk

Najważniejsze jest niewidoczne dla oczu

10

Bogdan Bereza

Rynkowa inżynieria wymagań:
długo wyczekiwany mariąz inżynierii wymagań i marketingu

14

Bożena Rumak

Trudni interesariusze w procesie definiowania wymagań

18

Hanna Wesołowska

Wiedza czy doświadczenie, czyli na czym warto budować karierę

Inżynieria Oprogramowania

Ewa Brzeska

22

Na styku biznesu i IT:

od potrzeby biznesowej do gotowego produktu – rozważania w kontekście
inżynierii oprogramowania

Zarządzanie projektami

28

Krystian Kaczor

Wymagania w Agile

Działy ruchome

32

Relacja z wydarzenia:
II Kongres Profesjonalistów IT





Monika
Perendyk

Inżynieria
Wymagań

Najważniejsze jest niewidoczne dla oczu

Wstęp

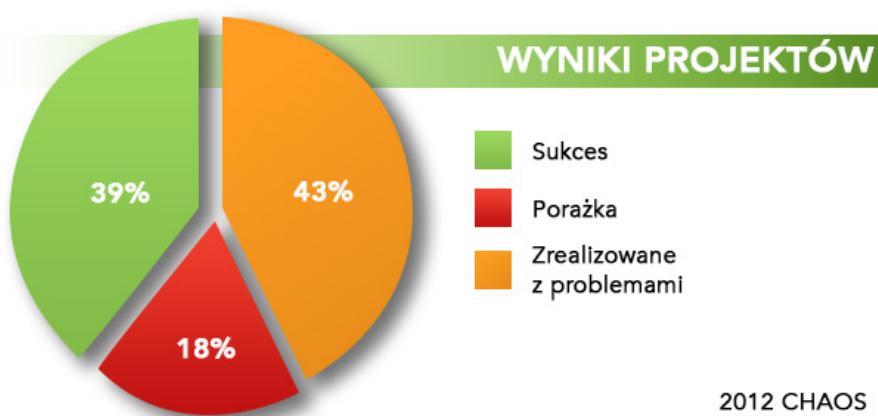
Cel wszystkich projektów IT jest jeden: „wytworzyć oprogramowanie dobrej jakości, na czas i w ramach wyznaczonego budżetu, zaspokajające rzeczywiste potrzeby klienta”.

Według raportu opublikowanego przez The Standish Group: „CHAOS Manifesto” tylko 39% wdrożeń IT zakończyło się sukcesem, 18% zakończyło się klęską, a 43% zrealizowano napotykając po drodze problemy takie jak: przekroczony budżet, harmonogram czy oddanie produktu niezgodnego z wymaganiami Klienta.

Jednym z najpoważniejszych problemów związanych z niepowodzeniem projektów jest najczęściej: niejednoznaczne definiowanie wymagań, brak zarządzania zmianą czy coraz częściej wymagania ukryte, które dla zamawiającego są oczywiste, dlatego nie są przez niego wypowiadane. Uświadomienie sobie roli, jaką odgrywa dobre opracowanie wymagań, a następnie zarządzanie nimi w całym procesie wytwarzania oprogramowania pozwoli nie tylko znaleźć narzędzia czy metody pracy w projekcie, ale przede wszystkim doprowadzi do poprawienia efektywności pracy i w konsekwencji stworzenia produktu w pełni spełniającego oczekiwania Klienta.

Czym jest inżynieria wymagań?

Według niektórych źródeł, pierwszy raz sformułowanie „inżynieria wymagań” zostało użyte się w raporcie TRW w 1979 roku. Mimo publikacji, termin ten nie przeszedł do ogólnego użytku aż do 1990 roku, kiedy ukazało się opracowanie IEEE Computer Society, pt: „System and Software Requirements Engineering”. Wtedy również powstał cykl konferencji poświęconych inżynierii wymagań. Mimo oficjalnej publikacji sformułowanie wydaje się dla wielu sztywne, wręcz sztuczne ze względu na połączenie dwóch, z początku wydawać się mogło, nie do pogodzenia słów: „inżynieria”, która kojarzy się z projektowaniem czy konstruowaniem obiektów oraz „wymagania”, które bliższe są aspektom biznesowym, bowiem stanowią zespół warunków, jakie muszą być spełnione, aby odpowiadać potrzebom Klienta. Czy takie połączenie w ogóle ma sens? Oczywiście, że ma. Od mo-

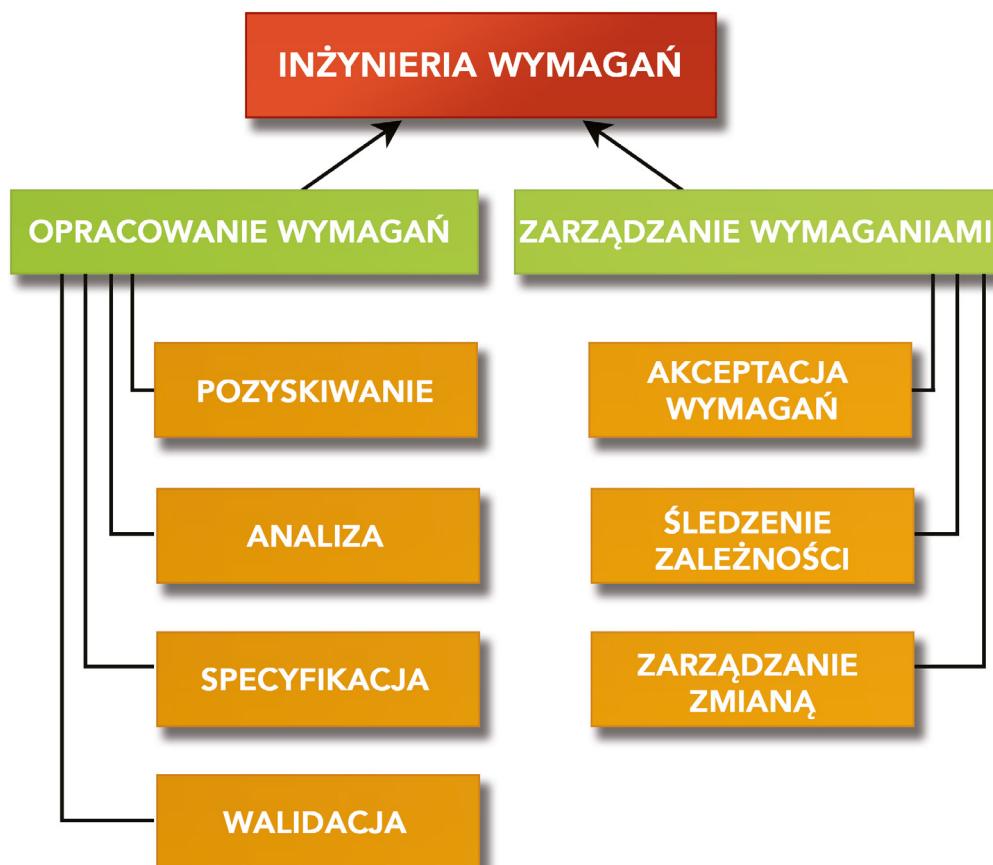


Rysunek 1. Badanie przeprowadzone na grupie: 60% projektów USA, 25% projektów prowadzonych w Europie i 15% na pozostałych kontynentach.

mentu spotkania z Klientem, od którego zbieramy wymagania, do oddania gotowego produktu dzieją się aktywności, które wchodzą w skład inżynierii wymagań.

Inżynieria wymagań jest procesem odkrywania, dokumentowania oraz zarządzania wymaganiami dla systemu. Celem inżynierii wymagań jest stworzenie i utrzymywanie zestawu wymagań, które będą kompletne, spójne i będą odzwierciedlały to, czego oczekuje klient. Inżynieria wymagań to obszar Inżynierii Oprogramowania, na który składają się dwa obszary: Opracowywanie wymagań (Requirements Development) oraz Zarządzanie Wymaganiami (Requirements Management).

był brak zaimplementowanego procesu inżynierii wymagań. Zbyt szybko przeskoczono od etapu zbierania i dokumentowania wymagań do projektowania rozwiązania, nie kontrolując czy w trakcie trwania projektu, u Klienta, nie zaszły zmiany, które wymuszają dostosowania wymagań, a może nawet ich znaczną modyfikację. Zarządzanie zmianami w wymaganiach to proces, który musi być zaplanowany ze szczególną starannością, przy uwzględnieniu ograniczeń projektowych takich jak zaplanowany budżet czy harmonogram. Nie możemy również zapominać o wpływie zmiany wymagań na już wykonane prace w projekcie. Czas poświęcony na ich modyfikację również musi być uwzględniony przy podejmowaniu decyzji o akceptacji zmian. Ryzyko niepowodzenia w projekcie rośnie proporcjonalnie do zmienności wymagań, o ile w porę nie będziemy zarządzać zmianami.



Rysunek 2. Podział Inżynierii wymagań na obszary według modelu dojrzałości CMMI.

Inżynieria wymagań jest dziedziną interdyscyplinarną, ponieważ łączy ze sobą wiele dziedzin, które mają kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu IT. Do nich należą: analiza biznesowa, analiza systemowa, zarządzanie projektem, technologie programowania, sposoby testowania, regulacje prawne, oraz psychologia. Szczególnie ta ostatnia dziedzina od kilku lat nabiera dużego znaczenia w procesie zbierania wymagań, kiedy wielu analityków szuka technik rozmawiania z Klientami, czy radzenia z różnymi emocjami podczas spotkań biznesowych.

Odnosząc się do raportu CHAOS, o którym była mowa na początku artykułu możemy stwierdzić, że przyczyną niepowodzeń 61% badanych projektów

Obszary inżynierii wymagań związane z opracowywaniem wymagań są bardziej rozpoznawcze pod nazwą analizy biznesowej, która jest wysoko ceniona szczególnie przez Klientów z oczywistych powodów - jest im bliższa. Konwersacje prowadzone są mniej technicznie, bardziej biznesowo, dla Klienta - bardziej zrozumiale. To właśnie analityk biznesowy niczym agent 007 musi odkryć wszelkie „oczywiste” dla Klienta wymagania, czy wsłuchiwać się w jego wypowiedź poszukując przyczyn powstania danego wymagania. Pozostałe obszary związane głównie z opisywaniem specyfikacji (w szczególności części technicznej) bardziej rozwinięły się w świecie projektowania czy architektury systemów z uwagi na wykorzystywanie niełatwych dla niektórych zagadnienia modelowania, czy stosowanie diagramów UML.

Analiza biznesowa jak również analiza systemowa wchodzą w skład obszaru: „Opracowywanie Wymagań” (Requirements Development). Zadania inżynierii wymagań najczęściej wykonują kierownicy projektów, którzy dbają o to, aby produkt końcowy spełniał przynajmniej te wymagania klienta, które zostały ustalone na początku projektu.

„Gdybym na początku swojej kariery jako przedsiębiorcy zapytał klientów, czego chcą, wszyscy byliby zgodni: chcemy szybszych koni. Więc ich nie pytałem” (Henry Ford)

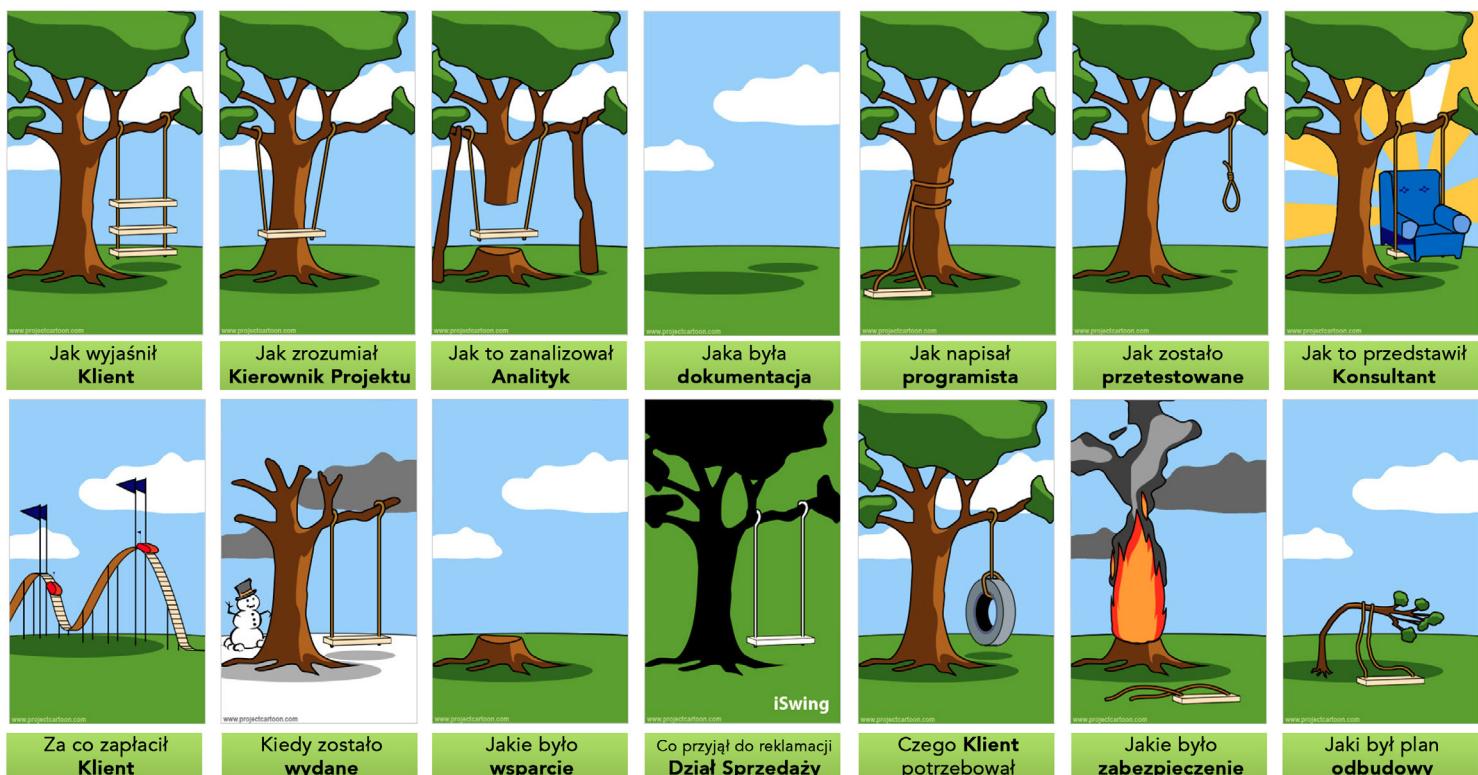
Wraz z pojawieniem się pierwszych komputerów przyspieszających wykonywanie skomplikowanych wyliczeń czy symulacji pojawiła się potrzeba powstawania coraz to lepszych algorytmów, programów. Nie było to takie łatwe i dostępne jak dzisiaj. To, co dzisiaj wydaje nam się nieskomplikowanym algorymem, wtedy było tworzone przez wąską grupę specjalistów, nierzadko laureatów Nagrody Nobla. Programy budowano według wizji ich wykonawców i nie zawsze spełniały wymagania i oczekiwania Klienta. Modyfikacje wprowadzano dopiero później, kiedy okazywało się, że program, czy system nie do końca spełnia podstawowe oczekiwania końcowego odbiorcy. Wtedy etap wsłuchiwania się w oczekiwania Klienta nikt nie nazywał analizą biznesową, o inżynierii wymagań nie wspominając, był to jeden z oczywistych etapów tworzenia końcowego produktu.

Łatwość tworzenia oraz możliwość wykonywania modyfikacji spowodowała gigantyczny skok technologiczny, dzięki któremu dzisiaj możemy wybierać pomiędzy technologiami, niezbędnymi w życiu zawodowym i codziennym. Od tamtego

czasu sytuacja się zmieniała, potrzeba Klienta jest coraz ważniejsza dla twórców oprogramowania, niż doskonałość technologiczna. To, co kiedyś było nie do pomyślenia, dziś dla przemysłu jest już naturalne.

Inaczej jest z inżynierią wymagań, która popularna w środowisku akademickim, w świecie przemysłu nie może doczekać się uznania. Ciągle poszukujemy analityków biznesowych, systemowych, architektów zapominając o inżynierach wymagań, dzięki którym, przy zachowaniu wszystkich elementów inżynierii wymagań, projekt ma szansę spełnić oczekiwania Klienta.

„Ważne jest aby nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny. Wystarczy więc, jeśli spróbujemy zrozumieć choć trochę tej tajemnicy każdego dnia. Nigdy nie trać świętej ciekawości.”



Rysunek 3. Jak wygląda prowadzenie projektu w rzeczywistości. Kompozycja wykonana za pomocą programu: projectcartoon.

Stowarzyszenie Inżynierii Wymagań

19 marca 2014 roku w Gmachu Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej odbyło się spotkanie założycielskie Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań. Termin spotkania założycielskiego nie był przypadkowy, bowiem dzień wcześniej, 18 marca 2014 roku została zorganizowana pierwsza w Polsce Konferencja Inżynierii Wymagań.

W trakcie spotkania założycielskiego zatwierdzono statut stowarzyszenia, który obejmuje działania w dziedzinach: inżynierii systemów, inżynierii oprogramowania, analizy biznesowej i systemowej, zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem informacji, inżynierii wymagań, zarządzania projektami, jak również procesami wytwórczymi oraz weryfikacji i walidacji oprogramowania oraz systemów.

Celem stowarzyszenia jest między innymi upowszechnienie wiedzy z wyżej wymienionych dziedzin, ugruntowanie powszechnej świadomości znaczenia inżynierii wymagań oraz jej wpływu na powodzenie projektów, tworzenie, adaptacja, tłumaczenie oraz popularyzacja norm, standardów i terminologii. Promujemy również systemy certyfikacji zawodowej oraz wspieramy wymianę doświadczeń między profesjonalistami a osobami poszukującymi dobrych praktyk w powyższych dziedzinach.

Przez 8 miesięcy braliśmy udział w wielu wydarzeniach IT, dzięki którym mogliśmy promować nie tylko ideę inżynierii wymagań, ale również potrzebę podnoszenia jakości wytwarzanych produktów.

Wydarzenia i seminaria, na których można było nas zobaczyć:

- „Różne drogi od potrzeby biznesowej do jej realizacji poprzez wymagania: Prince2, czy Scrum? Metodyki tradycyjne, czy zwinne? A może jeszcze inaczej?” organizowane przez Radę Mazowieckiej Grupy Regionalnej IPMA Polska oraz Akademię Zarządzania Projektami Orange,
- Konferencja Specjalistów IT w Rzeszowie.

Objęliśmy również patronatem merytorycznym kilka wydarzeń takich jak:

- Webinaria z zakresu inżynierii wymagań i zarządzania projektami organizowanymi przez Firmę CTS,
- Akademia Managerów IT,
- Agile Management 2014.

Jedną z form rozpowszechniania wiedzy jest stworzenie tego czasopisma, który mamy nadzieję będzie stanowił zbiór odpowiedzi oraz wskazówek dla tych, którzy poszukują wiedzy, bądź chcą ją zweryfikować oraz poznać doświadczenia innych.

Zapraszamy do wstąpienia w szeregi Stowarzyszenia.



STOWARZYSZENIE INŻYNIERII WYMAGAŃ

Sledź aktualności na stronie Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań:

www.wymagania.org.pl

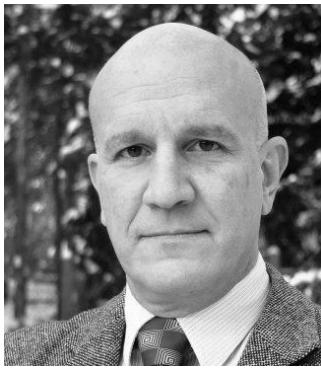
Dołącz do grupy LinkedIn:



www.linkedin.com/groups/Stowarzyszenie-Inżynierii-Wymagań-7464107

Monika Perendyk, Certyfikowany Profesjonalista Inżynierii Wymagań, Prezes Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań, którego celem jest ugruntowanie powszechnej świadomości znaczenia inżynierii wymagań oraz jej interdyscyplinarnego charakteru. Absolwentka Wydziału Fizyki Technicznej Informatyki i Matematyki Stosowanej Politechniki Łódzkiej. Analityk biznesowy/systemowy ze specjalizacją w sektorze finansowym ze szczególnym wskazaniem na branżę leasingową oraz CFM. Posiada wieloletnie doświadczenie w analizie i wdrażaniu systemów klasy ERP w firmach produkcyjnych oraz tworzeniu dedykowanych systemów dla firm usługowych. Założyciel i redaktor naczelna magazynu: REQ Magazyn. Propagator dobrych praktyk w zakresie komunikacji z Klientem oraz prowadzenia analizy w złożonych projektach.

Autorka bloga: www.analizawymagan.pl.



Bogdan
Bereza

Inżynieria Wymagań

Rynkowa inżynieria wymagań

Długo wyczekiwany mariaż inżynierii wymagań i marketingu

Pozycjonowanie tematu: IT a marketing

Na początek – konieczne wyjaśnienie terminologiczne. „Rynkowa inżynieria wymagań”, czyli MDRE (Market-Driven Requirements Engineering) – to nazwa, która łatwo może wprowadzić w błąd. Nie chodzi w niej tylko o to, aby inżynieria wymagań brała pod uwagę potrzeby klientów, rynku – bo to jest zasada obowiązująca uniwersalnie.

Rynkowa inżynieria wymagań dotyczy rynku otwartego, na którym istnieje wielu potencjalnych klientów, ale żaden z nich jeszcze nie kupił ani nie zamówił naszego produktu. Pozyskiwanie wymagań nie może polegać w tej sytuacji na wyypytywaniu, wszystko jedno jakimi metodami, konkretnych organizacji, czy osób, bo nie wiadomo, kogo konkretnie pytać, kto ostatecznie kupi nasz produkt i będzie się nim posługiwał. W takiej sytuacji, proces pozyskiwania wymagań odbywa się nie klasycznymi metodami inżynierii wymagań, na przykład opisanymi w normie ISO/IEC/IEEE 29148 (<http://www.computer.org/portal/documents/82129/160549/IEEE+29148-2011.pdf>), lecz metodami dziedziny mającej mało wspólnego z IT – marketingu.

Potencjalne, inne nazwy tej branży to „zarządzanie produktem”, ale zwyczajowo stosuje się ją już wobec innych działań, lub może „marketingowa inżynieria wymagań”. „Eksplorację” zawłaszczyli już – prawem kaduka – nasi koledzy, testerzy „eksploracyjni”. Niechże więc zostanie „rynkowa inżynieria wymagań”.

Według definicji (<http://pl.wikipedia.org/wiki/Marketing>), marketing, to „handel aktywny, wychodzący naprzeciw potrzebom klienta, próbujący odgadnąć skryte potrzeby klienta, usiłujący te

potrzeby uświadamiać oraz pobudzać, a nawet kreować i zaspokajać je." Według tego samego źródła, w skład marketingu wchodzą „badanie rynku, kształtowanie produktu, oddziaływanie na rynek, ustalanie ceny, sprzedaż”.

Związek inżynierii wymagań z marketingiem można uproszczyć, traktując dział, czy agencję marketingową, zajmującą się badaniami rynku i „pobudzaniem, a nawet kreowaniem, potrzeb” po prostu jako zastępczego klienta, jako surogat klienta. „Oni” – czytaj marketing – mieliby swoimi sposobami określić, czego potrzebują potencjalni klienci, a „my” – czytaj dział IT – przełożymy to na nasz język, na „wymagania” i zbudujemy.

Nie muszę mówić, że taki model współpracy (tradycyjnego) działu marketingu z (tradycyjnym) działem IT jest niewystarczający nawet we współpracy z pojedynczym klientem. Zwycięski model relacji biznes – IT to taki, w który obie strony współpracują ze sobą, zaś IT jest nie tylko zasobem, dostarczającym rozwiązania informatyczne, niczym wodociąg dostarcza wodę, ale aktywnym, współodpowiedzialnym partnerem tego procesu. Nawet



Rysunek 1. Profesor Tony Gorsc

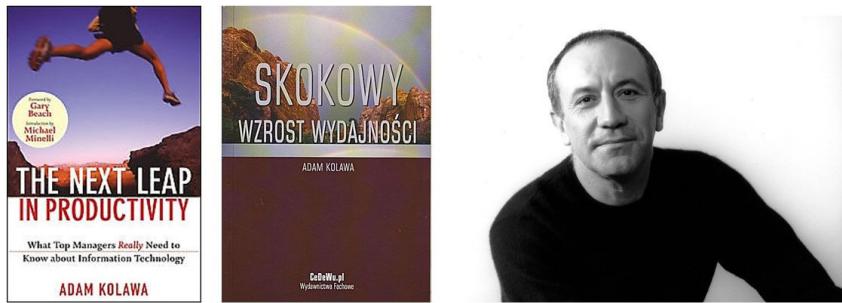
Historia nauczycielką życia

Czytając fascynującą książkę o historii firmy „Apple”¹, wciąż myślałem, że to tak naprawdę jest opowieść o rynkowej inżynierii wymagań, choć oczywiście ta nazwa w tekście nie pojawia się ani razu. Książka traktuje o meandrach, jakimi ta firma poruszała się od lat 70-ych do dzisiaj, wypuszczając na rynek produkty będące raz wielkim sukcesem, raz klęską. Autor opowiada, jak wielki Steve usiłował wstrzelić się w potrzeby rynku, jak tworzył zestawy wymagań wobec swoich kolejnych produktów, jak je zmieniał.

Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że wbrew ugruntowanej tradycji, inżynier wymagań, zajęty ich pozyskiwaniem, i marketingowiec badający rynek, i Steve, właściciel „Apple”, robią w istocie to samo. Nawet można w badaniu rynku dostrzec kawałki analizy biznesowej, gdy analizuje się domniemany tryb pracy potencjalnych klientów.

Ta narzucająca się prawda, zgodna zresztą z określeniem inżynierii wymagań przez standard IEEE/ISO 29148 jako „dziedziny interdyscyplinarnej”, bardzo opornie toruje sobie drogę do naszych głów. Zgodnie z uświęconą tradycją, inżynier wymagań gardzi marketingowcem, marketingowiec inżynierem (jak w komiksach „Dilbert”), a tak zwany analityk biznesowy naśmiewa się z obydwu. Inżynier wymagań, wedle folkloru branżowego, chodzi – niczym programista – w dżinsach i niezbyt czystym T-shircie, analityk, w garniturze z krawatem lub bez, ociera się o najwyższe kręgi biznesu i nawet kupując mleko myśli w BPMN-ie, zaś marketingowiec, w stroju hipsterskim, projektuje kosztowne i kłamliwe kampanie reklamowe.

Jeśli tak nawet bywa, to na pewno tak być nie powinno, skoro chcemy działać skutecznie. Tak głosiłem, ale prozelitów wielu nie uzyskałem. Odsiecz przyszła mi z nieoczekiwanej kierun-



Rysunek 2. Rewolucyjne koncepcje Adama Kolawy

ku, bo ze świata akademickiego. Tam, od kilku lat, badania w zakresie inżynierii wymagań objęły nową dziedzinę, nazwaną MDRA – Market-Driven Requirements Engineering. Czyli metody, techniki i procedury, służące do pozyskania i opisania wymagań dla produktów, których użytkownikiem jest odbiorca masowy.

Wymagania, które znajduje marketing

Pamiętacie, jak kilkanaście lat temu część Erics-sona, produkująca telefony komórkowe, połączyła się z firmą Sony? Nieważne, że później ten związek się rozpadł, ale jego początek był wyraźnym symptomem zasady, że tradycyjna inżynieria wymagań (Ericsson), wielce przywiązana do swojego inżynierskiego, informatycznego rodowodu, w praktyce nie umiała nawet dostrzec, a co dopiero zagospodarować wielu atrybutów jakości / typów wymagań (Sony). Dziś ten rodzaj atrybutów jakości często nazywa się modnie „doświadczeniem klienta” (user experience, UX) i docenia jego wagę w odniesieniu do pewnych typów produktów. Inną nazwą wobec tych niejasnych wymagań, to „charyzma” (ang. charisma, James Bach).

Podstawowa rzecz, którą dobrze, coraz lepiej rozumie marketing, a która wciąż słabo dociera do świadomości działów badawczo-rozwojowych oraz produkcji, w tym do działów IT, to fakt, że doświadczenie klienta zależy w przeważającym stopniu nie od cech produktu, a od szeregu innych czynników, leżących poza samym produktem.

Eksperyment Radosława Hofmana, opisany m.in. w jego artykule Behavioural economics in software quality engineering (http://www.academia.edu/5515168/Behavioral_economics_in_software_quality_engineering_v06_ESE), a udostępniony szerszej publiczności w tekście „Oprogramowanie a emocje” (<http://www.computerworld.pl/artykuly/366523/Oprogramowanie.a.emocje.html>), szokował. To samo oprogramowanie, na którym dwie równoważne grupy wykonywały, niezależnie od siebie, testy, i znalazły w nim w przybliżeniu identyczne błędy, zostało przez te grupy subiektywnie ocenione dramatycznie różnie (przez jedną grupę bardzo dobrze, przez drugą bardzo źle), zależnie od indoktrynacji, której



chek – próba graficznego ujęcia MDRE (www.gorscheck.com)

¹ "The Apple Revolution – The Real Story of How Steve Jobs and the Cracy Ones Took Over the World", Luke Dormehl, 2012



Rysunek 3. MDRE w wydaniu firmy Apple

rej zostały poddane przez potajemnych współpracowników eksperymentatora. Włos się jeży na inżynierskiej głowie: czyżby w ogóle nie warto było inwestować w jakość i niezawodność, bo ocena rynku i tak zależy od lajków, szeptanego marketingu sieciowego i działań niekompetentnych technicznie, ale hałaśliwych specjalistów od reklamy?

Rozwiążanie tego pozornego paradoksu leży w znacznie ścisłej, niż dzisiaj, współpracy marketingu oraz inżynierii wymagań. Marketing dba, a przynajmniej powinien zadbać o tak zwane zarządzanie doświadczeniem klienta (customer experience management, CEM). Według zasad CEM, na opinię klienta o produkcie, wpływ większy niż sądziliśmy, wywierają nie cechy samego produktu, ale następujące czynniki:

- Jakość procesu sprzedaży,
- Jakość obsługi klienta,
- Wygoda posługiwania się produktem (interakcja, użyteczność, HCI),
- Niezawodność,
- Łatwość naprawy, obsługi, modyfikacji; jakość i dostępność serwisu,
- Charyzma, moda,
- Opinie w prasie, w Internecie,
- Opinia o samej firmie,
- Brak lub obecność czynnika „rozbitych okien”, takich jak na przykład uwikłanie firmy w skandale, niezyczliwy klientom proces reklamacji, złodziejskie praktyki i warunki sprzedaży,
- Wygoda i przejrzystość fakturowania (wobec usług, których to dotyczy),
- Warunki panujące w punktach obsługi klienta,
- Zrozumiałość i przejrzystość instrukcji obsługi, ich odpowiednia lokalizacja,
- Estetyka.

Pominiecie tych czynników może spowodować, że technicznie dobry produkt poniesie klęskę, a gorszy zwycięży. Szkoda czasu i pieniędzy na wytwarzanie produktów wysokiej jakości, które zniszczy kłamiąca reklama, aroganckie praktyki sprzedaży, złe działanie serwisu. Szkoda też czasu na wytwarzanie produktów kiepskiej jakości, które potem trzeba z trudem wciskać niezbyt zadowolony klientom, na których ponosi się straty.

Te zależności doskonale opisuje tak zwany model Kano², bardzo słabo znany w IT. Dzieli on wymagania na trzy grupy: na (1) wymagania zwykłe, na (2) „zachwycacze” i na (3) „rozwściekacze”.

Poziom zadowolenia klienta jest z grubsza liniowo zależny z poziomem spełnienia wymagań zwykłych. Im lepiej produkt je realizuje, tym wyższe jest zadowolenie klienta.

Zachwycacze to te, których niespełnienie nikomu specjalnie nie doskwiera, ale kiedy choć w części są zrealizowane, wywołują efekt wielkiego WOW. Te wymagania są ważne dla takich produktów IT, których zawodność i zwykłe bugi są do zaakceptowania, ale atrybut trafnie nazwany przez Jamesa Bacha „charyzmą”, choćby dostępny tylko trochę, zaraz wywołuje lawinę lajków. Do nich zaliczają się gadżety, telefony, gry, wszelkie fejsbuki, twiterы oraz instagramy, a nawet zupełnie normalne aplikacje internetowe: sklepy, portale informacyjne i plotkarskie, i te pokazujące pogodę.

Natomiast dla systemów wbudowanych/krytycznych dominują rozwściekacze: cechy, których płynnego działania wręcz nie zauważamy, ale najmniejsze potknienie ciężko przeżywamy, albo i nie przeżywamy, jeśli zawiedzie na przykład ABS w hamulcach, czy system sterowania ruchem kolejowym, czy rozrusznik serca. One są jak powietrze, dlatego ci, którzy je testują, są ciisi, solidni, mało mówią i dobrze pracują, i mało mają czasu na uleganie mistycznym modom typu XP, TDD, eksploracja i inne. Kto sie nie lansuje, teo nie ma?



Rysunek 4. Brak charyzmy – telefon firmy Ericsson z połowy lat 90-ych

2 Np. http://en.wikipedia.org/wiki/Kano_model



Rysunek 5. Czy już nie liczy się jakość, tylko hałas w mediach społecznych?

Obszary MDRA

MDRA – pod tą nazwą gromadzą się różne prace akademickie³, stawiające sobie za cel badanie, jakie są zasady i mechanizmy rynkowej inżynierii wymagań. Badania nie wykazują, moim zdaniem, jakichś radykalnych różnic w porównaniu z inżynierią wymagań dla systemów robionych na zamówienie, poza obszarem pozyskiwania wymagań. Generalnie, jeśli chodzi o pozostałe etapy pro-

3 Dobre podsumowanie: <http://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/776217> („Market-driven requirements engineering processes for software products - a report on current practices”).

cesu wymagań, różnice mają charakter ilościowy, raczej niż jakościowy:

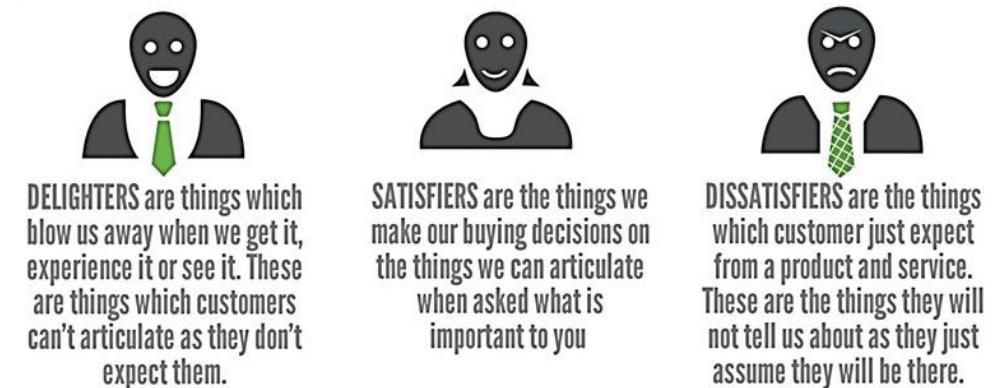
- Większa zmienność wymagań,
- Większa ogólnikowość, niejasność i niejednoznaczność opisu wymagań,
- Częstsze stosowanie metodyk iteracyjnych przy tworzeniu tego typu produktów,
- Częstsze i głębsze zmiany kontekstu systemu, jego interesariuszy, większy zakres szarych stref systemu i jego kontekstu.

Jeśli zaś chodzi o pozyskiwanie wymagań, to do arsenalu inżynierii wymagań wchodzi wielka liczba i różnorodność technik wcześniej jej nieznanych, metod badań rynkowych. Jakie to techniki, jak pomagają nie tylko wykryć, ale także pobudzać i kreować potrzeby klientów – o tym napiszę w kolejnych artykułach, jeśli pojawi się takie zapotrzebowanie.

Wszystkie odsyłacze do adresów URL są z dnia 2 września 2014.



THREE ELEMENTS OF CUSTOMER SATISFACTION



Rysunek 6. Noriaki Kano i jego model

Bogdan Bereza, uczestnik w różnych rolach (programista – tester – kierownik) dziesiątek projektów IT, zarówno tradycyjnych jak i agile) w Szwecji, w Polsce i w innych krajach. Doświadczony konsultant i doradca oraz trener. Prowadzi szkolenia w zakresie IT, zarządzania oraz psychologii biznesu od ponad 20 lat. Autor wielu książek i artykułów. Między innymi, trener szwedzkiej „Agile Academy”.



Bożena
Rumak

Inżynieria
Wymagań

Trudni interesariusze w procesie definiowania wymagań

Proces definiowania wymagań

W procesie tworzenia oprogramowania bardzo ważną rolę pełni etap definowania wymagań. W inżynierii oprogramowania wyróżnione są następujące procesy związane z tym obszarem:

- określanie i analizowanie wymagań (rozpoznawanie dziedziny, zbieranie i klasyfikacja wymagań, usuwanie sprzeczności, nadawanie priorytetów, sprawdzanie wymagań),
- specyfikowanie wymagań (biznesowe, systemowe, funkcjonalne, niefunkcjonalne)
- zatwierdzania wymagań (zwartych w dokumentacji wymagań).

Efektywna realizacja tych procesów ma kluczowe znaczenie dla przebiegu całego procesu tworzenia oprogramowania.

W czasie swojej pracy zawodowej pracowałam lub nadzorowałam prace analityków w wielu projektach różnej wielkości, co dało mi dużo materiału do wyciągnięcia wniosków.

Zaobserwowałam, że analitycy, którzy dysponują co najmniej podstawową wiedzą teoretyczną z inżynierii oprogramowania definiują wymagania skutecznie i efektywnie.

Zauważałam również, że z każdym rokiem oczekiwania odbiorcy wobec analizy biznesowej i kompetencji analityków są coraz większe. Postanowiłam nie traktować tych problemów jak przysłowiowej „kwadratury koła” lecz przetestować w praktyce, czy dobranie odpowiednich technik zbierania wymagań oraz wykorzystanie kilku podstawowych kompetencji analityków przyniesie oczekiwany skutek.

Interesariusze

Analitycy spotykają się w projektach informatycznych z interesariuszami czyli przedstawicielami jednostek organizacyjnych, którzy biorą czynny udział w realizacji projektu lub są żywotnie zainteresowani pomyślnym albo niepomyślnym zakończeniem projektu.

Bardzo często analitycy uważają, że część interesariuszy utrudnia im sprawne definiowania i dokumentowanie wymagań

W celu zweryfikowania tych opinii przyjęłam następujące założenia:

1. Dostawcy chcą zrozumieć potrzeby odbiorców i przyszłych użytkowników (zależne od ich kultury, języka, umiejętności interpersonalnych) i zbudować system, który spełni ich potrzeby.
2. Potrzeby odbiorców/użytkowników ulegają zmianie w czasie (odbiorcy chcą dysponować coraz lepszą ofertą, oczekiwania użytkowników rosną w związku z dynamicznym rozwojem rynku informatycznego).
3. Odbiorca działa wg zasady IKIWISI tzn. I'll Know It When I See IT (będę wiedział, gdy zobaczę). Zasada ta jest dużym wyzwaniem dla analityków, gdyż ostateczna wersja systemu powstaje najczęściej po zakończeniu analizy biznesowej, zaś klient:
 - zwleka z potwierdzeniem potrzeb biznesowych do czasu prezentacji prototypu aplikacji lub
 - w przypadku projektu, w którym nie jest zaplanowany prototyp dopiero, wtedy gdy widzi działającą aplikację zastanawia się nad swoimi potrzebami.

W niniejszym artykule skoncentrowałem się na wnioskach z większych projektów (powyżej 100 wymagań biznesowych), w których wystąpiły następujące zjawiska:

- odbiorca przedstawał swoje wstępne potrzeby na wysokim stopniu ogólności,
- po stronie odbiorcy nie było jednoznacznie wskazanych osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji,
- w trakcie procesu identyfikacji wymagań biznesowych następowała zmiana podstawowych założeń biznesowych lub prawnych.

Zjawiska te występują dość często w praktyce i są prawdziwym wyzwaniem dla analityków. Zaletą jest przede wszystkim to, że realizacja procesu analizy wymagań w takich warunkach umożliwia znaczący rozwój kompetencji analitycznych, a projekty są naprawdę bardzo interesujące.

Rozpoznawanie dziedziny i zbieranie wymagań

Większość z analityków miała do czynienia z takimi przypadkiem jak ten opisany poniżej.

Odbiorca w dokumencie przekazanym do dostawcy przedstawił krótki opis swojej potrzeby biznesowej: Przygotowanie oprogramowania wspierającego proces sprzedaży kredytów gotówkowych przez agentów kredytowych.

Podczas pierwszego spotkania z odbiorcą analityk zidentyfikował m.in. następujące wymagania:

- system powinien umożliwić rejestrację wniosku kredytobiorcy przez agenta kredytowego,
- system powinien umożliwić przeprowadzanie oceny zdolności kredytowej kredytobiorcy.

Analityk na tym samym spotkaniu zidentyfikował „ukryte” wymagania:

- w systemie powinny być obsługiwane tylko kredyty gotówkowe dla osób fizycznych,
- kredyty mogą być udzielane w walucie pln lub euro, które w znacznym stopniu ograniczyły zakres projektu.

W przypadku, gdy potrzeba odbiorcy sformułowana jest zbyt ogólnie w celu zidentyfikowania „ukrytych” wymagań konieczne jest dostosowanie technik zbierania wymagań do wielkości projektu i typu klienta.

Najważniejsze są w takim przypadku następujące kom-

petencje analityka biznesowego:

- podstawowa wiedza merytoryczna z analizowanego obszaru.
- umiejętność analitycznego myślenia,
- umiejętności komunikacyjne (w tym: umiejętność zadawania pytań w sytuacji stresowej),
- dobranie stylu działania i wypowiedzi do osób uczestniczących w projekcie,
- umiejętność obserwacji zachowań odbiorcy i wnioskowania.

W trakcie dyskusji z analitykami i kierownikami projektu często poruszamy temat wiedzy merytorycznej z analizowanego obszaru. Mam świadomość, że trudno wymagać od analityka, aby miał wiedzę ze wszystkich obszarów analizy. Moje doświadczenie wskazuje jednak, że bez podstawowej wiedzy (zdobytej wcześniej lub nabyciej bezpośrednio przez spotkaniem z klientem) trudno będzie osiągnąć oczekiwane efekty w krótkim czasie oraz prawidłowo zidentyfikować „ukryte” wymagania klienta.

Dodatkowo bardzo dobre efekty osiągają podczas zbierania wymagań analitycy, którzy posiadają umiejętności prezentacji, negocjacji oraz facylitacji. W ostatnich latach widać wyraźną poprawę tych kompetencji zarówno po stronie dostawców, jak i odbiorców rozwiązań informatycznych.

Wysoki poziom efektywności osiągają ci analitycy, którzy potrafią w trakcie spotkań obserwować zachowania odbiorców i dostosowywać sposób komunikowania do typu odbiorcy. Szczególnie ważne jest rozpoznanie, czy mamy do czynienia ze wzrokowcami, słuchowcami czy kinestetykami. Pozwala to na dobranie odpowiedniego stylu wypowiedzi do preferowanego przez odbiorcę kanału przekazywania informacji.

Zapewniam, że zastosowanie odpowiedni ego stylu wypowiedzi pozwoli dojść do consensusu z najtrudniejszym interesariuszem.



W trakcie spotkań analitycznych w celu identyfikacji „ukrytych” wymagań warto stosować następujące techniki:

- a) efektywne zarządzanie słownikiem pojęć („Używaj języka odbiorcy aby osiągnąć lepsze porozumienie”),
- b) tworzenie diagramów wysokiego poziomu abstrakcji umożliwiającego realizację analizy metodą „top-down”,
- c) korzystanie ze spotkań typu „burza mózgów”,
- d) dokumentowanie spotkań, tele- i videokonferencji oraz wymiana dokumentów analitycznych (między dostawcą i odbiorcą) w trybie zmian.

Organizacja prac oraz dokumentowanie wymagań

Zarządzanie wymaganiami to zarówno systematyczne podejście do uzyskiwania, organizowania oraz dokumentowania wymagań systemu informatycznego, jak i proces, który ustala i zachowuje umowę między klientem a zespołem realizującym przedsięwzięcie w zależności od zmieniających się wymagań systemu.

W praktyce uzyskałam potwierdzenie zasady, że organizacja procesu zarządzania wymaganiami oraz sposób dokumentowania zależy od wielkości projektu (im większy projekt, tym bardziej rozbudowana organizacja i dokumentacja) oraz interesariuszy.

W trakcie procesu analizy wymagań zgłaszane są potrzeby różnych użytkowników budowanego systemu (np. pracownicy w biurze obsługi klienta, pracownicy działów księgowych, klienci przedsiębiorstwa, którzy korzystają z udostępnionych dla nich usług systemu, administratorzy systemu). W potrzebach tych widoczne są różne aspekty użytkowania budowanego systemu i korzystania z jego usług.

Niezależnie od techniki definiowania i dokumentowania wymagań (np. VORD, Use Case, User Story) ważne jest, aby zebrane wymagania odpowiednio klasyfikować (wg wybranych kategorii), usuwać sprzeczności występujące między nimi oraz nadawać im priorytety zarówno z punktu widzenia przyszłych użytkowników (wymagania biznesowe), jak i z punktu widzenia twórców oprogramowania (wymagania systemowe). Działania te wpłyną bardzo pozytywnie na efektywność testów oraz jakość wyprodukowanego oprogramowania.

Wpływ braku decyzji odbiorcy na efektywność analizy biznesowej

Co zrobić, gdy wśród członków zespołu po stronie odbiorcy nie ma osoby odpowiedzialnej za podejmowanie decyzji merytorycznych?

Moim zdaniem efektywność analizy wymagań zmniejszają takie zachowania odbiorcy jak:

- wydłużanie czasu odpowiedzi merytorycznych,
- przekazywanie sprzecznych uwag do dokumentu specyfikacji wymagań,
- nagłe wprowadzenie zasady „time-to-market” (czas między wizją produktu a jego dostępnością na rynku).

W sytuacji braku decyzji odbiorcy można przeciw działać spadkowi efektywności przez:

- dokładne dokumentowanie zmian założeń biznesowych (dokument specyfikacji wymagań, rejestr zmian),
- organizowanie spotkań z ustaloną wcześniej agendą, listą uczestników oraz sprecyzowanym celem spotkania,
- raportowanie ryzyka związanego z brakiem decyzji do szefa/sponsora projektu.

Czy zmiana wymagań w trakcie realizacji projektu może być zaletą?

Czy ktoś z czytelników tego artykułu miał do czynienia z sytuacją, w której pojawia się zmiana wymagań w projekcie? Przypuszczam, że wszyscy odpowiedzieli: tak.

Zainteresuje Was z pewnością opisany poniżej przypadek.

Polska firma usługowa z branży motoryzacyjnej poprosiła o przygotowanie systemu obsługi procesu fakturowania sprzedaży swoich usług z uwzględnieniem możliwości fakturowania części zamiennych. Został przeprowadzony proces analizy i udokumentowania wymagań uwzględniający algorytm naliczania podatku VAT. Został przygotowany prototyp aplikacji. W trakcie jego prezentacji jeden z potencjalnych użytkowników aplikacji poprosił o przedstawienie sposobu wystawiania faktur dla elementów wysyłanych do kontrahenta zagranicznego z uwzględnieniem opłat celnych.

Okazało się, że część działalności firmy to sprzedaż części dla kontrahentów zagranicznych (bez

’’ Niezależnie od techniki definiowania i dokumentowania wymagań ważne jest, aby zebrane wymagania odpowiednio klasyfikować, usuwać sprzeczności oraz nadawać im priorytety.

usług ich wymiany). Ta informacja pojawiała się po raz pierwszy w trakcie prezentacji prototypu. Mimo, że obsługa opłat celnych wykraczała poza zakres projektu zmiany (za dodatkową opłatą) zostały opisane i zaimplementowane, co pozwoliło na wdrożenie obsługi procesu fakturowania 100% sprzedaży firmy.

Poniżej przykład zmiany prawnej, która wpłynęła na nagłe zmiany w projekcie dotyczącym kredytu konsumenckiego (Dyrektiva Parlamentu Europejskiego z 2008r oraz Ustawa o kredycie konsumenckim z 2011r).

Szczególnie duże trudności interpretacyjne stanowiły zapisy mówiące o możliwości wykonywania spłat przedterminowych:

Art. 48. 1. Konsument ma prawo w każdym czasie do spłaty całości lub części kredytu przed terminem określonym w umowie.

2. Kredytodawca nie może uzależnić wcześniejszej spłaty kredytu od jego poinformowania przez konsumenta.

W tym przypadku główny problem analityczny polegał na rozpoznawaniu „intencji” konsumenta. Czy środki przekazane przez niego dotyczą spłaty najbliższej raty, czy też powinny zostać potraktowane jako spłata przedterminowa?

Mimo, że rozwiązanie wymagało dodatkowej pracy analitycznej klient był zadowolony z szybkiej reakcji na zmiany w projekcie, a analityk zmierzył się z ciekawym tematem.

Do głównych przyczyn zmian wymagań biznesowych w projektach realizowanych dla przedsiębiorstw i banków zaliczam:

- zasadę „time-to-market”,
- błędy w określeniu potrzeb biznesowych przez odbiorcę systemu,
- zmiany wynikające z przyczyn leżących

poza dostawcą lub odbiorcą (np. zmiany prawne, zmiany w otoczeniu technologicznym lub gospodarczym),

- błędy w analizie wymagań popełnione przez dostawcę systemu.

„Nie należy ignorować żadnej zmiany wymagań zgłoszonej przez interesariuszy.”

Uważam, że nie należy ignorować żadnej zmiany wymagań zgłoszonej przez interesariuszy. Zachęcam do tego, aby na każdą zmianę spojrzeć przez pryzmat korzyści dla obu stron. Według mnie główne zalety zmiany wymagań w projektach, to:

- możliwość rozwoju systemu informatycznego,
- dodatkowe przychody dla dostawcy,
- zadowolenie klienta,
- możliwość rozwiązywania ciekawych problemów analitycznych.

Skupiajmy się na jasnym precyzowaniu celu biznesowego projektu i wizji rozwiązania w całym okresie realizacji projektu. Jeśli wszyscy interesariusze będą mieli do niej dostęp pozwoli to wspólnie wybrać do realizacji te zmiany, które są rzeczywiście istotne.

Zakończenie

W mojej opinii trudny interesariusz w procesie analizy wymagań, to interesariusz:

- Ciekawy
- Umożliwiający rozwój kompetencji analityka
- Inicjujący rozwój systemu informatycznego
- Przynoszący dodatkowe dochody dostawcy

Życzę wszystkim analitykom satysfakcji i radości ze współpracy z interesariuszami!

Jeśli ktoś chciałby porozmawiać o sprawach, które zasygnalizowałam w artykule, to serdecznie zapraszam (rumak.bozena@wp.pl).

Bożena Rumak, absolwentka AGH w Krakowie oraz Uniwersytetu Warszawskiego.

Pracowała na stanowiskach analityka biznesowego i systemowego w sektorze przedsiębiorstw (handlowo-usługowych, produkcyjnych) oraz banków. Pełniła rolę Głównego Analityka w kilkudziesięciu projektach. W zakresie analizy biznesowej specjalizuje się w obszarze finansów i rachunkowości.

W trakcie wielu szkoleń zdobywała wiedzę zarówno z zakresu inżynierii oprogramowania, jak i rozwoju umiejętności miękkich przydatnych w pracy analitycznej oraz obszarze zarządzania.

Uzyskała certyfikat w zakresie zarządzania projektami „Certified Project Management Practitioner (IPMA LEVEL D)” oraz ukończyła studia podyplomowe z zarządzania projektami Unii Europejskiej.

Obecnie pełni rolę Dyrektora Działu Analiz w Departamencie Planowania i Rozwoju Produktów, w Pionie Banków Komercyjnych w Asseco Poland SA.

Obszarem jej szczególnego zainteresowania zawodowego jest rozwój technik analizy biznesowej i do stosowanie ich do tempa zmian potrzeb klientów oraz coaching w pracy menedżera.



Hanna
Wesołowska

Inżynieria
Wymagań

Wiedza czy doświadczenie, czyli na czym warto budować karierę

Jestem praktykiem

O jakiegoś czasu odnoszę wrażenie, że żyjemy w czasach kultu doświadczenia. Chętnie idziemy na studia, jednak samo ich ukończenie często postrzegamy jako зло konieczne.. Zdaniem wielu, uczymy się rzeczy oderwanych od rzeczywistości, a prawdziwie przydatna wiedza przyjdzie dopiero we właściwej pracy. Osoby, które mają już jakieś doświadczenie, na pytanie o wiedzę czy metodyczne podejście, nierzadko pogardliwe prychają: „Ja jestem praktykiem.”.

Przekornie dla hołdu doświadczenia przychodzi mi na myśl pytanie: „Czy to 10 lat doświadczenia, czy też rok powtórzony 10 razy?”. Czy poszukiwanie działających metod pracy możemy zakończyć, gdy poczujemy, że mamy ich wystarczająco, aby przetrwać kolejne projekty i w takim stanie trwać wygodnie do czasu, gdy życie nie narzuca wyzwań przekraczających nasze możliwości, tak aby w napięciu szybko załatać dziury prowizorycznym rozwiązaniem?

Drugą kwestią jest paradox efektywności. Kiedy szybko zabieramy się do rozwiązywania problemu, obserujemy wysiłek, działanie, które powoduje wewnętrzne zadowolenie (często również zewnętrzne, ponieważ szef cieszy się, że sprawy idą do

przodu). Jednak patrząc z perspektywy, na którą w pogoni za wynikami nie znajdujemy czasu, zauważalibyśmy, że nasza droga do rozwiązania wydaje się popłatańska jak spaghetti, a my tracąc mnóstwo energii, wymyślamy koło na nowo.

„Im większe mam doświadczenie, tym więcej wiedzy”. Idąc tym tropem, w imię zbierania dodatkowych doświadczeń, za każdym razem możemy chcieć wziąć na barki więcej, niż sami możemy udźwignąć. Praca po 12 godzin dziennie? Będę taki doświadczony... A może zbyt zmęczony, żeby nadal trzeźwo myśleć i wyciągać wnioski? Pytanie czy jedno idzie z drugim w parze? Doświadczenia to sytuacje, w których się znaleźliśmy. Pech chce, że projekty z definicji są przedsięwzięciami niepowtarzalnymi, nie ma także ludzi niepowtarzalnych. Czy to, że mamy na koncie X doświadczeń, jest równoznaczne z tym, że zrozumieliśmy wszystkie



leżące u ich źródła przyczyny? Czy jest to równoznaczne z tym, że wyciągnęliśmy właściwe wnioski? Czy pewnikiem jest, że wnioskami tymi będziemy kierować się w przyszłości?

Mam certyfikaty/Mam tytuły

Po drugiej stronie barykady praktyków stoją miłośnicy certyfikatów. Pojawia się kolejne, wiecznie żywe, pytanie „Czy certyfikat o czymś świadczy”? Ilu znamy takich, którzy byli w stanie spełnić wymagania testów, zaliczeń, po czym okazuje się, że nie rozumieją zaliczanej treści i nie są w stanie zastosować jej w praktyce?

Często spotykane jest wzdryganie ramionami na dźwięk słów „teoria”, „model”, „metoda” jako oznaki przerostu formy nad treścią i nieżyciowego podejścia. Mamy w głowach stereotyp naukowca zaszywającego się na całe życie na uniwersytetach głoszącego prawdy, które sprawdzały się 40 lat temu, a które ni opuściły nigdy murów akademickich.

Teoretycy nie poznali ograniczeń. Nie widzieli sytuacji, w których ich modele nie mają prawa działać. Tworzą swoje teorie w świecie idealnym, problemem jest to, że w większości działają one tylko na papierze. Może, gdyby klient, rynek, sytuacja była inna...

Teoria jest powolna, nie nadąża za szybko zmieniającymi się realiami. Pisane niekiedy latami książki, później zalegają w księgozbiorach tak długo, że data wydania coraz bardziej przywołuje na myśl dawne epoki. Czy mogą być zatem odpowiedzią na problemy, które pojawiają się właśnie tu i teraz i zmieniają w szalonym tempie dynamicznego rozwoju wolnego rynku?

Czy bez doświadczenia jesteście w stanie pojąć, o czym mówimy? Stajemy się niczym kawaler opowiadający o najlepszych sposobach rozwiązywania małońskich kryzysów. Czy uczeni oderwani od zastosowania teorii są w stanie przygotować je tak, żeby rzeczywiście były użyteczne?

„Żadna lektura i inteligentne rozumowanie nie zastąpi bezpośredniego doświadczenia.” (John Fowles).

Wiedza czy doświadczenie

Powstaje pytanie, co wybrać? Na czym się skupić w poszukiwaniu najlepszej drogi rozwoju swojego życia zawodowego? Postawić na zdobywanie wiedzy akademickiej, czy rzucić w kąt książki, uczelnie i poznać prawdziwe wyzwania, zdobyć praktyczne umiejętności w pracy?

Zamiast chwiać się w nierównowadze, najlepiej stańć pewnie na dwóch nogach. Zbieranie doświadczenia bez wiedzy to okrężna droga. Wiedza bez doświadczenia to sucha łodyga bez deszczu i słońca.

Wiedza to zapis doświadczeń



Cóż to takiego wiedza? Nic innego jak zapisane doświadczenie.” (Thomas Carlyle). Wiele teorii, standardów, dobrych praktyk w naszej branży, i pewnie nie tylko, ma swoją wspólną historię. Istniał problem, pewna trudność, z którą

borykało się wiele osób. Znalazł się człowiek na tyle przedsiębiorczy, zdeterminowany lub z większą łatwością potrafiący znajdować rozwiązania, by podzielić się nimi z innymi. Wokół tych inicjatyw zbierali się kolejni, by je jeszcze bardziej rozwijać, udoskonalać. Czym, jak nie tym, jest między innymi: BABOK, PMBOK, CMMI, Agile, Scrum czy inne. To, co dziś widzimy w formie pisanej, kiedyś miało swój początek w praktyce projektów i zostało potwierdzone przez doświadczenia wielu, którzy znali świetnie swoją profesję i branżę. „Wiedza to nic innego jak unaukowiony i usystematyzowany zdrowy rozsądek.” (Thomas Henry Huxley).

Wiedza to umiejętność wykorzystania



Żadna lektura i intelligentne rozumowanie nie zastąpi bezpośredniego doświadczenia.

„Wiedza to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania” (Nowa Encyklopedia Powszechna). Jeśli przyjrzeć się definicji wiedzy, to znika nam problem oderwanego od rzeczywistości teoretyzowania. Znasz PRINCE2, ale uważasz, że jest zbyt obszerny, by wykorzystać go w projekcie i jednocześnie zachować jego rentowność? Posiadziesz wiedzę dopiero wtedy, gdy będziesz wiedział, jak przystosować go do swoich potrzeb.

Wiedza to wykorzystanie wymyślonego koła

W ilu projektach musimy popełnić ten sam błąd, żeby nauczyć się tego, co moglibyśmy przeczytać na jednej stronie mądrzej książki i wziąć sobie tę radę do serca? Po co uczyć się na swoich błędach, skoro mamy opisane błędy popełniane wielokrotnie przez innych? Wystarczy się rozejrzeć. Znajdziemy nie tylko błędy, ale też historie sukcesu! Nic w tym motywującego, gdy wymyślamy rozwiązania, które zweryfikowały lata doświadczeń i tysiące projektów.

Wiedza to skrócenie drogi

„Bardzo wielu, a może większość ludzi, aby coś znaleźć, musi najpierw wiedzieć, że to istnieje” (Georg Christoph Lichtenberg). Jeśli poświęcamy czas na poszerzanie horyzontów, w odpowiednim momencie, gdy pojawi się potrzeba, będziemy wiedzieli, że rozwiązanie już istnieje. Tworząc skrzynkę narzędziową, wkładając do niej coraz to nowe narzędzia, w razie potrzeby będziemy mogli wybrać to, które najlepiej przyda się w danym zagadnieniu. Inaczej całe życie w obliczu różnorodnych wyzwań możemy pozostawać w ręku jedynie ze śrubokrętem i taśmą klejącą. „Doświadczenie uczy nas, że dzięki długiemu błądzeniu odkrywamy krótszą drogę.” (Hardy Thomas). Po co błądzić?

Jak rozwijać swoją kariere?

Znajdźmy czas na rzeczy ważne i pilne oraz te mniej pilne a bardzo ważne. Równoważmy pracę, doświadczenie oraz projekty ze zdobywaniem wiedzy, nowych narzędzi, usprawnianiem tego, jak działamy.

Pasjonuj się

Ani wiedza, ani doświadczenie nie zdziałają wiele, jeśli nie czujemy w sobie radości/żaru na myśl o wybranej profesji. Jeśli wykorzystuje ona nasze zainteresowania, talenty, droga do doskonałości będzie przyjemniejsza i bardziej ekscytująca.

Wyznacz cel

Tak jak projekty zaczynamy od określenia celu, bez którego nie wiemy dokąd zmierzamy i czy droga ta ma w ogóle sens, tak samo życie zawodowe powinno mieć swoją wizję, strategię, mierzalne kryteria sukcesu. Dla odmiany przeprowadźmy so-



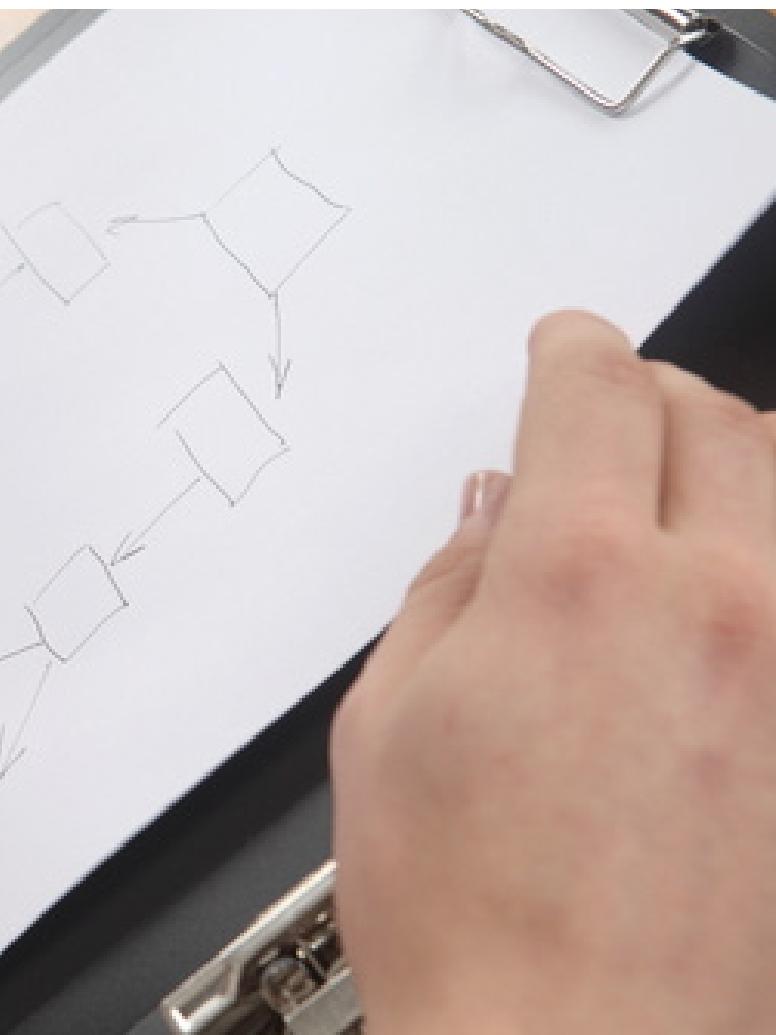
bie analizę AS-IS i TO-BE, analizę luk kompetencji twardych, narzędziowych, jak również miękkich. Znajdźmy sposoby na ich zapewnienie. Przygotujmy harmonogram realizacji.

” Doświadczenie uczy nas, że dzięki długiemu błądzeniu odkrywamy krótszą drogę.

Określanie miejsca, w którym znajdujemy się aktualnie z naszymi kompetencjami, nie jest oczywiście czymś nowym, więc możemy posłużyć się latami doświadczeń innych, np. IIBA (International Institute of Business Analysis). Członkowie organizacji mają dostęp do modeli kompetencji (Business Analysis Competency Model) a nawet możliwości oceny swojego aktualnego stanu i określenia planów rozwoju (Business Analysis Competency Assessment).

Gdzie znaleźć doświadczenie

Nic nie zastąpi doświadczenia na polu boju. Dlatego wcześnie znajdźmy dla siebie miejsce w firmie, w prawdziwych projektach. Nie czekajmy na skończenie studiów. W zderzeniu z doświadczeniami, do których możemy się odwoływać, zajęcia



dziemy się ciągle rozwijać, a w naszej profesji, wyzwań i możliwości rozwoju absolutnie nie brakuje.

Gdzie znaleźć wiedzę

Dróg do wiedzy jest wiele. Studia (analiza biznesowa, modelowanie systemów, analiza procesów biznesowych), książki (podejścia, notacje, umiejętności miękkie, doświadczenia – polecam klasykę, nowinki z Amazona i ogromnej biblioteki IIBA dostępnej dla członków organizacji), standardy (BABOK), organizacje (SIW, IIBA), strony (Modern Analyst, Business Analyst Times, IIBA, AION), blogi (Jarosław Żeliński, Monika Perendyk, Adrian Reed, James Archer, Bridging the Gap), spotkania branżowe (seminaria IIBA, PAM Summit). Najważniejsze to zacząć szukać. Kiedy to zrobimy, zauważymy, jak coraz więcej informacji związanych z tą dziedziną sama znajduje do nas drogę. A jeśli czegoś nam brakuje, być może jest to właśnie miejsce, jakie przygotowała dla nas historia?

Dobrze, że mamy praktyków, bo rzucają wyzwania i weryfikują nasze teorie. Dobrze, że mamy teoretyków, bo badają i odkrywają to, do czego dochodzilibyśmy znacznie dłużej metodą prób i błędów. Rozwijajmy w sobie oba charakterysty.

na uczelni nabiorą nowego, pełniejszego znaczenia. Zaczniemy zauważać zastosowania wykładowanych teorii. Nie rzucajmy też jednak studiów dla pracy. W pędzie projektowego życia możemy nie znaleźć tyle czasu, by usiąść i zastanowić się, czy to, co robimy, jest optymalne i czy być może ktoś już od dawna zna rozwiązanie. To, co możemy dla siebie wynieść ze studiów za darmo będzie nas w przyszłości nierzadko kosztować w formie szkolen grube tysiące.

Jako osoby z bogatym już doświadczeniem, pamiętajmy, że nasza ścieżka wcale nie musi się kończyć jako ślepa uliczka. Próbujmy ciągle podnosić poprzeczkę i gdy poczujemy wolne moce przerobowe wziąć na sobie nowe wyzwanie. Róbmy coś, co jest nieco ponad nasze możliwości, wtedy będą

Hanna Wesołowska, analityk biznesowy od 5 lat. Pracuje w projektach z branży bankowej, ubezpieczeniowej i wielu innych. Poprzednie doświadczenia z projektów dla instytucji rządowych. Absolwentka informatyki na Politechnice Gdańskiej (specjalność Inżynieria Systemów i Bazy Danych) i Psychologii w biznesie. Prowadząca zajęcia projektowe z Inżynierii Oprogramowania na Politechnice Gdańskiej. Członek International Institute of Business Analysis, członek Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań. Autorka artykułów dla Gazety Ubezpieczeniowej, Gazety Bankowej. Prelegentka na konferencjach NetVision, 3camp, UX Camp, Geek Girls Carrots. Wiceprezes ds. Edukacji w Sopockim klubie Toastmasters - organizacji zajmującej się rozwojem umiejętności mówczych i liderskich. Autorka bloga o analizie biznesowej – www.analizait.pl.



Ewa
Brzeska

Inżynieria
Oprogramowania

Na styku biznesu i IT

Od potrzeby biznesowej do gotowego produktu – rozważania w kontekście inżynierii oprogramowania

Wstęp

Biznes i IT to dwa z pozoru odległe światy. Pierwszy z nich zainteresowany jest przede wszystkim stopami wzrostu, wskaźnikami wydajnościowymi, sprzedażą, zyskiem, etc.. Drugi fascynują nowoczesne technologie, języki programowania, platformy sprzętowe i systemowe, metodyki realizacji projektów informatycznych oraz tworzenia kodu, itp. Jednocześnie oba te światy wzajemnie się uzupełniają, przenikają i de facto nie mogą bez siebie istnieć.

Biznes potrzebuje IT, bo który dzisiaj może sobie wyobrazić zarządzanie czymkolwiek bez pomocy wspomagających ten proces programów czy systemów komputerowych. Z drugiej strony nawet najnowocześniejszy i najlepszy program czy aplikacja nie zapewnią jego autorom środków utrzymania i nie wygenerują zysku, jeśli pozostaną w miejscu powstania i nie zostaną sprzedane, gdyż nie będą spełniać wymogów ani realizować potrzeb biznesu.

A zatem oba te światy są na siebie skazane. Czy naprawdę „skazane”? To nie jest dobre słowo na określenie wzajemnych relacji. Na pewno biznes i IT powinny dobrze rozumieć nawzajem swoje potrzeby i wychodzić naprzeciw swoim oczekiwaniom. Prześledźmy zatem drogę od idei i potrzeby biznesowej do gotowego produktu informatycznego, który zespół IT tworzą odpowiedzią na potrzebę klienta. Będziemy patrzeć od strony biznesu i od strony IT, a szczególnie będzie nas interesował punkt styku tych dwóch światów.

Inżynieria oprogramowania

Oprogramowanie komputerowe jest specyficzny produktem, wytwarzanym w procesie wytwarzania oprogramowania. Efektem końcowym realizacji tego procesu jest kod źródłowy, który tworzy funkcje i moduły, z których składa się gotowy produkt – oprogramowanie. Dziedzina, która zajmuje się całokształtem działań związanych z produkcją oprogramowania, czyli: analizą wymagań, projektowaniem, implementacją (pisaniem kodu wg projektu i specyfikacji w konkretnym języku i określonym środowisku programistycznym), testowaniem oraz wdrożeniem gotowego rozwiązania, a także jego utrzymaniem i dalszym rozwojem, to inżynieria oprogramowania.

Od strony IT wszystkie rozważania dotyczące produkcji oprogramowania odbywają w kontekście inżynierii oprogramowania. IT jest mocno nastawione na wytworzenie produktu: aplikacji, programu czy systemu informatycznego. W zespołach informatycznych dywaguje się często: może wykorzystać jedną z najnowszych technologii, a może

wytwarzać w metodycie, która jest obecnie na topie, może napisać program na tę czy inną platformę systemową. Niestety, podczas tych rozważań niepokojąco często zespołem IT ginie z oczu cel główny pisania oprogramowania: zaspokojenie potrzeby biznesowej, od której wszystko sięaczyna.

”

Na pewno biznes i IT powinny dobrze rozumieć nawzajem swoje potrzeby i wychodzić naprzeciw swoim oczekiwaniom.

Biznes ma pomysł i środki, a IT może dostarczyć produkt

W pewnym momencie decydent ze świata biznesu dochodzi do wniosku, że potrzebuje oprogramowania komputerowego. Ma środki na jego wykonanie i mniej lub bardziej sprecyzowany pomysł jak to oprogramowanie ma wyglądać i co robić. Rozpoczyna się proces poszukiwania wykonawcy oprogramowania, a po szczęśliwym finale poszukiwań, biznes staje się klientem IT. Relacja ta oznacza, że zleceniodawca oczekuje od zespołu IT wytworzenia oprogramowania o określonych przez siebie cechach, w ramach przeznaczonego na jego wytworzenie budżetu i w uzgodnionym czasie.

Na pierwszy rzut oka mamy w tym momencie do czynienia niemal z sytuacją idealną: zleceniodawca biznesowy jest głęboko przekonany, że za pewną umówioną kwotę, w zaplanowanym terminie, zespół IT wykona oprogramowanie, które będzie dokładnie takim produktem, jaki zleceniodawca sobie wyobraża i jakiego chce. Natomiast zespół IT zwykle z werwą przystępuje do realizacji rozwiązania, mając przekonanie graniczące z pewno-

ścią, że jest w stanie wytworzyć oprogramowanie satysfakcjonujące klienta. Skoro na pierwszy rzut oka może być tak dobrze, to dlaczego czasami bywa źle?

Po co powstaje dane oprogramowanie, czyli cel przedsięwzięcia

Biznes zamawiając oprogramowanie chce zwykle osiągnąć konkretny cel: usprawnić proces, spowodować wzrost wydajności, znaleźć antidotum na szczególnie uciążliwą bolączkę itp. Na etapie pierwotnej idei, pomysłu na oprogramowanie, nie jest jeszcze zwykle określona jego pełna funkcjonalność. Często nie jest nawet znany zakres systemu czy programu. Jednak najczęściej już w tym momencie jest ściśle określony cel biznesowy, który ma być osiągnięty po wdrożeniu tego oprogramowania. Na przykład: wdrożenie systemu monitorowania i zarządzania produkcją ma umożliwić śledzenie produkcji w toku oraz spowodować wzrost wydajności produkcji. Wdrożenie aplikacji monitorującej online flotę samochodową ma na celu obniżenie kosztów zużycia paliwa.

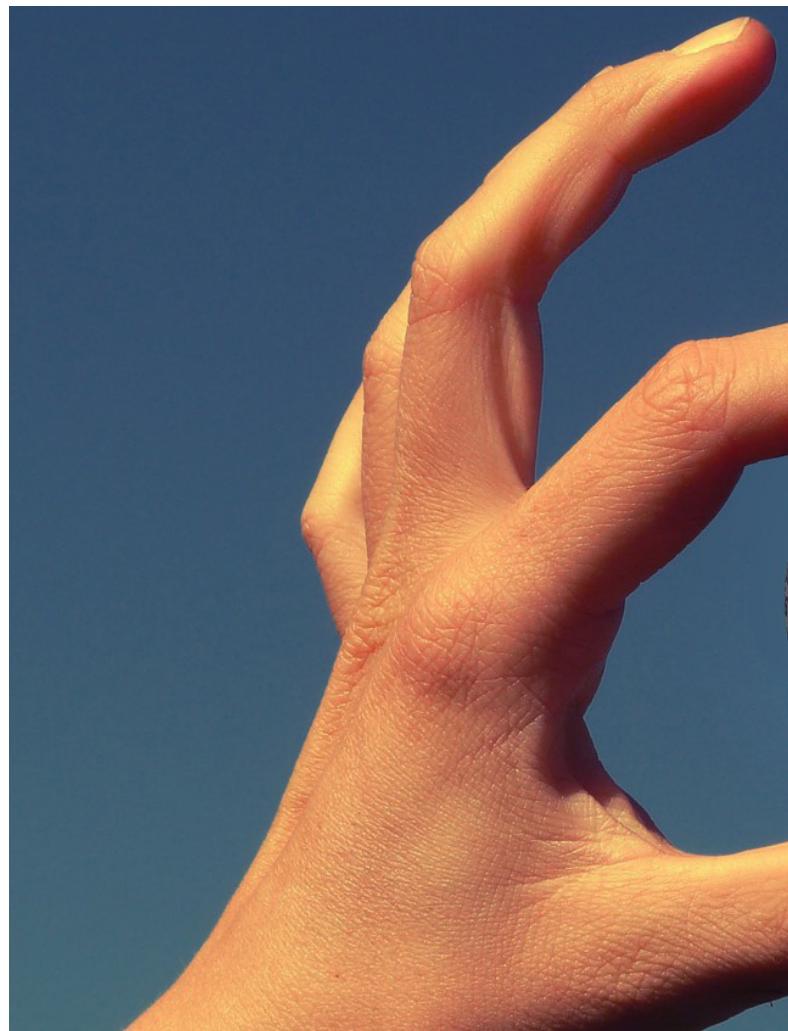


Cel biznesowy jest niezmiernie istotny, gdyż odpowiada na pytanie po co powstaje oprogramowanie. Cały proces wytwarzania oprogramowania powinien być podporządkowany temu, aby zapewnić realizację tego celu. Szczególna odpowiedzialność w tym zakresie spoczywa przede wszystkim na analitykach wymagań, którzy identyfikują wymagania odnośnie oprogramowania w kontekście jego celu.

Nazwa programu i jego zakres

Nazwę przyszłego oprogramowania często propo-nuje ten, kto zleca jego wykonanie, czyli zleceniodawca (biznes). Warto jednak na samym wstępnie, czyli przy pierwszym styku IT z biznesem, przeanalizować adekwatność tej nazwy w stosunku do planowanego zakresu oprogramowania w dziedzinie biznesowej. Te dwa elementy powinny ściśle ze sobą współgrać. Nazwa zbyt szeroko nadana, ro-dzi pokusę rozszerzania zakresu już w fazie wytwarzania oprogramowania. Z kolei nazwa zbyt wąska w stosunku do przyszłego zakresu, może być pod-stawą do zarezerwowania budżetu zbyt małego na wykonanie oprogramowania o planowanym zakresie.

Jako przykładem posłużę się autentyczną histo-rią ze swojej praktyki zawodowej. Zdarzyło mi się kiedyś pracować jako zewnętrzny, niezależny konsultant w ramach projektu, którego celem było wytworzenie oprogramowania pod nazwą „System zarządzania produkcją”. Ponieważ dołączylam do zespołu projektowego już w trakcie realizacji tego projektu, nie miałam wpływu ani na określanie nazwy, ani na precyzyjne ustalanie zakresu systemu. W momencie, kiedy zaproszono mnie do współpracy, projekt był mocno zagrożo-ny. Klient nieustannie rozszerzał funkcjonalność rozwiązania, które było już w zaawansowanej fazie implementacji. Budżet, ustalony i zatwierdzony na początku projektu, kurczył się w zastraszającym tempie, a czas realizacji oprogramowania niebez-piecznie wydłużał, przy czym do końca prac nad projektem nie było jeszcze blisko. Moje zadanie polegało m.in. na tym, aby doprowadzić do kon-sensusu na linii zleceniodawca – wykonawca, aby projekt mógł być dalej realizowany, a następnie zakończony sukcesem. Dokładanie kolejnych funk-cji do oprogramowania, czyli ciągłe powiększanie jego zakresu, klient motywował w tym wypadku stwierdzeniem, że nie wyobraża sobie sytuacji, żeby „System zarządzania produkcją”, nie realizowa-l tej funkcji, o której właśnie mówi, ponieważ jest ona bardzo istotna dla procesu zarządzania produkcją. W opisywanym przypadku nazwa opro-gramowania była ewidentnie zbyt szeroka. Jed-noceśnie zakres rozwiązania niestety nie został precyzyjnie określony na etapie zbierania wymaga-n, co pozwoliło klientowi na generowanie coraz to nowych żądań w stosunku do wytwarzanego oprogramowania. Na szczęście zleceniodawca dał się przekonać do podziału prac nad systemem na



etapy o wyraźnie zdefiniowanych zakresach, har-monogramach realizacji i budżetach. Dzięki temu projekt został zrealizowany pomyślnie.

Użytkownicy oprogramowania

Ważąną czynnością początkowej fazy prac nad reali-zacją oprogramowania jest poprawna i kompletna identyfikacja wszystkich przyszłych użytkowników tego oprogramowania.

Zamawiający oprogramowanie, czyli ktoś ze świa-ta biznesu, może, lecz nie musi, być jednocześnie jego przyszłym użytkownikiem. Grono użytkowni-ków może być dość szerokie, a w jego skład może wchodzić wiele grup o różnych potrzebach i inter-esach. Czasami interesy te mogą być wzajemnie sprzeczne.

Jako przykład posłuży nam aplikacja monitorują-ja on-line flotę samochodową. Oprogramowanie takie dostarcza najczęściej informacji o przebie-gu tras poszczególnych samochodów, zatrzyma-niach, tankowaniu paliwa, kierowcach pojazdów itp. Użytkownikami tego typu oprogramowania są zazwyczaj m.in.: dyrektor przedsiębiorstwa, kie-rownik floty oraz każdy z kierowców. Kierownik floty, jako osoba bezpośrednio nadzorująca pracę kierowców jest zainteresowany dokładnymi rapo-tami tras, tankowań, zużycia paliwa itp. Dyrektor



przedsiębiorstwa, który najczęściej jest zamawiającym tego typu aplikację (biznes) potrzebuje syntetycznych raportów, dzięki którym będzie mógł określić zbiorcze koszty zużycia paliwa w jednostce czasu. Natomiast grupa kierowców nie będzie zupełnie zainteresowana wdrożeniem takiego oprogramowania (konflikt interesów), lecz będzie zobowiązana do korzystania z niego w zakresie swoich kompetencji, np. wprowadzając dane dotyczące przyczyn postoju lub ceny jednostkowej zatankowanego paliwa.

Przed inżynierami wymagań, analitykami biznesowymi, stoi niełatwne zadanie: powinni oni jednoznacznie i poprawnie zidentyfikować wszystkie grupy użytkowników, a także ich potrzeby oraz wymagania odnośnie oprogramowania. Jeśli wymagania są niespójne lub sprzeczne, zadaniem analityków jest doprowadzenie do ich spójności i niesprzeczności. Jednak, aby cały proces odkrywania potrzeb i pozyskiwania wymagań zakończył się sukcesem, konieczna jest dobra współpraca pomiędzy IT a biznesem, w ramach całego zespołu projektowego.

Potrzeby a wymagania

Potrzeby użytkowników często są artykułowane w bardzo ogólny sposób: „program ma działać szybko”, „ma być prosty w obsłudze”, „ma robić

raporty miesięczne”, itd. Proces zbierania wymagań polega na określeniu na podstawie potrzeb użytkowników, kompletnych wymagań funkcjonalnych odnośnie oprogramowania (czyli co program ma robić). Dodatkowo określa się również tzw. wymagania niefunkcjonalne, w skład których wchodzą np. kryteria wydajnościowe i jakościowe, jakie ma spełniać oprogramowanie oraz ograniczenia, przy jakich oprogramowanie musi pracować.

W odróżnieniu od swobodnie artykułowanych potrzeb, wymagania zebrane przez analityków muszą być m.in.:

- kompletnie,
 - spójne,
 - jednoznaczne,
 - niesprzeczne z innymi wymaganiami,
 - weryfikowalne.

Rola analityka wymagań jest nie tylko pogodzenie sprzecznych interesów, a co za tym idzie często wymagań, różnych grup użytkowników. Wszystkie ogólne potrzeby typu „program ma działać szybko” muszą zostać zamienione w konkretne wymagania czasowe, np. „Oczekiwany czas odpowiedzi systemu dla raportu X – poniżej 3 sekund”. Przy czym podczas całego procesu zbierania i analizy wymagań należy pamiętać o tym, po co oprogramowanie ma zostać wytworzone, a następnie wdrożone. Wszystkie wymagania powinny być pozyskiwane oraz analizowane w kontekście celów określonych przez biznes.

Właściwa komunikacja podstawą tworzenia dobrego oprogramowania

Członkowie zespołu projektowego, którego zadaniem jest wytworzenie oprogramowania, komunikują się ze sobą nieustannie. Analitycy biznesowi podczas rozmów (wywiadów analitycznych) z użytkownikami zbierają wymagania. Na podstawie specyfikacji wymagań architekci i projektanci systemów projektują rozwiązanie, osadzając go w konkretnej technologii informatycznej. Często konsultują oni projekt z analitykami z jednej strony, a z programistami z drugiej. Następnie programiści implementują zaprojektowane rozwiązanie, przekazując go testerom. Testerzy testują zgodność oprogramowania z wymaganiami, a w przypadkach wątpliwych zwracają się o wyjaśnienia do analityków. Na koniec wdrożeniodawcy wdrażają gotowe oprogramowanie, szkoląc użytkowników ze świata biznesu. Niezmiernie istotnym jest, aby wszyscy interesariusze projektu mówili tym samym językiem. Tymczasem dialogi często przebiegają w taki mniej więcej sposób:

A. „Chciałbym, aby dostęp do poszczególnych funkcji systemu był autoryzowany za pomocą na-



zwy użytkownika i hasła. System może pamiętać hasła użytkowników, ale tylko tych, który nie mają dostępu do newralgicznych funkcji systemu, które za chwilę określę”

B. „Dobrze, zrobimy zatem ekran logowania z dwoma entry fieldami: Login i Password. Na ekranie będzie Checkbox do ustawienia, czy hasło ma być zapamiętane. Ale Checkbox będzie my wyświetlać tylko dla tych User'ów, którzy będą mieli poziom uprawnień większy niż 3”

Obie osoby mówią o tej samej funkcji systemu, lecz język ich jest zupełnie inny. Pierwsza kwestia wypowiedziana jest językiem ogólnym, druga zaś to typowy żargon informatyczny. Przy tak różnych językach trudno o dokładne i wzajemne zrozumienie wypowiadanych kwestii, szczególnie jeśli dotyczyłyby one skomplikowanych zagadnień z dziedziny biznesowej. Dlatego w pierwszej fazie prac nad tworzeniem oprogramowania, w fazie zbierania wymagań, powinien powstać słownik pojęć, zawierający kompletny zbiór pojęć z dziedziny oprogramowania, którym będą posługiwać się wszystkie zainteresowane strony.

Projektowanie i implementacja, czyli niech technologia i metodyka będą dopasowane do wymagań i nie przysłonią celu biznesowego

Czy w ramach projektu zrealizować klientowi aplikację internetową, czy rozwiązanie mobilne? Czy duży system, monitorujący produkcję ciągłą w elektrowni 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu, mający bardzo wysokie wymagania odnośnie wydajności oraz niezawodności, projektować i implementować na platformę Windows, czy AS/400? Pisać w C++, czy w Javie? Czy to oprogramowanie realizować za pomocą prototypu, czy może jednak odpowiedniejsza byłaby metoda Agile, a może pozostać przy metodyce klasycznej?

Na takie i podobne pytania odpowiadają zwykle projektanci oprogramowania i kierownicy projektów. Podejmują oni decyzje, które mają wpływ zarówno na ostateczny kształt oprogramowania, jak i na łatwość jego wdrożenia oraz późniejszego

utrzymania. Decyzje te jednak przede wszystkim są istotne dla realizacji celu biznesowego przedsięwzięcia. To przede wszystkim ten aspekt powinien być brany pod uwagę podczas odpowiedzi na powyższe pytania.

Tymczasem niepokojąco często zdarza się, że głównym, jeśli nie jedynym czynnikiem, mającym wpływ na decyzje projektowe jest to, jakiego typu specjalistów mamy aktualnie w zespole. Czyli, jeśli w zespole IT mamy programistów PHP i C#, to sprzedajmy klientowi aplikację webową. Za specjalistów od Javy, czy Objective-C, którzy mogliby zaimplementować aplikację mobilną, musielibyśmy dodatkowo zapłacić, co obniży nasz zysk. Jeśli nasz zespół implementuje „od zawsze” w środowisku Windows, to nawet nie rozpatrzymy, że w tym szczególnym przypadku powinniśmy wziąć pod uwagę inną platformę sprzętową (AS/400), choć tak naprawdę to ona lepiej spełnia kryteria opisane w wymaganiach.

Reasumując: dobór technologii, w której zostanie zrealizowane oprogramowanie oraz metodyki realizacji projektu nie może być ani przypadkowy, ani też głównie zgodny z aktualnym trendem, modą. Dobór ten zawsze powinien być przeprowadzony w taki sposób, aby przede wszystkim zapewnić realizację celu projektu narzuconego przez biznes oraz realizację wszystkich wymagań, które zostały wyspecyfikowane w stosunku do tworzonego oprogramowania.

Podsumowanie

Co jest istotne, aby przedsięwzięcie polegające na wytworzeniu oprogramowania, będącego odpowiedią na potrzeby biznesu i spełniającego określone kryteria, zakończyło się sukcesem?

Poniżej najważniejsze, choć nie jedyne czynniki i elementy, z jakimi mamy do czynienia na styku

biznesu i IT, na które należy zwrócić baczną uwagę w procesie twórczym oprogramowania:

1. Jasno określone cele, jakie biznes chce osiągnąć wdrożeniem oprogramowania (cel biznesowy przedsięwzięcia, czyli po co oprogramowanie ma być zrealizowane i wdrożone).
2. Nazwa programu adekwatna do zakresu oprogramowania w dziedzinie biznesowej.
3. Jednoznacznie określony zakres programu. Stanowi on podstawę rozliczeń pomiędzy wykonawcą oprogramowania i zleceniodawcą, czyli pomiędzy IT i biznesem. Jasno i precyzyjnie określony zakres pokazuje, które funkcje należą do programu, a które są funkcjonalnością dodatkową, pozostającą poza jego zakresem. W przypadkach konfliktowych ułatwia rozstrzygnięcie kto płaci za rozbudowę oprogramowania: wykonawca (IT), ponieważ funkcja jest we wcześniej ustalonym zakresie, czy zleceniodawca (biznes), ponieważ funkcja wykracza poza ramy uzgodnionego zakresu.
4. Poprawna identyfikacja wszystkich użytkowników oprogramowania i ich wymagań.
5. Właściwa komunikacja w całym zespole projektowym i wspólny język, którym mówią wszystkie zainteresowane strony, zarówno po stronie zamawiającego, jak i wykonawcy oprogramowania.
6. Najważniejszy jest cel biznesowy przedsięwzięcia. Zatem technologia, w jakiej oprogramowanie zostanie wytworzona oraz metodyka realizacji projektu powinny być podporządkowane realizacji tego celu, a nie być celem samym w sobie.

Ewa Brzeska, Współzałożycielka i Prokurent Ebitech Sp. z o.o.

Od 25 lat związana czynnie z branżą IT. W tym czasie uczestniczyła w realizacji wielu projektów informatycznych, pełniąc rolę analityka, projektanta, architekta, programisty oraz kierownika projektów. Wśród zrealizowanych przez nią systemów znajdują się rozwiązania wspomagające zarządzanie różnymi sferami biznesu i produkcji, dedykowane na różne platformy systemowe i sprzętowe. Ma ponad 15 lat doświadczenia w tworzeniu systemów klasy MES (ang. Manufacturing Execution Systems) dla energetyki i przemysłu. Zarządzała i zarządza projektami i produktami informatycznymi oraz produkcją oprogramowania. Zajmuje się również konsultingiem i doradztwem IT, wykorzystując przy tym bogate doświadczenie praktyczne oraz wiedzę teoretyczną, zdobytą między innymi w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

W 2009 roku wraz ze wspólnikiem założyła firmę informatyczną Ebitech, która zajmuje się głównie tworzeniem oprogramowania biznesowego na platformy systemowe Apple, ze szczególnym uwzględnieniem urządzeń mobilnych.

Współzałożycielka oraz Członek Zarządu Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań.



Krystian
Kaczor

Zarządzanie
Projektami

Wymagania w Agile

Czas na Agile

No i stało się. Nadszedł ten dzień, kiedy szef poinformował Cię, że nadszedł czas na zmianę sposobu pracy na Agile. Jeśli miałeś wprowadzenie Agile robione metodą skoku na głęboką wodę, to możesz poczuć się jak szeregowiec Cage, główny bohater filmu z Edge of Tomorrow. Nie ma czasu na wyjaśnienia, weź nowe narzędzia i biegij. Różnica jest taka, że Ty nie będziesz miał/ miała kolejnego podejścia w przypadku porażki projektu. Dla całego zespołu zmieni się część rzeczywistości dotycząca pracy, a może nawet zmieni się sam zespół. Zmiana będzie dotyczyła wielu aspektów pracy, na potrzeby tego artykułu musimy zawieźć zakres omawianych tematów. Proponuję, żebyśmy tym razem skupili się na temacie wymagań. Pracując z metodami Agile przez ostatnie 8 lat powiem Ci, że możemy również bezpiecznie założyć, że podejściem, które będzie Ciebie dotyczyło to framework Scrum. Zgodnie z koncepcją nauki sztuk walki, Shu-Ha-Ri najpierw potrzebujesz poznać podstawy.

Żeby dobrze omówić pracę z wymaganiami w Agile potrzeba przynajmniej jednego dnia szkoleniowego, wypełnionego ćwiczeniami praktycznymi. Ci, którzy byli na moich szkoleniach, wiedzą, o czym mówię. Poruszę tutaj najważniejsze zagadnienia i rozwiążę kontrowersje, jakie narosły wokół tematu. Są narzędzia i koncepcje, które nie-wątpliwie w cyklu życia oprogramowania pomogą zespołowi utrzymać kierunek działań i sprawdzać słuszność podjętych decyzji. Jakie dokładne? Dowiesz się w dalszej części artykułu.

Co zmienia Agile?

Z punktu widzenia wymagań Agile wprowadza kilka znaczących zmian. Przyjrzyjmy się im po kolei.

Po pierwsze, wchodzi w życie to co jeży włosy na karku analityków biznesowych i testerów, czyli zasada pochodząca z Agile Manifesto, która mówi, że **zmiana wymagań jest mile widziana**. Oczami wyobraźni można zobaczyć jak klient ciągle zmienia zdanie i zespół nigdy nie jest w stanie dostarczyć dobrego produktu. Od razu mogę zapewnić, że tak nie będzie. Zmiany wymagań nie mogą być zupełnie nieograniczone i zachodzić w dowolnym momencie. Zespół pracuje w iteracjach określanych nazwą Sprint i wymagania przyjęte do realizacji na ten czas nie mogą zostać zastąpione innymi, bo ktoś zmienił zdanie. Dlaczego? Ponieważ taka zmiana powoduje, że szacowanie i planowanie wykonane na spotkaniu: „Planowanie Sprintu” można od razu wyrzucić do kosza. Tym samym wyrzucamy do kosza umowę między Właścicielem Produktu, a Zespołem na to, co miało być dostarczone na koniec Sprintu. Wymagania w trakcie pracy można doprecyzować, ale to nie oznacza, że można „odwracać kota ogonem”. Możliwa jest natomiast negocjacja zakresu, kiedy zespół lub klient dowiedzą się czegoś nowego. I tutaj zwykle pojawiają się pierwsze konflikty IT z biznesem. „No, ale jak to, przecież mieliśmy być Agile, a teraz nie można dowolnie zmieniać wymagań, planów i zasobów?” W tym momencie Scrum Master rusza na pomoc i edukuje biznes oraz chroni Zespół przed wpływami. Agile stawia na reagowanie na zmiany ponad negocjację kontraktów, więc trzeba umożliwić implementację informacji zwrotnej, którą otrzymamy przynajmniej na „Przeglądzie Sprintu”. Metody zwinne są często wybierane przez organizacje, żeby lepiej reagować na potrzeby rynku i stać się bardziej konkurencyjnymi. Co to oznacza w praktyce? Możemy dobrze zaplanować okres od jednego do dwóch miesięcy i należy spodziewać się zmian w dalszych Sprintach. W niektórych organizacjach może być tak, że maksymalny stały horyzont planowania to będą maksymalnie 2 Sprints tygodniowe. W odniesieniu do wymagań oznacza to, że szczegółowa elaboracja zakresu

bardziej odległych Sprintów nie ma sensu i byłaby stratą czasu. Praca nad wymaganiami odbywa się tutaj zgodnie z zasadą „Just In Time” zaczerpniętą z Lean i następuje w etapach. W związku z tym Rejestr Produktu będzie przypominał swoim kształtem góre lodową. Na czubku góry będąemy mieli małe elementy (np. User Story) opracowane wystarczająco i gotowe do implementacji w kolejnych 1-2 Sprintach. Elementy zaplanowane na kolejne iteracje będą tym większe i bardziej ogólne, im ich implementacja jest oddalona w czasie. Rejestr Produktu ciągle się zmienia i niektóre elementy mogą nigdy nie zostać zaimplementowane, a inne zupełnie się zmienić.

Skąd wiadomo, czy User Story jest opracowana wystarczająco, żeby ją zaimplementować w Sprincie? Właściciel Produktu i Zespół Developerski wspólnie uzgadniają ten standard i określają go jako Definicje Gotowości. Powinny się znaleźć tutaj takie elementy jak: zgodność z szablonem, Warunki Satysfakcji, kroki demonstracji, makietka ekranu, szkic przepływu danych itp. Jednak w żadnym wypadku „User Story” nie powinna narzucać rozwiązań i zawierać szczegółów technicznych.

Zdecydowanie mniej negatywnych myśli przywodzi na myśl fakt **zbliżenia klienta lub przedstawiciela biznesu do zespołu**. Stały i bezpośredni kontakt z biznesem to elementy, które na pewno wpływają korzystnie na jakość wymagań. Klient, czy użytkownik końcowy to źródło informacji zwrotnej, dzięki której zespół buduje to co jest potrzebne i ma wartość.

Jak już wcześniej wspomniałem, **nie ma czasu ani potrzeby na dogłębną analizę wymagań i projektowanie z góry**. Opracowujemy tyle ile potrzeba i kiedy potrzeba.

Pojawiają się zatem pytania o to, skąd wiemy jaki poziom szczegółowości jest potrzebny i jak planować dalszą przyszłość. Odpowiedem na te pytania w dalszej części artykułu.

Nowa forma wymagań

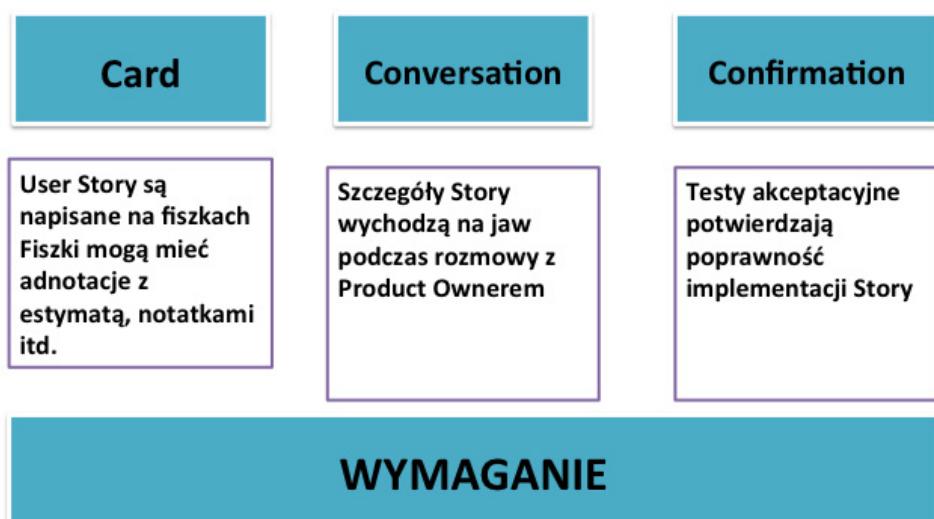
Scrum Guide nie mówi nam za dużo na temat wymagań. Właściwie mówi bardzo niewiele. Rejestr Produktu (ang. Product Backlog) jest jedynym źródłem wymagań i zawiera uporządkowaną listę wszystkiego, co jest potrzebne w produkcie oraz wszystkich zmian wymaganych w tym produkcie. Lista nigdy nie jest kompletna, i będzie się zmieniać. Rejestr Produktu jest złożony z wszystkich funkcjonalności, zadań i poprawek jakie trzeba

wykonać dla Produktu, który buduje zespół. Każda z tych rzeczy nosi nazwę: Elementu Rejestru Produktu (ang. Product Backlog Item) i posiada przynajmniej minimum takie właściwości jak: wartość, oszacowanie, opis. Koniec i kropka.

Przyjęło się, że w Scrum korzystamy z narzędzia wprowadzonego w Programowaniu Ekstremalnym, którym jest User Story. User Story ma na celu skupienie uwagi na realnym użytkowniku systemu i rozpoczęcie dyskusji na temat, co jest potrzebne i co można zrobić, że zaspokoić potrzebę tego użytkownika lub rozwiązać jego problem. Tylko tyle i aż tyle.

Ciekawostką samą w sobie jest to, że tak naprawdę to nie sama User Story tworzy wymaganie. User Story jest pretekstem do rozpoczęcia rozmowy na temat wymagania i doprecyzowania wymagania poprzez testy akceptacyjne, które potwierdzą właściwą implementację. Ten koncept został sformułowany przez Roniego Jeffrie jako 3C.

3C – Ron Jeffrie



Rysunek 1. Koncept 3C autorstwa Ron'a Jeffrie

Słyszałem o przypadkach, gdzie przejście z tradycyjnych wymagań na User Story polegało na komendzie wyszukaj „System powinien...” i zamień na „Jako użytkownik, chcę...”. Język polski ze swoją gramatyką nie ułatwia takiej migracji i dobrze, bo nie o to chodzi. Scrum Guide wyraźnie mówi, że Rejestr Produktu jest jedynym źródłem wymagań, więc niedopuszczalne jest umieszczenie linków do wymagań w Sharepoint, czy innym systemie. Nikt nie będzie skakał w tą i z powrotem, żeby upewnić się, że rozumie wymaganie i niczego nie pominął. To zwykła strata, która powinna być wyeliminowana zgodnie z filozofią Lean.

Są przynajmniej dwie popularne metody pisania User Story. Jedna z nich jest bardziej znana - jest to forma często określana, jako Podstawowa struk-

tura User Story, przedstawiona w ramce.

PODSTAWOWA

STRUKTURA USER STORY

Jako <konkretny użytkownik, Persona, rola w systemie>,
chcę <potrzeba>,
żeby <problem do rozwiązania, cel do osiągnięcia>.

Warunki Satysfakcji

Równie ciekawą i mniej znaną alternatywą jest stosowanie struktury pochodzącej z **Five Ws**¹, czyli Who, When, What, Where, Why, która jest stosowna na przykład w dziennikarstwie. Po polsku będzie to Kto, Co, Kiedy, Gdzie, Dlaczego. Zobacz w ramce jak wygląda struktura takiej User Story.

STRUKTURA

USER STORY z FIVE Ws

Jako <kto> <kiedy> <gdzie>,
chcę <co>,
ponieważ <dlaczego>.

Warunki Satysfakcji

W dalszej części artykułu będziemy skupiali się na pierwszej, bardziej popularnej formie. Zauważ, że nieodzownym elementami User Story są odpowiedzi na pytania: Kto potrzebuje funkcjonalności?, Co to za funkcjonalność? i Dlaczego jest potrzebna?

Przyjrzyjmy się, co dokładnie wpisujemy w poszczególne elementy

Jako

- Persona;
- Konkretny użytkownik;
- Ewentualnie rola w systemie;

Chcę

- Potrzeba;
- Problem;
- Otwarte pytanie;
- Wyraź znaczenie dla klienta;
- Nie może to być rozwiązanie np.: chcę pole tekstowe;

Ponieważ/Żeby

- Powód;
- Wartość dla klienta;
- Często reprezentuje prawdziwy problem;

Porównajmy teraz wymagania w formie IEEE 830 i User Story, żeby zobaczyć efekt i korzyści płynące z używania tej struktury.

Zapraszam Cię do ćwiczenia, które polega na określaniu, jaki produkt Zespół ma zbudować w kolej-

nej iteracji na podstawie wymagań. Po przeczytaniu każdego zdania, zastanów się, co to jest.

- Produkt powinien mieć silnik benzynowy dużej mocy.
- Produkt powinien mieć 4 koła.
- Produkt powinien mieć kierownicę.
- Produkt powinien mieć stalową karoserię.
- Produkt powinien być czerwony.

Niech zgadnę, to może być Ferrari, furgonetka dostarczająca mleko, samochód opancerzony do przewozu kosztowności, quad i kilka innych rzeczy.

Sprawdźmy jak szybko określisz, co Zespół ma zbudować czytając poniższe User Story.

Jako właściciel działki rekreacyjnej, chciałbym móc kosić trawę szybko i łatwo, żeby nie tracić czasu na pracę podczas wypoczynku.

Jako właściciel działki rekreacyjnej, chciałbym siećdzić w wygodnej pozycji kosząc trawę, żeby nie mieć bólu pleców wieczorem.

Szybko domyśliłeś się, że to jest kosiarka do trawy, prawda? I to jest jedna z zalet User Story. Od razu wiadomo, kto potrzebuje tej funkcjonalności, jaki ma problem lub potrzebę i jak sobie wyobraża rozwiązanie. Może się okazać, że jest wiele sposobów rozwiązania tego problemu lub, że istnieje już sposób zaspokojenia tej potrzeby. Ten sposób może nie być idealny, ale wystarczający na tą fazę rozwoju produktu.

Co się stanie, jeśli pominiemy niektóre elementy? Sprawdźmy.

Jako użytkownik chcę ponownie zarezerwować lot.

Czego tutaj brakuje? Brakuje problemu do rozwiązania lub celu do osiągnięcia i konkretnego użytkownika. Może to być użytkownik, który lata często na tej samej trasie i chce, żeby system mu podpowiadał ostatnio wybrane opcje, może to być użytkownik, który ma kilka ulubionych miejsc docelowych i chciałby wybierać je z listy, może to być użytkownik korporacyjny, który chce dodać kolejne osoby do podróży służbowej. Zauważ jak będą różniły się implementacje techniczne ze względu na faktyczną potrzebę użytkownika.

Jako Babcia Zosia chcę ponownie zarezerwować ostatnio wybrany lot, żeby uniknąć wypełniania całego formularza wyszukiwania i przechodzenia przez wszystkie kroki rezerwacji.*

*Babcia Zosia to osoba latająca zawsze na tej samej trasie, odwiedzająca wnuki w Anglii.

Jako kierowca ciężarówki chcę widzieć zaplanowaną trasę.

1 http://en.wikipedia.org/wiki/Five_Ws

Czego tutaj brakuje? Mamy wprawdzie kierowcę ciężarówki, ale nie wiemy, po co mu ta mapa trasy, czyli brakuje potrzeby lub problemu. I znowu możemy się domyślać, że kierowca chce zobaczyć czas przejazdu pomiędzy punktami trasy. A może chce zobaczyć natężenie ruchu na trasie? Może chce zobaczyć samą listę punktów, gdzie dostarcza towar? A może chce zobaczyć spodziewany czas przejazdu i aktualny, żeby wiedzieć czy wyrabia plan? A może chce ...? Jednak każde takie domyślanie się to założenie, które może się zmieścić na Zespole.

Jako kierowca ciężarówki chcę widzieć planowany czas dojazdu do kolejnego punktu na trasie i numer telefonu kolejnego klienta, żeby móc skontaktować się z klientem zanim dojadę.

Z kilku względów dobrze jest pisać i sortować User Story na tak zwanych fiszkach (ang. index cards). Rozmiar fiszki ogranicza ilość informacji, jaką da się zapisać, a zatem ogranicza rozmiar User Story. Fiszki mogą być przekazywane z ręki do ręki i każdy może dopisać kolejne Warunki Satysfakcji. To bardziej angażuje grupę niż obserwowanie jednej osoby wpisującej tekst, który jest wyświetlany przez projektor. Wszelkie sortowanie i grupowanie takich fiszek jest też dużo łatwiejsze i bardziej interaktywne. Na koniec można wprowadzić zmiany do systemu przechowywania naszego Product Backlog, na przykład Atlassian Jira. Spójrz na przykładową User Story.

order 22

8pt

USER STORY 51

Jako klient księgarni internetowej, chcę mieć możliwość uiszczenia płatności prosto z mojego konta, żeby mogłem zapłacić za zakupy nie posiadając karty kredytowej.

Rysunek 2. User Story na fiszce

Jakie elementy są wyróżnione? Mamy tutaj wszystkie elementy, które wymaga od nas Scrum, żeby taką Story uznać za pełnoprawne Product Backlog Item, czyli Opis, Porządek na liście (Order 22) i Oszacowany rozmiar (5 punktów) i dodatkowo podane jest Id User Story używane w systemie przechowywania Backlog'u (USER-STORY-51).

W formie User Story można także przedstawiać wymagania zupełnie techniczne takie jak konieczność zainstalowania oprogramowania, aktualizacji wersji oprogramowania, czy implementację interfejsu.

Jako system weryfikacji płatności chcę otrzymywać

wszystkie transakcje w XML, żeby móc przekazać środki z karty klienta na konto właściciela sklepu.

Jako tester, chcę API dla bazy danych, żeby mógł łatwo usuwać całe transakcje, kiedy testuję system.

Jako użytkownik systemu chcę aktualizacji biblioteki jQuery do najnowszej wersji, żeby móc bez przeszkód korzystać z systemu w nowej wersji przeglądarki Firefox.

Teraz przejdźmy do drugiej strony naszej fiszki, czyli spójrzmy na Warunki Satysfakcji (ang. Acceptance Criteria), lub jak kto woli Warunki Akceptacji. Tutaj zaczyna się precyzowanie ustaleń i określanie działania systemu. Testy Akceptacyjne zapisane jako Warunki Satysfakcji mają za zadanie potwierdzenie, że Story została zaimplementowana tak, jak spodziewał się tego klient. Kiedy zacznie się implementacja, programiści zaczną pisać kod spełniający te warunki, a testerzy zaczną pisać Przypadki Testowe rozszerzające te warunki oraz wynikające z metod testowania, np. warunki brzegowe, tabele decyzyjne i tak dalej. Warunki Satysfakcji są wysokopoziomowymi testami akceptacyjnymi i nie zastępują pełnego testowania funkcjonalności. Jak dobierać metody i priorytety testowania? Pełna odpowiedź na to pytanie wykracza poza ramy omawianych tutaj zagadnień. Teraz powiem Ci krótko: „To zależy od ryzyka”. Acceptance Criteria mogą być zapisane

w postaci pytań takich, jak „Czy mogę zabrać kartę z bankomatu po trzech nieudanych próbach?”, notkach o tym co przetestować „Przetestuj niepoprawny numer CCV karty”, lub w postaci odpowiedzi na zadane pytania „Karta jest blokowana po trzech nieudanych próbach i zostaje w bankomacie”. Zobacz poniżej jak to może wyglądać dla naszej przykładowej User Story.

Nowe role

Żeby promować samoorganizację i stworzyć wspólne poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy, w Scrumie mamy trzy role: Scrum Master, Właściciel Produktu (ang. Product Owner) i Developer. Jak to wpływa na wymagania i kto jest za nie odpowiedzialny?

Scrum Master jest odpowiedzialny za procesy związane ze Scrum i przestrzeganie zasad framework'u. **Developer** jest odpowiedzialny za współpracę w Zespole, organizację swojej pracy i dostarczenie działającego oprogramowania na koniec Sprintu. **Właściciel Produktu** jest odpowiedzialny za dostarczanie wymagań i zapewnienia ich dobrego zrozumienia w zespole. Jako przedstawiciel biznesu powinien również powiedzieć Zespołowi Deweloperskiemu jakie są priorytety kolejnych User Story z punktu widzenia ich wartości dla biz-

nesu i realizowania celów organizacji. Z kolei Zespół jest odpowiedzialny za szacowanie wielkości User Story. Dlaczego? Ponieważ jako osoby, które będą wykonują pracę wiedzą ile ona zajmie i które elementy są skomplikowane do dostarczenia, a które proste.

Hej, ale nie widzę tutaj roli Analityka Biznesowego, co się z nim stało? Deweloper to każda osoba, która wykonuje pracę w celu dostarczenia potencjalnie gotowego do wydania kawałka wartościowego oprogramowania. Zatem możliwe jest, że Analityk to jeden z Developerów. Tak samo Tester będzie określany jako Developer, ale będzie wykonywał pracę w swojej dziedzinie specjalizacji. Analityk z uwagi na obszar specjalizacji może zostać także Właścicielem Produktu. Takie podejście ma sens, jeżeli to on lub ona faktycznie podejmuje decyzje co do określenia wymagań. Jeżeli nie jest to osoba z wystarczającą władzą w organizacji i musi pytać o zdanie i decyzje inną osobę, to taki Właściciel Produktu jest jedynie proxy pomiędzy prawdziwym PO, a Zespołem Developerskim. Czy jest to efektywne rozwiązanie? Najczęściej nie, bo tworzy tylko zbędny bufor. Analityk jako proxy sprawdzi się dobrze jako Właściciel Produktu, jeżeli Zespół Scrum pracuje z zewnętrznym klientem.

- można zapłacić przez mTransfer
- można zapłacić przez iPKO
- można zapłacić przez PayPal
- klient może zrezygnować z płatności
- płatność jest anulowana po 3 nieudanych próbach
- po anulowaniu płatności klient wraca widoku zamówienia
- w przypadku anulowania wyświetlony jest odpowiedni komunikat błędu

Rysunek 3. Warunki Satysfakcji dla User Story na fiszce

No dobrze, skoro już otworzyliśmy ten temat, to odpowiedzmy sobie na pytanie, jakie cechy posiada dobry Właściciel Produktu.

Szukamy osoby, która spełnia następujące kryteria:

- zna domenę biznesu,
- ma jasną Wizję Produktu,
- potrafi zarządzać zaangażowaniem interesariuszy,
 - ma kontakt z końcowymi użytkownikami systemu,
 - nie boi się podejmowania decyzji,
 - ma określone zdanie i nie zmienia go w trakcie Sprintu,
 - ma autorytet do samodzielnego podejmowania decyzji związanych z Produktem,

Pojawia się też pytanie, kto pisze User Story? Jest to odpowiedzialność Właściciela Produktu, ale

Zespołu może go w tym wspierać, a Scrum Master uczyć jak wypełniać obowiązki. Omawianie, szacowanie i dzielenie User Story wspiera negocjację wymagań.

Kiedy opracowywać wymagania i do jakiego poziomu?

Wymagania w świecie metod zwinnych mają pewną hierarchię. Na samej górze znajduje się Wizja Produktu, która powinna być zakomunikowana i jasna dla Zespołów tworzących Produkt. Na tej postawie będą określane tematy do zrealizowania i cele kolejnych wydań. Następnie tematy będą podzielone na Epiki lub od razu na User Story. Każdy Sprint powinien realizować Cel Sprintu zgodny z Celem Wydania i zawierać User Story, których dostarczenie jest niezbędne.

Tematy i Epiki to elementy grupujące Rejestr Produktu, które pomagają określić priorytety i wartość biznesową funkcjonalności.

EPIK

Epik to bardzo duża Story, która wymaga dopracowania i trudno jest prawidłowo oszacować jej wielkość. Prawdopodobnie w trakcie Pielęgnacji Rejestru zostanie rozbity na kilka User Story. Epik zwykle reprezentuje funkcjonalność, którą trzeba zaimplementować.

TEMAT

Temat to grupa User Story podobna pod pewnym względem. Możemy grupować User Story ze względu na użytkownika, którego dotycżą, obszar aplikacji itp.

W Scrum mamy trzy oficjalne momenty, kiedy pracujemy nad Rejesterem Produktu, ale to nie oznacza, że nie ma pracy wykonywanej pomiędzy. Tak więc mamy Pielęgnację Rejestru Produktu, która zajmuje do 10% czasu Zespołu przeznaczonego na pracę w Sprintie. Jest to czynność, która musi zajść i może być dowolnie zaplanowana w trakcie Sprintu. Celem pielęgnacji jest opracowywanie kolejnych elementów Rejestru Produktu tak, żeby mieć gotowe User Story w ilości od 1 do 2 Sprintów. Taki proces jest potrzebny przede wszystkim, żeby Zespół nie musiał czekać na wsad do nowych Sprintów oraz, żeby nie próbować robić tego na Planowaniu Sprintu, bo takie postępowanie niepotrzebnie wydłuży spotkanie. W trakcie pielęgnacji Zespół Developerski i Właściciel Produktu szacują, doprecyzowują i dzielą User Story.

Planowanie Sprintu, to moment kiedy Zespół Developerski i Właściciel Produktu wybierają i ne-

gocującą zakres User Story, które zobowiązują się dostarczyć w Sprincie. Bierzymy pod uwagę przedkość Zespołu określana jako Velocity oraz dostępność członków zespołu w tym konkretnym Sprincie. Dla jasności dodam, że Zespół Developerski jest w 100% zaangażowany w pracę nad jednym Produktem lub ewentualnie projektem, a mówiąc o dostępności mam na myśli święta państwowe, zwolnienia lekarskie i urlopy.

W trakcie Sprintu może nadal dochodzić do renegotacji elementów w wypadku, gdy Zespół Developerski trafił na przeszkode lub dowiedział się nowych faktów o wykonywanej pracy i wie, że nie zdąży dostarczyć wszystkich User Story czy wręcz odwrotnie, ma pojemność na dostarczenie większej ilości, niż zaplanował. W tym drugim przypadku pomaga nam to, że wcześniej przygotowaliśmy pulę User Story w ilości 1-2 Sprintów i teraz z łatwością możemy dać Zespółowi kolejną z góry Rejestru.

Ostatnim momentem, gdzie formalnie zajmujemy się Rejestrzem Produktu jest Przegląd Sprintu. Przejrzenie tego, co Zespół dostarczył, zmiany w organizacji i demo rozwiązania mogą wpływać na zmianę priorytetów lub zmianę w elementach rejestru.

Równolegle, przez cały czas Właściciel Produktu powinien pracować z interesariuszami i nieustannie opracowywać Rejestr Produktu, żeby zawsze prezentował on aktualny stan oraz reprezentował realizację celów organizacji.

Podsumowanie

Z punktu widzenia osoby pracującej w sztywnej strukturze korporacyjnej i przyzwyczajonej do papierowej roboty, praca w metodach miękkich może wydawać się mało poważna i ryzykowna. Jednak przy bliższym poznaniu Agile zyskuje ze

względem na łatwość reakcji na zmiany, utrzymywane tempo pracy i bliski kontakt z klientem. Jak widać nadal potrzebne będą procesy i jasne zasady wykonywania pracy. W nowej rzeczywistości, w jakiej obecnie znajdują się organizacje, w których pracujemy, potrzebne są metody, które wykorzystują potencjał profesjonalnych pracowników i pozwalają na łatwą reakcję na zmiany. Pisanie szczegółowych wymagań przez pojedyncze osoby i próba zgadywania jak ma wyglądać efekt końcowy zawsze przegra w konkurencji z samoorganizującymi się zespołami i dostosowywaniem się do informacji zwrotnej po zaprezentowaniu kolejnej wersji działającego oprogramowania.

Osoby zainteresowane dokładnym poznaniem metod pracy z wymaganiami odsyłam do mojej książki „Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach Agile”.

Bibliografia

Krystian Kaczor, *Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach Agile*, PWN, 2014

Dean Leffingwell, *Agile Software Requirements: Lean Requirements Practices for Teams, Programs, and the Enterprise (Agile Software Development Series)*, Upper Saddle River, NJ, Addison-Wesley 2011

Scrum Guide wersja Lipiec 2013, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, <http://www.scrumguides.org>

M. Cohn, *User Stories Applied: For Agile Software Development*, Upper Saddle River, NJ, Addison-Wesley 2004.

Krystian Kaczor, to doświadczony coach, trener i konsultant, który na co dzień łączy ze sobą dwa światy, twardych umiejętności i technologii oraz miękkich umiejętności i psychologii. Jego wieloletnie doświadczenie na międzynarodowych projektach (m. in. Szwecja, Holandia i Iran) pozwoliło na zdobycie wyjątkowych i wszechstronnych umiejętności z obu tych obszarów. W swojej pracy kieruje się maksymą, że jedyną miarą postępu są mierzalne rezultaty.

W trakcie 10 lat pracy w branży IT, Krystian zdobył wszechstronne doświadczenie w całym cyklu wytwarzania oprogramowania. Pracował jako programista, wdrożeniowiec, tester, wsparcie klienta, Scrum Master, Test Manager i Project Manager, dzięki czemu patrzy na oprogramowanie oraz proces jego wytwarzania z kilku perspektyw i znajduje wspólny język zarówno z biznesem, jak i IT.

Jest jednym z niewielu coachów i trenerów nadal biorących aktywny udział w projektach. Współpracuje z firmami, których logo jest łatwo rozpoznawalne w wielu krajach usprawniając Zespoły, procesy, projekty i całe programy. Jako Agile Coach buduje i prowadzi Zespoły Agile, przeprowadza transformacje organizacji i ulepsza wdrożone procesy. Posiada doświadczenie w pracy z Zespołami w zakresie od małych, lokalnych zespołów do geograficznie rozproszonych korporacji, pracujących w modelach skalowanego i rozproszonego Agile. Prowadzi szkolenia z obszaru Agile, Scrum, testowania oraz umiejętności miękkich i rozwoju osobistego. Szkolił i konsultował Zespoły z Polski, Holandii, Niemiec i Rosji.

Autor książki "Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach Agile" wydanej przez PWN, publikacji po polsku i po angielsku w czasopismach oraz na stronach internetowych. Współzałożyciel czasopisma c0re. Prelegent na polskich i zagranicznych konferencjach z obszarów Agile i Testowania. Certified Scrum Professional, CSM, PSM I, PMI-ACP, ISTQB Advanced Level - Test Manager, Master Practitioner NLP, ICF Associate Certified Coach i Erickson Certified Professional Coach.



Firma szkoleniowo-konsultingowa założona przez Krystiana Kaczora działa w Polsce i zagranicą zdobywając uznanie i zaufanie klientów od 2010 roku. QAgile specjalizuje się w obszarach metod zwinnych i zapewnienia jakości oprogramowania.

- ✓ **Szkolenia z metod Agile**
- ✓ **Szkolenia REQB, IBBQA, ISTQB**
- ✓ **Przygotowanie do egzaminów PSM I i PMI-ACP**
- ✓ **Autorskie szkolenie Scrum i nie tylko - teoria i praktyka metod Agile**
- ✓ **Autorskie szkolenie Agile Testing**
- ✓ **Doradztwo w zakresie wprowadzania metod Agile w organizacji**
- ✓ **Egzaminy ISTQB, REQB, IQBBA, IBUQ**
- ✓ **Agile Coaching**
- ✓ **Prowadzenie zespołów Scrum, Kanban i XP**
- ✓ **Testowanie oprogramowania**



Wejdź na stronę firmy, wybierz szkolenie dla siebie, zapytaj o ofertę dopasowaną do potrzeb!

www.qagile.pl



I Ogólnopolski Turniej Inżynierii Wymagań

Warszawa, 14-15 maja 2015

re-challenge.pl



[facebook.com/turniejrechallenge](https://www.facebook.com/turniejrechallenge)



twitter.com/rechalance

Pięć konkursów, ciekawe nagrody, udział
zespołowy lub indywidualny.

„Inżynieria wymagań nie tylko decyduje o powodzeniu lub
niepowodzeniu projektów, ale jest też fascynującą przygodą
intelektualną, emocjonalną i duchową”

Relacja z wydarzenia: II Kongres Profesjonalistów IT

Wydarzenia

2 października 2014 roku, w Rzeszowie, odbył się II Kongres Profesjonalistów IT, przebiegający w tym roku pod hasłem „Praktyczne zastosowanie nowych technologii”. W wydarzeniu tym wzięło udział blisko 150 osób, w tym praktycy biznesu i eksperci branży informatycznej oraz komunikacyjnej z całej Polski. Miło nam poinformować, że w gronie partnerów Kongresu znalazło się Stowarzyszenie Inżynierii Wymagań.

Program Kongresu Profesjonalistów IT tworzyły szereg wystąpień plenarnych, dotyczących między innymi roli narzędzi informatycznych we wspieraniu zmian w firmach oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej w biznesie, nowych metod i technologii, które stosowane są na coraz szerszą skalę w samym IT oraz mają wpływ zarówno na sferę zawodową, jak i osobistą każdego z nas. Poniżej wymieniamy niektóre z nich.

Już na samym wstępnie, Anna Sieńko - Dyrektor ds. Projektów Strategicznych IBM Europa Centralna i Wschodnia, przedstawiła wyniki badań, wg których aż 81% potencjalnych klientów, sprawdza w internecie opinie o produkcie, którego zakupu chce dokonać oraz o firmie, która ten produkt sprzedaje. Właściwy wizerunek firmy w internecie przesądza zatem często o jej wynikach sprzedaży. Jak budować taki wizerunek mówił w swojej prelekcji „Budowa i promocja biznesu w sieci - dobre praktyki oparte na doświadczeniach zespołu Brand24” Założyciel i Prezes, Brand24 S.A. - Michał Sadowski.

Anna Sieńko wspominała także o tym, że suma wyników poszukiwań każdego z nas w internecie stanowi jednocześnie informacje o naszych upodobaniach i preferencjach. Dzięki tak zebranym

danym, trafia do każdego z nas coraz bardziej precyzyjna, personalizowana reklama. O internetowym śledzeniu i o tym jak wykorzystać go w biznesie i co na to Kowalski, mówił szerzej Maciej Zagórowski, Współzałożyciel, Dyrektor Interaktywny FEB Sp. z o. o.

Podczas Kongresu dyskutowano także o dobrych praktykach zwiększających efektywność realizacji projektów informatycznych. „Jak zwiększyć efektywność wdrożeń projektów IT?”, „Jak rozmawiać z klientami w różnych sytuacjach?”, „Jak poradzić sobie w złożonej rzeczywistości projektowej i osiągnąć z tego korzyści?” - to tylko niektóre pytania, na które odpowiadali w czasie swoich prelekcji eksperci, a jednocześnie praktycy biznesu: Rafał Roszak - Dyrektor Marketingu e24cloud, Beyond Sp. z o. o., Wojciech Murzyn - Erdo-pracownia dobrej komunikacji oraz Bogdan Michałek - Założyciel i Prezes Zarządu, BMM Sp. z o. o.

Krystian Kaczor, ICF Associate Certified Coach, Qagile, poruszył temat „Agile w dużej organizacji”, omawiając przykłady ze swojej bogatej praktyki zawodowej. Jarosław Sokolnicki - Business Development Manager, Microsoft Polska w swojej prelekcji „Cloud Computing - Projekt informatyczny czy biznesowy?” mówił o korzyściach płynących z przeniesienia swoich produktów i usług w chmury publiczne, prywatne i hybrydowe. Michał Bartyzel - Trener, konsultant, BNS IT Sp. J. w prelekcji „Najważniejsza rzecz, którą każdy profesjonalista IT musi wiedzieć o współpracy z klientami”, przekazywał tajniki skutecznej komunikacji z klientami w fazie zbierania wymagań.

Z ramienia Stowarzyszenia Inżynierii Wymagań, z prelekcją pt. „Inżynieria wymagań - modna nowinka, fanaberia dostawcy, czy żywotny interes klienta” wystąpiły Ewa Brzeska i Magdalena Wawryń. Przekonywały one zgromadzonych słuchaczy jak ważne i istotne z punktu widzenia skutecznej i zakończonej sukcesem realizacji projektów IT, jest sprawne pozyskanie od klienta kompletnych wymagań dotyczących rozwiązania. Mamy nadzieję, że to wystąpienie przekonało uczestników Kongresu, że inżynieria wymagań jest niezbędną składową procesu wytwarzania oprogramowania, a właściwie wyspecyfikowanie wymagań leży w żywotnym interesie zarówno dostawcy, jak i odbiorcy oprogramowania.



1 Fotografie – Organizatorzy Kongresu Profesjonalistów IT



Najbardziej przewrotne i dające wiele do myślenia było chyba ostatnie wystąpienie w bloku prezentacji. Michał Korba - Menedżer ds.IT w Vena Art, CEO i CO-Founder w iWisher.pl pytał publicznie „Czy wszyscy będziemy cyborgami, czyli dlaczego kiedyś każdy wszczepi sobie chipa?”. Konkluzja z tej prelekcji była jednak dość nieoczywista: otóż właściwie nie potrzebujemy chipa... Wielu z nas ma w kieszeni smartfon, który wyposażony w odpowiednie oprogramowanie, zbiera nieustannie, w czasie rzeczywistym, tysiące i miliony bajtów danych o jego posiadaczu. Które miejsca i kiedy odwiedzamy, z kim wymieniamy maile i co w nich piszemy, do kogo dzwonimy, komu robimy zdjęcia, a więc z kim przebywamy, jaka jest siatka naszych znajomych z portali społecznościowych, co i kiedy kupujemy, jakie mamy hobby – to tylko niektóre dane, jakie może zbierać o nas i zbiera producent urządzenia. Czy wszyscy jesteśmy świadomi jak dużo informacji dostarczamy o sobie?

Kongres Profesjonalistów IT podsumowała debata panelowa z udziałem publiczności. W gronie pięciu zaproszonych do debaty ekspertów-panelistów znalazła się Ewa Brzeska, reprezentująca nasze Stowarzyszenie.

Pytania, z którymi przyszło się zmierzyć podczas dyskusji jej uczestnikom, dotyczyły przede wszystkim roli i znaczenia nowych technologii w życiu każdego z nas. Czy jeszcze to my zarządzamy własnym czasem i preferencjami, czy też nowe technologie kreują nasze potrzeby oraz sterują

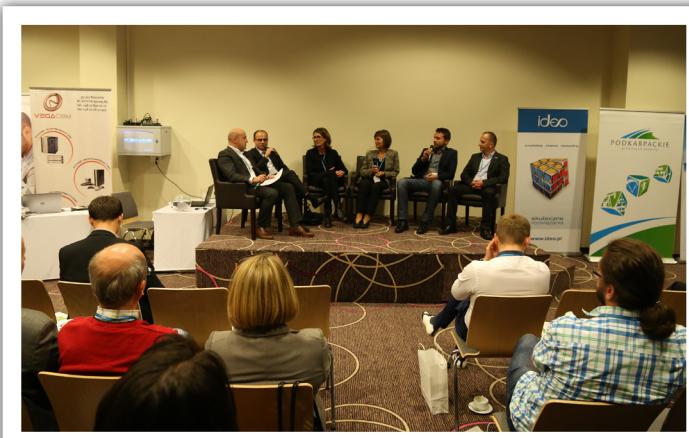
naszymi zachowaniami? Młodsze pokolenia korzystają z wszelkich nowinek technologicznych wyjątkowo intensywnie - jakie to ma skutki teraz, a jakie może mieć w przyszłości?

Blisko godzinna burzliwa dyskusja nie przyniosła jednoznacznych odpowiedzi na powyższe pytania. Z jednej strony wszyscy zgodzili się z tym, że nowe technologie to nowe możliwości: docieranie do klientów z precyzyjną, personalizowaną reklamą oraz możliwość korzystania ze szczególnie ciekawych ofert, dopasowanych dokładnie do preferencji każdego z nas. Dzięki temu, że duża część społeczeństwa jest obecnie ciągle online, można wykorzystywać we wzajemnej komunikacji wiele kanałów, w tym media społecznościowe. Sieci kontaktów są obecnie nieporównywalnie bardziej rozległe niż kiedyś. To niewątpliwe plusy. A jakie są minusy? Młodsze pokolenia coraz częściej wolą spędzać czas w świecie wirtualnym, zamiast w realnym. Siedząc samotnie przed komputerem młodzi ludzie liczą znajomych na portalach społecznościowych, lecz ilość kontaktów nie jest równoznaczna z ich jakością. Jeszcze kilkanaś-



cie lat temu naturalnym środowiskiem, w którym dzieci i młodzież spędzały czas wolny była przestrzeń publiczna. Obecnie kilka, a nawet kilkanaście godzin dziennie ta grupa wiekowa spędza przed komputerem lub ze smartfonem czy tabletem w ręku. Taki tryb życia może mieć w przyszłości nie najlepsze skutki zdrowotne. A personalizowana reklama? Z punktu widzenia konsumenta jest cenna, jeśli dociera wówczas, kiedy jest rzeczywiście potrzebna. Jeśli jednak zaczyna kreować potrzeby, wpływać mocno na decyzje zakupowe, to zaczyna sterować naszym życiem.

Na koniec dyskusji wszyscy zgodzili się z tym, że nowych technologii należy używać zarówno w sferze biznesu, jak i w życiu osobistym – są one potrzebne oraz stwarzają nowe, cenne możliwości. Nie należy jednak pozwalać, aby nowe technologie, modne nowinki, czy trendy, zdominowały obie sfery naszej aktywności. Niech technologia będzie jedynie narzędziem, z którego będziemy świadomie korzystać.



zaprasza

Studia
Pody

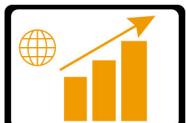
Inżynieria B i z n e s Business I

TEMATYKA

- Inżynieria wymagań
- Modelowanie danych
- Modelowanie procesów biznesowych
- Odkrywanie danych i wiedzy
- Optymalizacja procesów i decyzji biznesowych
- Zastosowanie i projektowanie hurtowni danych
- Wsparcie procesów WorkFlow
- Bezpieczeństwo danych w biznesie
- Narzędzia analityki biznesowej
- SOA i rozwiązania w chmurze

DLA KOGO

Studia adresowane są do osób zajmujących się dokumentowaniem ludzkich inżynierii wymagań biznesowych oraz prowadzących biznesową i analityczną pracę w biznesie.





Procesów o w y c h n t e l l i g e n c e

do osób, które
opisem,
w wsparciem
i procesów
analityką
danych



INFORMACJE

Wydział Elektryczny
Instytut Sterowania i Elektroniki Przemysłowej
00-662 Warszawa, Koszykowa 75,
Gmach Elektrotechniki, pokój 312
tel. 22 234 7615 (w godzinach 10-16)
e-mail: podyplomowe@isep.pw.edu.pl
[www: http://rodan.isep.pw.edu.pl](http://rodan.isep.pw.edu.pl)



zapraszamy też na inne nasze studia:
Projektowanie Systemów Informacyjnych
Prowadzenie Projektów IT
Bazy danych. Metody, narzędzia, praktyka

REQ MAGAZYN

chcesz układać puzzle w
inżynierii wymagań
razem z nami?



Facebook

<http://www.facebook.com/reqmazgyn>

Linkedin

[www.linkedin.com/groups/
Stowarzyszenie-Inżynierii-
Wymagań-7464107](http://www.linkedin.com/groups/Stowarzyszenie-Inżynierii-Wymagań-7464107)

Reklama

czasopismo@wymagania.org.pl

Współpraca

Osoby zainteresowane współpracą
w zakresie publikacji prosimy o kontakt:
czasopismo@wymagania.org.pl