

Оценивания по CMMI®: хорошо смеётся тот...

Некоторые ошибки и «плохие» практики

© Capability Maturity Model and CMMI are registered in the U.S. Patent and Trademark Office.
CMM Integration, SCAMPI is service marks of Carnegie Mellon University

Задача презентации – показать примеры того, как не надо бездумно «увлекаться» внедрением практик CMMI и как не надо создавать «невыносимые» условия работы для оценочной команды (appraisal team).

Alexander Kondakov

SEI Certified Instructor, SEI Authorized Lead Appraiser
<http://cmmi.kondakov.ru/>

Who Am I (или – обо мне)

I'm a man of the land,
I'm into discipline
Got a Bible in my hand
And a beard on my chin



"Weird" Al Yankovic, "Amish paradise"

Поточнее:

Консультант
Партнер, Inspirex Consulting
SEI Authorized (Certified) Instructor
SEI Authorized (Certified) Lead Appraiser

INSPIREX
CONSULTING


SEIPartner

С октября 2009 года правильно Certified в обоих случаях.

Предисловие

«Три дела, однажды начавши, трудно кончить: а) вкушать хорошую пищу; б) беседовать с возвратившимся из похода другом и в) чесать, где чешется.»



Козьма Прутков

Добавление:

«г) рассказывать о прошедших оцениваниях.»

любой Lead Appraiser

Впрочем, пункт г) можно рассматривать как «подвид» пункта б). ☺

Ошибки и «плохие» практики

- При внедрении CMMI®
- При подготовке и проведении оценок

Alexander Kondakov

SEI Certified Instructor, SEI Authorized Lead Appraiser
<http://cmmi.kondakov.ru/>

И всё-таки еще цитата...

«We can improve model and [SCAMPI] method, but the big issue is implementation.»

William Peterson

former director of the Software Engineering Process Management program (SEI)

INSPIREX
CONSULTING


SEIPartner

Какая бы хорошая (плохая) не была бы модель, то, как её внедряют и используют зависит исключительно от людей.

Содержание каждого слайда этой части

- Название случая
- Наиболее релевантные процессные области CMMI®
- Цитата из артефакта (документа или устного высказывания)
- Комментарии (*опционально*)

В качестве названий далее используются цитаты из отечественных мульт- и кинофильмов.

«Экий ты меркантильный, Маргадон!»

- Процессные области:
 - Project Planning, Project Monitoring and Control
- Данные из артефакта оценивания (план-график проекта)
 - Несколько задач продолжительностью 0.1 часа!
- Комментарий:
 - Их выполнение еще и отдельно контролировалось! «А мы для этого план-график и поддерживаем...»

Не то, чтобы «несколько», а много! И все они в диаграмме Гантта! Все они по отдельности «мониторятся» (т.е. у некоторых есть статус выполнения в 40-50%)!

Появились эти задачи, как некоторое некорректное понимание практик СММІ, связанных с планированием.

«Он улетел, но обещал вернуться...»

- Процессные области:
 - Project Monitoring and Control

- Цитата из артефакта оценивания (отчет о состоянии и проблемах проекта, раздел «Issues»):
 - «Карлссон в отпуске со следующей недели.» *И всё!*

- Комментарий:
 - Никто кроме менеджера проекта не знал – кто такой Карлссон и в чем проблема его отпуска! Зачем это протоколировать?

В чем проблема (issue) для параметров и целей проекта – так и осталось загадкой. Но менеджер проекта предпочел внести фразу «про Карлссона» в отчет, как некоторую «зарубку» для себя, а также, чтобы раздел отчета «не пустовал».

«Ты не верь, что сбудется...»

- Процессные области:
 - Risk Management

- Цитата из артефакта оценивания (реестр рисков проекта):
 - Для всех рисков указана вероятность 100%. Также указаны действия по предотвращению проявления риска в виде проблемы.

- Комментарий:
 - Нет комментариев.

Вероятность 100% отмечалась каждую неделю в отчетах, т.е. с вероятностью ничего не происходило, хотя действия по mitigation планировались! При том, что в такой ситуации полезнее было бы подумать о contingency plan (т.е. о действиях на случай превращения риска в проблему). Возможно, проблема в том, что в CMMI (на которую ориентировались в данном случае) mitigation plan упоминается на уровне важных элементов, а contingency plan – в дополнительных информационных материалах.

«Оно, хоть и так прикинь, хоть эдак прибрось...»

- Процессные области:
 - Project Planning, Risk Management

- Цитата из артефактов оценивания (реестры рисков проектов):
 - Для всех включенных в рассмотрение проектов указан абсолютно одинаковый список рисков.

- Комментарий:
 - Нет комментариев.

Неужели действительно абсолютно одинаковые риски? При разных-то заказчиках и поставляемых продуктах? Просто, отталкиваясь от СММІ, решили, что риски должны быть.

«Я рассчитывал на тебя, Саид...»

- Процессные области:
 - Requirements Management

- Цитата из артефакта оценивания (письмо заказчику):
 - «Пожалуйста, если Вы согласны с предложенными требованиями, подпишите их. Это необходимо нам для успешной сертификации по CMMI.»

- Комментарий:
 - Оказывается, это был способ «выбивания» подписи из госзаказчика! CMMI® в качестве средства воздействия!

Не очень корректное использование модели для «шантажа» заказчика. Как потом заказчик (после таких писем) будет относиться к успешно пройденному компанией оцениванию? А с точки зрения модели есть явный недостаток (weakness) в обучении соответствующих специалистов.

«Расчет в этом деле? Нет! Только чувства!»

- Процессные области:
 - Process and Product Quality Assurance

- Ответ, полученный во время интервью:
 - «Перед каждым внутренним аудитом я составляю вопросник, исходя из того в каком проекте будет аудит и кто там руководитель проекта...»

- Комментарий:
 - Оказывается, имелась в виду принадлежность руководителя проекта к подразделению! Но всё равно, если говорить об объективности...

Определение того, что такое «objective» в контексте данных работ дано в модели CMMI. Но в данном случае ориентировались на своё понимание, которое и с позиции здравого смысла не соответствует понятию «объективная оценка».

Просто цифры

- Количество аудитов оцениваний (все уровни) со стороны SEI:
 - 2008 год – 58
 - 2009 год (до начала октября) – 27
- Есть «отмененные» результаты
- Есть десертифицированные и деавторизованные оценщики (Lead Appraisers)



По последнему пункту: речь о тех оценщиках, которые предпочли «угодить» заказчику, проигнорировав при этом и модель CMMI, и установленный порядок проведения оцениваний.

Ошибки и «плохие» практики

- При внедрении CMMI®
- При подготовке и проведении оценок

Сами мы люди нездешние...

- О ком речь:
 - Об оценочной команде (appraisal team)
- О чем речь:
 - О «скитаниях» appraisal team по комнатам для переговоров в офисе
- Как это выглядело:
 - «У нас тут важная встреча – идите туда»
 - «Сейчас у нас телекон – вам надо куда-то перебраться»
- Результат:
 - Невозможность команды сосредоточиться на работе
 - Ухудшение «атмосферы» внутри команды (раздражительность, разочарование и т.д.)
 - Влияние настроения на итоговые выводы

Оценочная команда во время оценивания нуждается в помещении, в котором она практически «живет» во время оценивания. Любые перемещения команды приводят к росту нервозности и, в наиболее трагичных случаях, вообще к прекращению оценивания из-за отсутствия консенсуса внутри команды по каким-либо вопросам.

Призрак отца Гамлета... (с паяльником) (1 из 2)

□ О ком речь:

- «Призрак короля Гамлета появляется в пьесе 4 раза: в первой, четвёртой, пятой сцене первого акта и четвёртой сцене третьего акта. Каждый раз его появление наводит ужас на остальных. В двух сценах призрак появляется в полночь, в другие сцены, где он появлялся также происходят ночью.»



□ О чем речь:

- Работа appraisal team в «проходной» комнате

Первый абзац – цитата из Wikipedia.

Призрак отца Гамлета... (с паяльником) (2 из 2)

□ Как это выглядело:

- Учебная комната – с одной стороны дверь к IT-шникам, с другой – вход
- Посредине комнаты большой экран (куда проецируются данные)
- Непериодично от двери к двери перемещаются люди (иногда даже с паяльником в руках)

□ Результат:

- Нарушение условий конфиденциальности
- Распространение информации, влияющее на объективность ответов интервьюируемых

Оценщик (Lead Appraiser) имеет право прервать оценивание при невозможности обеспечить условия конфиденциальности данных, получаемых и анализируемых оценочной командой.

Электрика вызывали?

- О ком речь:
 - Об электриках («человек-рубильник»)
- О чем речь:
 - О «плановом ремонте» во время оценивания
- Как это выглядело:
 - «Электрика вызывали? Значит, я всё обесточиваю... Как не надо и подождать! Электрика вызывали? Значит, я всё обесточиваю...» и т.д.
 - Полная темнота в комнате для переговоров и только светятся экраны ноутбуков...
- Результат:
 - Невозможность для команды выполнять свою работу

Если без компьютеров (ноутбуков) во время интервью с представителями оцениваемой организации еще как-то можно обойтись, то вот в условиях переговорной комнаты без окон и с неработающим кондиционером... Особенно, когда это в жарком климате (+34 в тени за окном)...

Итог: хорошо смеётся тот, кто...

- Понимает, что внедрение практик CMMI® – не временная необходимость
- При использовании CMMI® понимает, что это модель, а не догма
- Внедрение практик CMMI® расценивает как существенный и важный для организации проект
- Понимает, что оценивание (appraisal) – это не «фикция» и не иммитация аудита, а серьезное и ответственное мероприятие и для его проведения нужны адекватные условия

Как говорится «прежде чем...» посмотрите еще раз на эти пункты.

Alexander Kondakov

SEI Certified Instructor, SEI Authorized Lead Appraiser
<http://cmmi.kondakov.ru/>

А вопросы есть?



Можно задать и потом:

- o cmmi@kondakov.ru
- o http://russian_sla.livejournal.com

INSPIREX
CONSULTING


SEIPartner

Готов ответить! ☺