

**СММІ® против Agile:
здравый смысл против здравого
СМЫСЛА**

Александр Кондаков

СММІ.Kondakov

СММІ.Kondakov – это бренд (торговая марка), принадлежащая автору. Однако, с мая 2011 произошел «ре-брендинг» (в связи с получением статуса SEI Partner) и теперь услуги оказываются «под маркой» Kondakov Consulting.



Об авторе

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
Основатель и владелец CMMI.Kondakov
SEI Certified Instructor (CMMI®-DEV V1.2&1.3)
SEI Certified Lead Appraiser (CMMI®-DEV&ACQ V1.2&1.3)

19-20 мая, Минск

CMMI.Kondakov

↻ 2

Относительно бренда CMMI.Kondakov см. комментарии к предыдущему слайду.

История эволюции одного гаджета



По результатам различных исследований, а также просто по результатам опроса знакомых (можете попробовать провести опрос сами), цифровая фоторамка – этот гаджет, который, как правило, спустя некоторое время после покупки валяется где-то и покрывается пылью.

iPad же покупается чаще всего в первую очередь потому, что это уже есть у кого-то из знакомых.

- Мифы:
 - Общественные
 - в т.ч. ролевые
 - Рекламные
 - Личные
- Реальная потребность:
 - часто рассматривается в последнюю очередь

Дальше – уже по заявленной теме!

Мифы, перечисленные здесь были всегда и будут, пока существует человеческое общество.

- Те же подходы:
 - Мифы
 - Реальная потребность часто рассматривается в последнюю очередь
- Специфика:
 - Активные коммуникации между представителями разных групп и компаний
 - Относительная молодость индустрии



Активные коммуникации – это важная специфика именно сообщества людей, работающих в IT-индустрии!

- ❑ Это стандарт, т.е. – набор требований
- ❑ Области модели (например, Project Planning) – это процессы
- ❑ Уровни в модели – это для сертификации процессов
 - Об уровнях много мифов, например:
 - третий уровень – это применение стандартных общих **документированных** процессов;
 - у нас используется EVM [и (или) burn down chart], значит, мы соответствуем четвертому уровню (quantitatively managed).
- ❑ Практики модели могут применяться только для «классических» проектов («водопад»)
- ❑ И вообще – это для больших компаний и все про документированность



19-20 мая, Минск

6

Перечислены наиболее часто встречающиеся мифы.

- ❑ Методы Agile отрицают необходимость документирования
- ❑ Регламенты и процедуры работы – несовместимое с Agile
- ❑ С Agile всё настолько просто, что не требуется обучения (в любой форме)
- ❑ Понятие «процесс» несовместимо с Agile
- ❑ Agile, как идеология, нечто молодое и инновационное, в отличие от, например, СММ(1)
- ❑ ... и вообще это всё «for fun»



19-20 мая, Минск

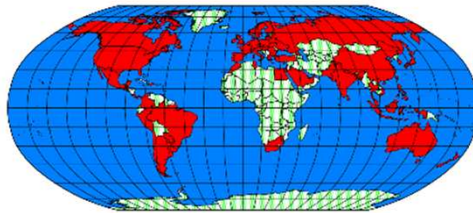
➔ 7

Самый главный миф – это перевод термина Agile! Данное слово не переводится как «гибкий»! Наиболее близкий перевод – «пронырливый».

В связи с тем, что есть миф об отсутствии необходимости в обучении, часто (на личном опыте это было изучено) возникает ситуация как в анекдоте: «дальтоник Вася считает, что он собирает кубик Рубика за 10 секунд!».

Комментарий к иллюстрации: идеология «пронырливых» и родственных методов пришла в западный мир с Востока.

- Большая часть материала – поясняющие (информативные) материалы
 - поясняющие приводимые рекомендуемые практики
- Приводимые в модели примеры (в т.ч. примеры артефактов) не более, чем поясняющие примеры
- Уровни – характеристика процессов, используемых для разработки (поставки сервисов, приобретения)
- Наличие некоторой документированности признаётся необходимым
- Хорошее знание модели не всегда необходимо (и полезно) всем в компании



19-20 мая, Минск

Карта – © SEI (Maturity Profile 2011)

↻ 8

Самая главная правда: CMMI – это шпаргалка на тему «что делать».

Карта (из официальных материалов SEI) показывает распространение CMMI по миру (красный цвет) на основе данных об официальных оценках.

- Agile Manifesto не подразумевает абсолютизма, это – определенные руководящие принципы
 - абсолютизм приводит к игнорированию многих важных элементов деятельности (планы, процессы)
 - просто цитата: «*Scrum is a management and control process...*» (Ken Schwaber)
- Конкретные методологии Agile – это вполне определенные методологии (методы)
 - указывающие во многих случаях – «как» делать
 - которые приносят пользу, когда им следуют на деле



19-20 мая, Минск

СМММ.Конаков

9

То, что на иллюстрации – это 😊 scrum.

- Мысль №1:
 - Практика области «Organizational Process Focus»
 - «Establish Organizational Process Needs» - понять и оценить: что же надо с точки зрения процессов и их «идеологической» базы
- Мысль №2:
 - Общая практика (т.е. применимая к любому процессу)
 - «Establish an Organizational Policy» - дать некоторые руководящие принципы или руководства по использованию выбранных процессов



По первому пункту – именно бизнес (его специфика и потребности) определяет: какие процессы и методы применять!

По второму пункту – в качестве политики можно использовать положения Agile Manifesto.

- CMMI®
 - Систематизированный набор рекомендаций о том
 - что делать для выбора способов организации своей деятельности;
 - про что не забыть в той или иной области деятельности;
 - что сделать для поддержания повторяемости, консистентности, предсказуемости и улучшения выбранных способов организации деятельности.

- Agile
 - Набор «how-to» практик
 - легко понимаемые разными специалистами;
 - технически подстраиваемых под различные условия.



19-20 мая, Минск

CMMI.Kondakov

↻ 11

А многие ли читают инструкцию по эксплуатации до начала пользования? Не говоря уж – до покупки?

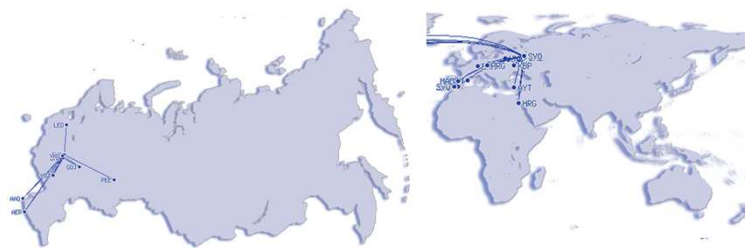
По последнем пункту – под «технически» подразумеваются и инструменты.

- Человеческий фактор
 - Компетенция
 - Мотивация (желание работать)
 - Непредвиденные обстоятельства
- Ошибки и избыточный субъективизм в самих моделях и методологиях
- Бизнес-вопросы (инвестиции, финансы, рынок)



По второму пункту: нет ничего идеального, придуманного (разработанного, изобретенного) людьми.

- Реальные примеры из собственной практики (разное время)
- Все компании занимаются разработкой ПО
- Географическое распределение компаний – Украина и Россия
 - некоторые из них - интернациональны



19-20 мая, Минск

СММІ.Конадаков

➔ 13

На иллюстрации – карта личных перелетов за 5 лет (без Северной Америки). Попали и 😊 отпускные перелеты, но, учитывая, что даже в «отпускных» путешествиях я много общаюсь с людьми, эти поездки тоже можно рассматривать в качестве источника информации.

- Из интервью с участниками команды, применяющей Scrum (цитаты):
 - «За последние полтора года у нас было несколько проектов и все они были неуспешны; были и недовольные заказчики»
 - «Наш главный идеолог Agile – работает очень давно и хорошо себя зарекомендовал, поэтому ему “отдают” проекты»
 - «Наличие команды, давно использующей Scrum – часть имиджа компании»
- Комментарий:
 - Необходимость в использовании Agile-подходов изначально определялось ростом бизнеса и необходимостью его «гибкости», затем – обоснование «пропало»
 - При внедрении практик CMMI® команда не рассматривалась («священная корова»)



19-20 мая, Минск

➔ 14

Эта история, примерно, начала 2007 года.

По последнему пункту: официально компанией сообщалось, что команда включалась в сферу «влияния» CMMI.

- Описание ситуации:
 - Существует огромный портал процессной документации и шаблонов, изредка посещаемый участниками проектных команд
 - Некоторые проекты получили «персональное» разрешение не использовать стандартные процессы
 - и эти проекты сразу стали пытаться использовать разные Agile-методы!
- Комментарий:
 - Соблюдены все формальные «соответствия» стандартам ISO и модели CMMI® (не подтвержденные в ходе интервью)
 - В коллективе появились два лагеря, в зависимости от «локальных» успехов поддерживаемые руководством



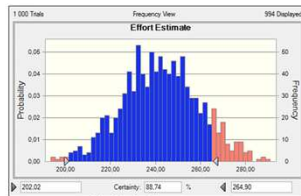
19-20 мая, Минск

➡ 15

По первому комментарию: имеется в виду, что соответствие было только «на бумаге».

По второму комментарию: собственно иллюстрация относится именно к нему, т.к., по сути, появилось два лагеря – «бледнолицые» и «краснокожие» (кого к какому лагерю относить – это уж дело вкуса).

- Описание ситуации:
 - Несколько типов проектов: итеративная разработка и последовательная («водопадная») разработка
 - Итерационная разработка базируется на некоторых Agile-методологиях
 - Применяемые статистические методы управления и предсказания различны, в зависимости от вида жизненного цикла проекта
- Комментарий:
 - Необходимость в «количественном» управлении определена, исходя из потребности в обеспечении предсказуемости проектов
 - «Идеологической» базой для всех процессов является CMMI@-DEV
 - Выбор Agile-подходов осуществлён, в т.ч. и исходя из интересов заказчика



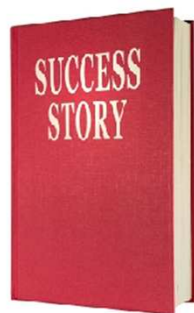
19-20 мая, Минск

CMMI.Kondakov

➡ 16

Компания успешно прошла оценивание относительно четвертого уровня зрелости. На иллюстрации – оценка вероятности затрат (реальный пример).

- Пока нет...
- ... но может быть есть у Вас?



Примеры приветствуются!

К сожалению, пока в личной «копилке» больше негативных примеров.

- CMMI® и Agile – два «подуровня» одного здравого смысла
- CMMI® и Agile – свод знаний «что делать» и поясняющий «как делать» инструмент
- CMMI® и Agile – набор рекомендаций по установлению процессов и набор практик по их «компоновке»



«Установление процессов» включает их повторяемость, стабильность и другие атрибуты.

«Набор практик» – это уже, по сути, технология.

- Запись вебинара «*Love and Marriage: Why CMMI and Agile Need Each Other*», автор Hillel Glazer
 - <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/webinars/20091015.cfm>
- Публикация SEI «*CMMI or Agile: Why Not Embrace Both!*»
 - <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/08tn003.cfm>
- Книги:
 - «*Integrating CMMI and Agile Development: Case Studies and Proven Techniques for Faster Performance Improvement*», Paul E. McMahon
 - «*Agile Software Development with Scrum*», Ken Schwaber, Mike Beedle



19-20 мая, Минск

CMMI.Kondakov

➡ 19

У Швабера несколько книг по Scrum, но рекомендуется именно та, которая приведена на слайде. Она – одна из первых, поэтому наименее «конъюнктурная» по содержанию.

История эволюции одного гаджета (альтернативный вариант)



Выбирая что-то, что Вам кажется абсолютно новым, сначала попробуйте собрать об этом информацию. Наверняка, это не настолько новое, чтобы не было чужого опыта. В частности, как показано на этом слайде, iPad был придуман уже достаточно давно. 😊

SEF.BY

Вопросы, комментарии?



19-20 мая, Минск

cmmi@kondakov.ru

СММІ.Kondakov

↻ 21

Kondakov Consulting:
<http://consulting.kondakov.ru>
consulting@kondakov.ru