

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

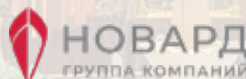
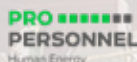
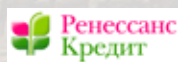
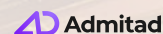
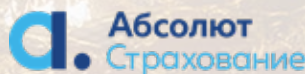
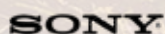
№ 19  
(703)

2023

Ведущий журнал по теме "Персонал" – 71852, 70555, 72635;

## Национальная Деловая Премия КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА 2023

Более 1200 компаний и топ менеджеров  
стали лауреатами за 18 лет (с 2005 по 2023 г):



Главная тема: СКРАМ

7447273@bk.ru

подайте заявку в любой Номинации на некоммерческое участие

Партнёры УП



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Дефицит рабочих кадров в крупных фирмах дошел и до средних.

В Тольятти уже применяют труд заключенных.

Роботизации еще мало в России, и эксперты не уверены в ее успехе сегодня (дорого и порой похоже на авто 1800-х годов — поломки, потери от простоя и т. д.).

IT-технологии сегодня тренд и источник роста бизнеса.

Об этом Евраз, ВкусВилл, Ростелеком IT, Рольф, Трансмашхолдинг в новом номере. (**УП** 20)

В июле журнал не выходит)

*Александр Гончаров*

Номер готовили:



Алена  
Верещагина



Людмила  
Веселова



Александр  
Гончаров



Надежда  
Гончарова



Оксана  
Дегнер



Александр  
Жильцов



Дмитрий  
Жирнов



Павел  
Кочетков



Анастасия  
Насонова



Андрей  
Лавринович



Анастасия  
Репина



Наталья  
Риль



Ольга  
Сагун



Анна  
Чернова



Андрей  
Чепайкин



Елена  
Чечикова



Александр  
Чечиков



Наталья  
Миронова

- 5**    **HR TECH**  
**Задача страхового брокера – не только найти клиента, но и жить с ним весь жизненный цикл и развивать с ним отношения**  
Наталья Дегтярева, Екатерина Львова, «Страховые брокеры «АСТ»
- 13**    **КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ**  
**Системы отбора и обучения персонала выстраиваются на корпоративной ценности «Служение пациенту»**  
Оксана Иванченко, Алексей Эбич, АО «Медицина»
- 21**    **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**  
**Кен Швабер «Гибкое управление: Как перевести всю компанию на скрам»**
- 29**    **ЭТО ИНТЕРЕСНО**  
**Почему считалось особо опасным исчезновение капитанов**  
Коммерсантъ
- 33**    **АЙ ТИ**  
**Сделайте стажировку айтишников супер отличным методом их набора**  
Дмитрий Боровков, Doubletapp
- 39**    **КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ**  
**Медиация трудовых споров – есть ли минусы этой формы и примеры негативные, когда потом люди шли в суды?**  
Сергей Казаков, INTANA Legal  
Семён Кирьяк, «Кирьяк и партнёры»
- 45**    **ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО**  
**Искусственный интеллект и управление документами: основные риски**  
Ольга Сагун
- 49**    **ТРУДОВОЕ ПРАВО**  
**ДТП по вине работника: нюансы взыскания ущерба работодателем**  
Татьяна Кочанова, эксперт журнала Трудовое Право
- 53**    **ЛИСТАЕМ УП 2016 Г**  
**Миром владеет тот, кто по результатам анализа может принимать правильные решения**  
Иван Боровиков, ГД Mindbox
- 63**    **РЕЙТИНГ**  
**Топ-30 экономических каналов и каналов о бизнесе Telegram по просмотрам – май 2023**  
Медialogия

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 21.06.2023 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

**Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru**

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ **19**  
(703)

Издаётся с 1996 г.    2023 г.

Объединенная редакция


ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ НОМЕРА ДОСТУПНА  
ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ  
ДЕЛОВОГО КЛУБА** 


**[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)**



/ УТ 19/2023

РУБРИКА: КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

## Системы отбора и обучения персонала выстраиваются на корпоративной ценности «Служение пациенту»

Почему врач-профессионал не может быть токсичным? Какую роль в адаптации будущего сотрудника играет финальное собеседование с главой компании? Об этом в интервью  рассказали Иванченко Оксана Владимировна и Эбич Алексей Владимирович.



Оксана Иванченко



Алексей Эбич



/ УТ 19/2023

**УИ** Как удаётся вашей клинике оставаться одной из лучших в стране на протяжении более чем трёх десятилетий? Что лежит в основе её корпоративной культуры?

Оксана Иванченко:

**АО** «Медицина» (клиника академика Ройтберга) сертифицирована по международным стандартам JCI (Joint Commission International) — это наиболее объективная и престижная международная сертификация в области здравоохранения, которая считается «золотым стандартом» качества в сфере оказания медицинских услуг. Стандарты качества и безопасности, разработанные международными экспертами специально для медицинских организаций, едины ко всем процессам в медучреждении и признаны Международным обществом по качеству в здравоохранении (ISQua) и Всемирной организацией здравоохранения.

В 2011 году АО «Медицина» стало первой клиникой, получившей аккредитацию JCI в России, а в 2014, 2017 и 2020 гг. мы успешно прошли процедуру реаккредитации. Это означает, что АО «Медицина» соответствует самым высоким международным стандартам по безопасности и качеству медицинской помощи. Этот статус дает нам не только признание в медицинском сообществе и является гарантом доверия пациентов, но и подразумевает постоянное и непрерывное улучшение всех бизнес-процессов организации. Кроме того, и сами стандарты постоянно модернизируются, поэтому клиника, которая сертифицирована по стандартам JCI, априори находится в постоянном развитии.

Президент нашей организации Ройтберг Григорий Ефимович часто цитирует Ч. Дарвина: «Выживает не самый сильный из видов и не самый умный, а тот, который лучше всех реагирует на изменения». Это точно про нас. Идеология компании основана на том, что если мы хотим быть первыми и лучшими, то должны постоянно меняться.

Профессия врача предполагает постоянное саморазвитие. Сегодня, в век высоких информационных технологий, объем медицинской информации удваивается почти каждые 2–3 года. Чтобы знания и умения специалистов нашей клиники были высокого качества и отвечали современным запросам, мы должны уделять особое внимание обучению.



Откуда черпать идеи и новые знания? Конечно, обмениваться опытом с коллегами из других клиник, в том числе зарубежных, ездить на стажировки и конференции, изучать новые методы обследований и подходы к лечению пациентов, осваивать новые виды хирургических операций, сотрудничать с ведущими специалистами страны и много другое.

**Алексей Эбич:**

В АО «Медицина» есть разные направления для разных профессий и должностей: корпоративное, индивидуальное и сертификационное. У нас очень хорошо развито обучение на рабочем месте и система наставничества, когда более опытные коллеги делятся своими знаниями с новичками. Также у нас есть платформа дистанционного обучения и электронные курсы по обучению стандартам JCI.

**МТ** Какие ценности и приоритеты положены в основу процесса обучения?

**Оксана Иванченко:**

— В прошлом году мы реализовали серьёзный проект по созданию комплексной системы обучения для врачей. Это было стратегическое решение. Всем известно, что высшее медицинское образование — самое сложное и самое длительное по времени. Упор в медицинских вузах делается на развитие профессиональных навыков, то есть врачей учат лечить. А вот что касается развития soft skill и навыков коммуникации, то вузовская образовательная программа, к сожалению, не предполагает такого обучения. А это просто необходимо врачу для правильного общения с пациентами, для того чтобы быть профессионалом в своем деле.

Одна из наших корпоративных ценностей звучит так: «Служение пациенту». Что сюда вкладывается? Безусловно, это высокий уровень качества и безопасности оказания медицинской помощи, и второе — во-





влечение пациента в процесс лечения. Это делается для того, чтобы он, выйдя из кабинета, соблюдал рекомендации врача и действительно понимал, зачем ему это нужно. Важно, чтобы пациент доверял врачу, был причастен к выбору лечения, потому что врач ему полностью рассказал все возможные варианты и последствия.

Есть ещё один важный момент. Когда человек болен, он может быть раздражён, иногда не очень хорошо себя контролирует. Врач должен уметь найти подход к пациенту в таком состоянии и убедиться, что пациент действительно всё понял и принял рациональное, а не эмоциональное решение.

Кроме того, коммуникации важны врачу как компонент коллегиального взаимодействия и взаимного вовлечения.

Мы поняли, что создание системной программы обучения для врачей просто необходимо, поэтому подошли к решению этой задачи глобально, комплексно. В разработке программы участвовала не только HR-служба, в этот процесс мы вовлекали руководителей медицинских подразделений. В результате совместной работы мы создали электронный курс, цикл видео лекций, разработали программу специального тренинга для врачей и блок индивидуального обучения, когда врач один на один со специалистом по обучению может обсудить разные коммуникативные техники, попробовать их на практике. Если Алексей видит, что у доктора есть какие-то индивидуальные сложности, то всё это решается и отрабатывается на таких занятиях.

### Как давно и с какой целью вы используете видеокурсы?

Оксана Иванченко:

— Первые электронные видеокурсы мы разработали 5 лет назад, и они были посвящены изучению стандартов JCI. Большинство сотрудников работает в клинике около 10–15 лет, но появляется и новый персонал. Чтобы погрузить новичка в понимание стандартов и научить работать по ним, требуется большое количество времени и усилий, а нам хотелось делать это быстрее.

Первоочередная цель — оптимизировать процесс обучения, чтобы человек имел возможность в любое время открыть курс и изучить любой стандарт, ответить на







контрольные вопросы и пройти итоговое тестирование.

Кроме того, стандарты JCI требуют регулярного повторения. У нас в компании работает порядка 600 медработников с разными функциями, поэтому их надо было распределить, организовать в группы, обучить — колоссальные трудозатраты. А видеокурсы позволяют в любой момент времени назначить необходимое обучение действующему персоналу.

**УИ** На чём построить систему мотивации персонала, чтобы человек учился не из страха потерять работу (как это бывает в некоторых компаниях), а чтобы ему это было действительно интересно?

Алексей Эбич:

— Международное обучение и интенсивный обмен опытом с крупнейшими медицинскими клиниками мира весьма масштабно практикуется в АО «Медицина» уже много лет. Только в этом году были организованы уже 3 групповых визита с целью обучения и обмена опытом в ведущие клиники Израиля, имеющие аккредитацию по JCI. В индивидуальном порядке врачи также направляются на обучение в зарубежные клиники за счет компании. Следует отметить, что и средний медицинский персонал тоже регулярно обучается в зарубежных клиниках. Не думаю, что такая практика есть еще хоть в одной медицинской организации в России. У нас давняя и плодотворная история сотрудничества с кафедрой общей врачебной практики университета Айовы. Профессора этого университета читали лекции нашим медицинским сотрудникам, как по профессиональным вопросам, так и про организацию приема, особенности коммуникации с пациентами.

Компания оплачивает вступительные взносы для врачей в различные профессиональные ассоциации. В АО «Медицина» изначально на работу приходят высокие профессионалы своего дела, а когда компания дает практически неограниченные возможности в обучении и развитии, сложно оставаться равнодушным и не вовлекаться в этот процесс.





**УИ** Как вы поступите, когда уникальный профессионал, который при этом является очень токсичным для коллег (не для пациентов), позволяет себе не соблюдать установленные в компании нормы? Как с ним взаимодействовать?

Алексей Эбич:

— На мой взгляд, сложившейся профессионал — целостный человек, вряд ли страдающий расстройством личности, который проявляет себя с коллегами и с пациентами прямо противоположно.

Одна из наших главных ценностей — командная работа. И крайне важно, когда профессиональной ценностью является коллегиальность. Любой результат, в том числе и лечения, тем более в современной высокотехнологичной медицине, — есть результат усилий большого количества профессионалов. Да, может быть, этот врач-«звезда» один, но у него есть врачи-ассистенты, медсестры — они тоже участвуют в обеспечении лечебного процесса, которым он занимается. И всё это система, внутри которой обойтись без коммуникации между собой просто невозможно. Поэтому быть токсичным с коллегами недопустимо, так как это подвергает опасности лечебный процесс, пациента, его здоровье, что абсолютно недопустимо. Сложившийся профессионал подобного себе не позволяет.

**УИ** Как построена система отбора сотрудников? Как действует «входящий фильтр»?

Оксана Иванченко:

— В нашей компании выстроена многоступенчатая и достаточно сложная система подбора персонала. Если судить по её результатам, то можно точно сказать, что она себя оправдывает. Возьмем такой критерий, как процент сотрудников, прошедших испытательный срок — у нас он составляет в среднем до 85–90%, а среди медицинского персонала он выше 95%.

Алексей Эбич:

— Может показаться странным, но самая сложная и многоэтапная система отбора у медсестер.



В данном случае очень важна квалификация, нужно оценить большое количество обязательных очень дискретных навыков. Медсёстры тоже могут иметь узкую специализацию, и не каждый руководитель может проверить все навыки, поэтому в цепочке отбора участвуют главная медсестра клиники и старшие сестры отделений. Обязательны так называемые «пробные дни», когда медсестра знакомится с рабочим местом и демонстрирует свои навыки в симуляционном центре.

**Оксана Иванченко:**

— О какой бы должности мы ни говорили, президенту компании будет представлен только тот кандидат, который прошел все этапы собеседований, пробные дни и тесты в симуляционном центре.

Это одна из наших отличительных особенностей. Я редко слышу о таком подходе к подбору персонала в других организациях. Григорий Ефимович не раз говорил, что ему крайне важно знать, кто приходит работать в клинику. Из более чем 1000 сотрудников он знает практически каждого: не только на какой должности работает человек, но и по имени-отчеству. Для него вопрос качества подбора персонала один из приоритетных. Ведь

от квалификации людей сотрудников, от их отношения к пациентам, от того, разделяют ли они ценности компании, корпоративную культуру, зависит очень многое. Поэтому финальную встречу с кандидатом президент всегда проводит лично.

С одной стороны, для кандидатов это дополнительный стресс, потому что они нечасто сталкиваются с такой особенностью.

Но, с другой стороны, я вижу это по реакции врачей, они с большим уважением и благодарностью говорят: «Надо же! Впервые видим, чтобы академик РАН, основатель компании встречался с нами лично!»



УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМУПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМУПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМУПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

**УП** То есть личность главы компании влияет не только на корпоративную культуру, но и на систему отбора персонала?

Оксана Иванченко:

— Конечно! Григорий Ефимович — очень известная и авторитетная личность в медицинской среде, академик РАН, доктор медицинских наук, профессор, Заслуженный врач РФ. Многие врачи, будучи студентами, учились по его учебникам, поэтому такая встреча очень неординарна и значима для многих. Кроме того, это и мотивация для рекрутеров: всегда хочется представить президенту компании достойного кандидата, который соответствует ожидаемому уровню и, конечно, эти ожидания нам хорошо известны.

**\*Оксана Иванченко**, директор службы управления персоналом

**\*Алексей Эбич**, ведущий эксперт по обучению и развитию персонала


**АО «Медицина» (клиника академика Ройтберга)**  
[www.medicina.ru](http://www.medicina.ru)

Редактор Ольга Сагун

Эксклюзивно для

Справка:

АО «Медицина» (клиника академика Ройтберга) образовано в 1990 году, включает Многопрофильный университетский медицинский центр в Москве и Институт Ядерной Медицины в г. Химки МО. Здесь работают 400 врачей 67 врачебных специальностей. Это первая клиника в России, аккредитованная по международным стандартам качества медицинской помощи JCI. АО «Медицина» аккредитовано по национальным стандартам качества и безопасности медицинской деятельности, признано лидером по качеству и безопасности медицинской деятельности среди медицинских учреждений России. Клиника — победитель европейского конкурса по качеству EFQM «Awards-2012» и лауреат Премии Правительства РФ в области качества, сертифицирована по международным стандартам ISO 9001:2015, является клинической базой кафедры терапии, общей врачебной практики и ядерной медицины РНИМУ им. Н.И. Пирогова.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ НОМЕРА ДОСТУПНА  
ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ  
ДЕЛОВОГО КЛУБА **

**[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)**

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство «Альпина»  
8 (800) 550-53-22  
[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ БЭКЛОГ ПЕРЕХОДНОГО ПРОДУКТА КОМПАНИИ (БЭКЛОГ ТРАНСФОРМАЦИИ)

В этом приложении описывается высокоприоритетный бэклог переходного продукта (бэклог трансформации), которым следует пользоваться, если компания приняла решение продолжать работать с помощью скрама.

### Создайте предпосылки для введения скрама

Если высшее руководство решит внедрить скрам во всей компании, тут же окажется, что желающих им пользоваться гораздо больше, чем позволяет этот метод. Поэтому с самого начала следует установить разумные ограничения. Чтобы официально начать использовать скрам, проект должен удовлетворять определенным предварительным условиям. Самые важные из них следующие.

- **Команда с полной занятостью.** Костяк скрам-команды должен быть занят в проекте полный рабочий день. Хотя команде могут понадобиться и специалисты с неполной занятостью, пытаться применять скрам при неполной занятости членов команды — значит закреплять дурные привычки и препятствовать созданию ожидаемой ценности.



- **Обучение скрам-мастеров.** Скрам-мастер должен вести команду и владельца продукта от изменения к изменению. Убедитесь, что скрам-мастер до начала проекта прошел полный сертифицированный курс обучения. Скрам-мастеру также следует найти себе наставников из числа более опытных скрам-мастеров.
- **Обучение владельца продукта.** Владельцы продукта не привыкли управлять проектом во всей его целостности, от спринта к спринту, чтобы максимизировать рентабельность инвестиций. Им необходимо пройти сертифицированный курс обучения для владельцев продукта.
- **Работа по формированию команды.** Команда, включая владельца продукта и скрам-мастера, должна быть единой и сплоченной. Добиться этого вам помогут многочисленные книги и консультанты. Если в скрам-процессе участвует отдел кадров, попросите его сотрудников помочь с приобретением этих ресурсов.
- **Пространство для команды.** Команде нужно помещение для проведения ежедневных скрамов и комната, где она сможет работать на постоянной основе. Это еще нельзя назвать единым командным пространством; последнее будет предоставлено команде, как только она об этом попросит.

### **Установите новые метрики**

Скрам-метрики сильно отличаются от показателей, которые используются для управления проектами разработки в большинстве компаний. Прежде традиционные показатели вырабатывались в попытке суммировать все, что происходило в проекте, который, прежде чем что-либо становилось видно, длился долгие месяцы. В скрам-проекте успехи команды в спринте видны каждый день — для этого служат ежедневные скрамы и диаграмма сгорания бэклога спринта. А продвижение проекта становится очевидным каждый месяц с помощью обзора спринта и диаграммы сгорания бэклога продукта.

Чтобы отслеживать продвижение скрам-проекта, используются две главные метрики.

- **Рентабельность инвестиций (ROI).** Перед тем как утвердить проект, владелец продукта должен рассчитать рентабельность инвестиций. При продвижении проекта от спринта к спринту этот расчет помогает руководству и владельцу продукта понять, не выходят ли они за рамки бюджета. Неприемлемая производительность команды разработчиков может указывать на то, что проект следует отменить.

- **Производительность.** Основной мерой производительности служит способность команды превращать элементы бэклога продукта в готовый к поставке функциональный продукт. Этот показатель берется для определенной финансовой единицы (например, \$100 000) и частоты дефектов (число дефектов, определяемое ретроспективно). Отслеживайте этот показатель на протяжении большого числа спринтов, и тогда можно будет вывести тенденции. В рамках одного спринта этот показатель несет небольшую ценность из-за отклонений, свойственных спринту.

### **Неоптимальные метрики**

Есть множество аспектов, которые можно измерить. Если очень долго измерять какой-то показатель, владелец продукта или команда могут повести себя неадекватно: они начнут оптимизировать именно его и игнорировать другие. Мы предпочитаем внедрять и использовать эти показатели только при обнаружении проблемы. Тогда они будут помогать нам бороться с трудностью вплоть до ее устранения. После этого удалите метрику.

### **Измените систему отчетности о проекте**

В настоящее время у вас есть свои методы наблюдения за ходом проекта. Проанализируйте их. Многие из них, возможно, подходят для «водопадного» процесса, но неуместны или даже неприменимы при скраме. Обратите внимание на механизмы контроля, существующие в самом скраме, такие как обзор спринта, бэклог продукта и диаграмма сгорания. Оставьте из традиционных форм отчетности только те, что повышают значимость скрам-методов.

Добавленная стоимость должна быть больше, чем затраты на сбор информации и отчетность.

### **Организируйте скрам-центр**

Компании необходимо установить порядок использования скрама: вписать проекты и команды, использующие скрам, в работу организации и упорядочить остальную часть процесса для использования скрама. Скрам-центр собирает всю новую информацию, которую можно применить для обучения, тренировки, наставничества и проверки проектных команд. Скрам-центр обычно состоит из обученных, опытных скрам-мастеров, которые отвечают за эффективность скрама в масштабах всей компании.

Каждая команда стремится получить от скрама максимум пользы. Скрам-мастер отвечает за то, чтобы провести команду через переходный период





до того момента, когда скрам начинает использоваться с максимальной эффективностью. Однако скрам-мастер и команда зачастую настолько погружаются в свою работу, что перестают видеть ее со стороны. Поэтому полезно иметь инструменты для аудита. Требуется человек, глубоко знающий скрам, не входящий в команду и способный оценить, насколько хорошо команда использует скрам. Но оценки носят количественный характер, а это всегда опасно. Команда может преуспевать, но ее количественные показатели при этом будут хуже, чем у других.

Интуиция, нюх и общее впечатление эксперта со стороны должны подтверждать или даже стимулировать количественную оценку.

Командам, которым требуется совершенствование, нужно предоставить дополнительный коучинг или наставничество.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

### **СКРАМ-РАССУЖДЕНИЯ**

**А вот еще несколько соображений по скраму.**

#### **Ценностно-ориентированная разработка**

В главе 9 вкратце рассказано, как владелец продукта может использовать ценностно-ориентированный подход для изменения своих отношений с командой разработчиков при сохранении качества продукта. Попробуем вернуться к этому процессу и подробнее рассмотреть, как он реализуется.

Скрам вводит в разработку систем принцип управления рабочей нагрузкой. Управление рабочей нагрузкой включает в себя контроль разработки продукта и сроков выпуска для оптимизации ценности разрабатываемой системы для компании. Этот вид управления отличается от управления работой, при котором решаются конкретные задачи, связанные с построением системы.

Скрам дает возможность управлять рабочей нагрузкой за счет итеративного, инкрементного характера разработки. Разработка представляет собой серию коротких итераций, длящихся меньше месяца. К концу каждой итерации создается инкремент функциональности. К нему применяется термин «сделано», означающий потенциальную готовность к поставке или реализации. «Сделано» означает «завершено», то есть что инкремент полностью протестирован и включает пользовательскую документацию.

При традиционных методах разработки система полностью анализируется и проектируется перед тем, как начинается ее кодирование. Тестирование обычно проводится после кодирования.

Система оказывается готовой к применению только в самом конце проекта. В этой ситуации возможности управления рабочей нагрузкой для оптимизации стоимости ограничены и, как правило, не очень велики. Скрам позволяет выполнять анализ, проектирование, тестирование, кодирование и документирование при каждой итерации. Это открывает множество возможностей для выполнения следующих действий.

- Установить такую последовательность итеративной разработки функциональности, при которой самые ценные функции создаются в первую очередь.
- Изменять последовательность разработки функциональности по мере продвижения проекта и изменения бизнес-приоритетов.
- Группировать инкременты функциональности в более частые выпуски, позволяющие бизнесу быстрее и чаще получать выгоды.

Рассмотрим систему, которая в первые два года после внедрения принесет организации \$1 млн прибыли. При использовании традиционных методов разработка системы займет год и обойдется в \$400 000. Скрам позволяет разрабатывать и внедрять отдельные функциональные возможности системы выборочно и постепенно.

Для этого нужно сделать следующее.

1. Составить список функциональных возможностей системы, чтобы уделять больше внимания самой приоритетной и ценной функциональности.
2. Разделить список на два выпуска, так чтобы первый мог быть готов через полгода после начала разработки.
3. Использовать итеративную, инкрементальную разработку, что-бы за полгода создать первый выпуск стоимостью в \$200 000.
4. Сделать так, чтобы выгоды стоимостью \$800 000 начали накапливаться уже через полгода, с созданием функциональности, которая обеспечивает разработку ценности, планируемой на вторую итерацию.
5. Допустить возможность откладывания второго релиза, если он окажется экономически неэффективным, а выгода от первого релиза будет сочтена достаточной: например, если затраты на разработку менее ценной функциональности в размере \$200 000 принесут только \$200 000 прибыли.

В этом случае клиент может получить выгоду в \$200 000 на полгода раньше, чем это было бы возможно при других обстоятельствах. Клиент также может избежать траты лишних \$200 000 на бесприбыльную функциональ-



ность. Время и усилия, которые были бы затрачены на вторую итерацию, можно вместо этого направить на другие, более приоритетные проекты. Выгоды одновременного множественного выпуска несколько отодвигаются на задний план затратами на исполнение.

Благодаря подобным постепенным методикам стратегические и конкурентные системы могут получить рыночные преимущества. Представьте, что конкуренты готовят один новый выпуск или бизнес-возможность, следуя традиционным подходам к разработке. А ваша компания использует скрам, чтобы конкурентные преимущества были быстрыми и повторяющимися. Если это так, то ваша компания сможет использовать это преимущество полнее и эффективнее.

Еще одно преимущество управления рабочей нагрузкой — сокращение запасов. Как и в производстве, незавершенное, «сырое» программное обеспечение — это нежелательные затраты. Возможно, потребуется переработать запасы, если они имеют дефекты. Они могут даже никогда не использоваться, если производственные затраты слишком высоки или исчезает спрос. Тем не менее при традиционных методах разработки накапливаются груды аналитических, проектных и программных артефактов, устаревших из-за изменений в бизнесе. Скрам-подход сводит накопление в компании подобных артефактов к минимуму. Остаются только артефакты, необходимые для создания в каждой итерации самого приоритетного инкремента функциональности.

Управление рабочей нагрузкой — важнейший новый вид деятельности, доступный при скраме. Этим занимается владелец продукта. Его роль включает в себя обязанности, которые позволяют компании реализовать преимущества управления рабочей нагрузкой. Эти обязанности состоят в активном управлении списком под названием «бэклог продукта».

Теперь внимательнее рассмотрим бэклог продукта. Фактически это простой список требований к системе. Каждый элемент списка занимает одну строку. Функциональные требования, такие как «возможность расчета доступного кредита», соседствуют с нефункциональными, например «способность обрабатывать одновременно до 100 000 транзакций с субсекундным запаздыванием». Бэклог продукта часто организуется в формате электронной таблицы, чтобы его легче было приспосабливать и истолковывать.

Бэклог продукта — это приоритизированный список. В его верхней части находятся пункты, имеющие наибольшую бизнес-ценность. В ходе проекта приоритеты бизнеса могут меняться; соответственно меняется и порядок списка. Зависимая функциональность, или функциональность, необходимая

для поддержки элемента с наивысшей ценностью, еще более приоритетна. В каждый пункт бэклога продукта включается оценка сроков, в которые разработчики сумеют превратить функциональность в инкремент потенциально готового к поставке продукта.

Владельцу продукта не нужно уточнять каждый пункт в бэклоге продукта. Он извлекает требования из системного плана, концентрируя внимание в первую очередь на самых приоритетных элементах. Для начала ему необходимо выбрать столько элементов бэклога продукта, сколько требуется для создания первого релиза.

Менее приоритетная функциональность может быть детализирована далее и выполняется только в случае, если более приоритетных функций попросту не остается. Даже в этом случае ее разработку можно отложить, если она не окупается.

### **Быстрая реализация выгод проекта**

В продолжение темы ценности рассмотрим несколько примеров реальных компаний, которые использовали итеративные принципы скрам-разработки для повышения ценности проекта.

Любой процесс разработки систем, обеспечивающий быструю реализацию выгод проекта и максимальную отдачу от инвестиций, создает ценность. Компания ThoughtWorks разрабатывает системы для клиентов, используя скрам. В недавнем опросе Forrester Research клиенты ThoughtWorks назвали одной из главных причин, по которым они довольны сотрудничеством с компанией, быструю реализацию выгод проекта (опубликовано на сайте ThoughtWorks по адресу [http://www.thoughtworks.com/forrester\\_tei.pdf](http://www.thoughtworks.com/forrester_tei.pdf)).

В предыдущем разделе я говорил, что все скрам-проекты основаны на итеративных, инкрементных методах. В конце каждой итерации создается инкремент, имеющий все атрибуты конечного продукта, включая проверенный код, документацию и справку для пользователя. Если приложение требует больше инкрементального продукта, он также включается. Например, жизненно важные приложения FDA должны содержать функцию отслеживания требований, чтобы показывать, как исходные требования реализуются в готовом продукте. Эта функция включается в каждый инкремент, создаваемый в конце каждой итерации.

Произведя проверку инкремента системы по завершении итерации, клиенты, возможно, захотят реализовать функциональность раньше, чем планировалось. Компания TransCanada Pipelines (TCPL) в Калгари (провинция Альберта) решила это сделать после первой же итерации. Проект был предназначен



для автоматизации ленты изменения законодательства всех провинций и штатов, которые пересекали трубопроводы TCPL. После первой итерации бумажная лента из Альберты была автоматизирована и превращена в XML-канал с частичной базой данных и экранами управления изменениями. Поскольку более 30% всех изменений шло из Альберты, клиентка, увидев, что этот канал работает, решила немедленно внедрить его. Быстрое внедрение и реализация преимуществ с лихвой компенсируют затраты на само внедрение.

Процессы скрам-разработки создают для клиентов новые возможности. Клиент в любое время может реализовать один или несколько инкрементов функциональности. Он также может принять другие инвестиционные решения, например увеличить или отменить финансирование проекта. После каждой итерации, проверяя продукт, разработанный командой, клиент получает всю информацию, необходимую для обоснования таких решений.

Если при создании каждого инкремента функциональности использовались адекватные технические методы, затраты на его реализацию относительно невелики. Если применялись рискованные технические методы, все дефекты должны быть устранены в ходе внедрения. Это влечет за собой дополнительные затраты, которые могут отпугнуть клиентов. Поэтому процесс внедрения скрама требует совершенствования технической стороны разработки. Как показывают предыдущие примеры, в наших интересах поощрять стремление клиента как можно быстрее реализовать выгоды.


### **Не голоден — не ешь**

Скрам-разработка ПО: ешь только то, чего хочется; поддерживай только то, что требуется.

Подъезжая к окошку ресторана фастфуда, я решаю, что мне съесть, исходя из количества денег в кармане. В лучших ресторанах я обычно трачу столько, сколько стоит то, чего я хочу, потому что оплата там гибкая, картой. Но фастфуд для меня по-прежнему связан с наличностью, и мой выбор ограничен ее количеством.

При традиционной разработке систем клиенты определяют, чего они хотят, — предъявляют требования к системе, — и им сообщают стоимость и срок поставки. Если сравнить с фастфудом, это все равно что подъехать к окну, сделать заказ, а потом ждать еду до указанного срока. А в это время можно поразмыслить, как раздобыть деньги, чтобы заплатить предполагаемую сумму.

*Читайте далее*

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ НОМЕРА ДОСТУПНА  
ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ  
ДЕЛОВОГО КЛУБА **

**[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)**