

© Катровский Ю. А., Купчинская М. А., 2019

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрено и описано, как контролировать, управлять и мотивировать участников проекта, которые работают на безвозмездной основе. Рассмотрен механизм SCRUM, благодаря которому у команды появляется возможность ставить себе задачи и контролировать деятельность. Проанализированы проекты, к которым применим механизм SCRUM и описана пошаговая инструкция по использованию данного метода для реализации некоммерческих проектов, с большой вовлеченностью волонтеров и студентов.

Ключевые слова: Scrum, ScrumMaster, проект, команда, контроль, цель, благотворительный, волонтер, результат

Некоммерческая организация нацелена на продвижение определенного социального дела или на отстаивание общей точки зрения. С экономической точки зрения, это организация, которая использует свой избыток доходов для дальнейшего достижения своей

конечной цели, а не распределяет свой доход между акционерами, лидерами или членами организации.

Некоммерческие организации освобождены от налогов или являются благотворительными, то есть они не платят подоходный налог с денег, которые они получают за свою деятельность. Они могут

работать в религиозных, научных, исследовательских или образовательных целях.

Примером подобной некоммерческой организации может быть «Единый фитнес абонемент для студента». Такой абонемент позволяет студентам посещать фитнес клубы и спортивные залы по всему городу по зафиксированной стоимости за занятие. Одно посещение фитнес-центра обойдется студенту дешевле чем покупать карту в одно место на целый год, то есть для спортивных центров это операционно-благоприятный проект, однако стратегически они получают лидо для своего заведения.

Некоммерческие организации сталкиваются с многочисленными проблемами. Ограниченные бюджеты, разногласия, проблемы с волонтерами, которые хотят помочь, но иногда не имеют достаточно навыков. Команды некоммерческих проектов должны быть избирательными в отношении проектов, которые они выбирают, но все же должны быть организованы. Для ведения некоммерческого проекта можно и нужно пользоваться методологией SCRUM. В данном случае нужно будет выделить «владельца» проекта

и его «команду». Владелец является человек, который имеет полное представление о проекте и знает главную цель. Команда, в свою очередь всегда ответить на вопрос «как?». Команда будет ответственна за организацию проекта и будет владеть всей информацией по организации проекта [2].

Основой метода SCRUM является интерактивная разработка, которая выделяет несколько характеристик:

- правила и требования к разработке;
- планирование интеграции;
- взаимодействия команды;
- анализ и корректирование работы.

Каждый этап проекта можно рассмотреть в цепочке:

- планирование;
- фиксирование;
- реализация;
- анализ.

Более подробное использование данного метода продемонстрировано в таблице ниже (Таблица 1) [1].

Таблица 1. 8 шагов по использованию методики SCRUM [3].

| Название шага | Описание шага |
|---|--|
| Выбор владельца продукта | Владелец должен знать цель проекта и ожидаемый результат |
| Сбор команды | Состав команды до 10 человек, которые обладают необходимыми компетенциями для создания конечного продукта и выполнения качественной работы |
| Поиск скрам-мастера | Скрам-мастер следит за реализацией проекта и помогает команде преодолевать различные трудности |
| Составление бэклога продукта | Расставление приоритетов по каждому требованию к продукту. На данном шаге основную роль играет владелец продукта, который собирает и анализирует пожелания в изменениях к продукту |
| Планирование спринтов | Определенные отрезки времени, которые нацелены на выполнение определенных задач |
| Организация ежедневных встреч по 15 минут | Приготовьте и задайте по 3 вопроса каждому участнику команды |
| Создавайте обзоры рабочих частей продукта | Вовлекайте в обсуждение стейкхолдеров |
| Проводите ретроспективу | Обсуждайте проблемы и ищите решения после каждого спринта, а созданный план изменений используйте на следующем спринте |

Модель Scrum предполагает, что проекты развиваются через серию спринтов. В соответствии с гибкой методологией спринты рассчитаны на длительность не более месяца, чаще всего до двух недель.

Методология Scrum предлагает провести совещание по планированию в начале спринта, на котором члены команды выясняют, сколько элементов они могут выполнить, а затем создают

список заданий спринта — список задач, которые необходимо выполнить во время спринта.

Во время быстрого Scrum-спринта команда Scrum берет небольшой набор функций от идеи до кодированной и протестированной функциональности. В конце концов, эти функции выполнены, то есть закодированы, протестированы и интегрированы в развивающийся продукт или систему.

В каждый день спринта все члены команды должны посещать ежедневные встречи Scrum, включая ScrumMaster и владельца продукта. Время встречи не более 15 минут. В течение этого времени члены команды делятся тем, что они сделали в предыдущий день, что будут делать в этот день и выявляют любые препятствия для прогресса.

Scrum-модель рассматривает ежедневные дискуссии как способ синхронизации работы членов команды, когда они обсуждают работу спринта.

В конце спринта команда проводит обзор спринта, в ходе которого команда демонстрирует новые функциональные возможности для любого участника, который хочет предоставить обратную связь, которая может повлиять на следующий спринт.

Эта петля обратной связи при разработке программного обеспечения Scrum может привести к изменениям в недавно доставленной функциональности, но с такой же вероятностью это может привести к пересмотру или добавлению элементов.

Другим видом деятельности в управлении проектами Scrum является ретроспектива спринта в конце каждого спринта. В этой встрече участвует вся команда, включая ScrumMaster. Встреча — это возможность подумать о спринте, который закончился, и определить возможности для улучшения.

Основной в разработке Scrum, конечно же, сам продукт. Модель Scrum ожидает, что команда приведёт продукт или систему в потенциально отправляемое состояние в конце каждого спринта Scrum.

Отставание продукта является еще одним преимуществом Scrum. Это полный список функций, которые еще предстоит добавить в продукт. Владелец продукта отдает приоритет отставанию, поэтому команда всегда в первую очередь работает над наиболее ценными функциями.

Самый популярный и успешный способ создания бэклога продукта с использованием методологии Scrum — заполнить его пользовательскими историями, которые являются кратким описанием функциональности, описанной с точки зрения пользователя или клиента.

В управлении проектами Scrum, в первый день спринта и на совещании по планированию, члены команды создают журнал ожидания спринта. Бэклог спринта можно рассматривать как список задач команды для спринта, тогда как бэклог продукта — это список функций, которые необходимо построить (написанных в форме пользовательских историй).

Журнал ожидания спринта — это список задач, которые должна выполнить команда, чтобы обеспечить функциональность, которую она обязалась выполнить во время спринта.

Дополнительными артефактами, возникающими в результате гибкой методологии Scrum, являются

диаграмма спада спринта и диаграмма спада выпуска. Диаграммы Burndown показывают объем работы, оставшейся либо в спринте, либо в выпуске, и являются эффективным инструментом в разработке программного обеспечения Scrum, позволяющим определить, запланирован ли спринт или выпуск по расписанию, чтобы все запланированные работы были завершены к желаемой дате.

Даже если вы новичок в Scrum, возможно, вы слышали о роли под названием ScrumMaster. ScrumMaster является тренером команды и помогает практикующим Scrum достичь самого высокого уровня производительности.

В процессе Scrum ScrumMaster отличается от традиционного менеджера проектов во многих отношениях, в том числе в том, что эта роль не обеспечивает повседневное руководство для команды и не назначает задачи отдельным лицам.

Хороший ScrumMaster защищает команду от внешних отвлекающих факторов, позволяя членам команды маниакально сосредоточиться во время спринта на цели, которую они выбрали.

В то время как ScrumMaster фокусируется на том, чтобы помочь команде быть наилучшей из возможных, владелец продукта работает над тем, чтобы направить команду к правильной цели. Владелец продукта делает это, создавая убедительное видение продукта, а затем доводя это видение до команды через отставание продукта.

Владелец продукта отвечает за определение приоритетов в процессе разработки Scrum, чтобы обеспечить его соответствие требованиям по мере получения дополнительной информации о создаваемой системе, ее пользователях, команде и так далее.

Третья и последняя роль в управлении проектами Scrum — сама команда Scrum. Хотя отдельные люди могут присоединиться к команде с различными названиями должностей, в Scrum эти звания незначительны. Методология Scrum гласит, что каждый человек вносит свой вклад в выполнение работы каждого спринта.

Это не означает, что тестировщик должен будет перестроить систему; люди будут проводить большую часть (а иногда и все) своего времени, работая в той дисциплине, с которой они работали, прежде чем перейти на гибкую модель Scrum. Но с Scrum люди должны работать за пределами своих предпочтительных дисциплин всякий раз, когда это будет на благо команды.

Один из способов думать о взаимосвязанной природе этих трех ролей в этой гибкой методологии — это гоночный автомобиль.

Команда Scrum — это сама машина, готовая двигаться в любом направлении, куда она направлена. Владелец продукта — водитель, следящий за тем, чтобы автомобиль всегда двигался в правильном направлении. А ScrumMaster —

главный механик, который держит автомобиль в хорошем состоянии и работает в лучшем виде.

Данная методология хорошо применима к некоммерческим проектам, где присутствует большое количество участников, к которым не применимы методы жесткого управления, так как её участники материально не заинтересованы. Я предлагаю рассмотреть «Единый фитнес абонемент для студента» в системе Scrum, потому что именно в данном проекте присутствует большое количество независимых сторон, в том числе это коммерческие организации, спортивные клубы и фитнес центры, профкомы студентов, волонтеры, администрация вузов, рекламодатели, партнеры, а также заинтересованные органы власти. Так как у всех участников есть свои основные обязанности, то классическими жесткими методами их не получится настроить на работу, поэтому командная работа, когда участники команды сами ставят цели и выполняют, применима в данной ситуации. Кроме того, в данном проекте определить цели достаточно сложно, поэтому методология Scrum позволит ставить постепенные цели и формализовать максимально проект, который будет интересен всем сторонам. ■

1. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон // Учеб. Пособие. - Санкт-Петербург, 2017. - С. 180.

2. Володин С. В. Стратегическое управление проектами/ С. В. Володин// «Проект» – М, 2017. – С. 152.

3. SCRUM – метод управления проектами [Электронный ресурс] // Портал «4brain» – URL: <https://4brain.ru/blog/scrum/> (Дата обращения: 15.08.2019)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

SCRUM – метод управления проектами [Электронный ресурс] // Портал «4brain» – URL: <https://4brain.ru/blog/scrum/> (Дата обращения: 15.08.2019)

Володин С. В. Стратегическое управление проектами/ С. В. Володин// «Проект» – М, 2017. – С. 152.

Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон //Учеб. Пособие. - Санкт-Петербург, 2017. - С. 180.

Application of scrum tools for implementation of non-profit projects

© **Katrovskii Y., Kupchinskaia M., 2019**

This article has reviewed and described how to control, manage and motivate project participants who work free. The SCRUM mechanism is considered, thanks to which the team has the opportunity to set goals and control activities. The projects to which the premium SCRUM mechanism is described and systematic instructions on the application of this method for the implementation of non-commercial projects, with great involvement of volunteers and students were analyzed.

Keywords: scrum, ScrumMaster, project, team, control, goal, charity, volunteer, result
