

Zarządzanie Agile

2015/2016



Marcin Szymanek
Opole 24.02.2016

Agenda

- Czym jest Agile? Wybór odpowiedniego podejścia zwinnego
- Agile Project Managment – podstawy
- Role i obowiązki
- Przygotowanie do Agile Project Managment
- Agile Project Managment
- Proces i produkty
- Komunikacja
- Ustalenie priorytetów i Okienka czasu
- Sterowanie w projektach zwinnych
- Wymagania i szacowanie
- Planowanie w projektach zwinnych



Czym jest Agile

Wybór odpowiedniego podejścia zwinnego



Czym jest Agile

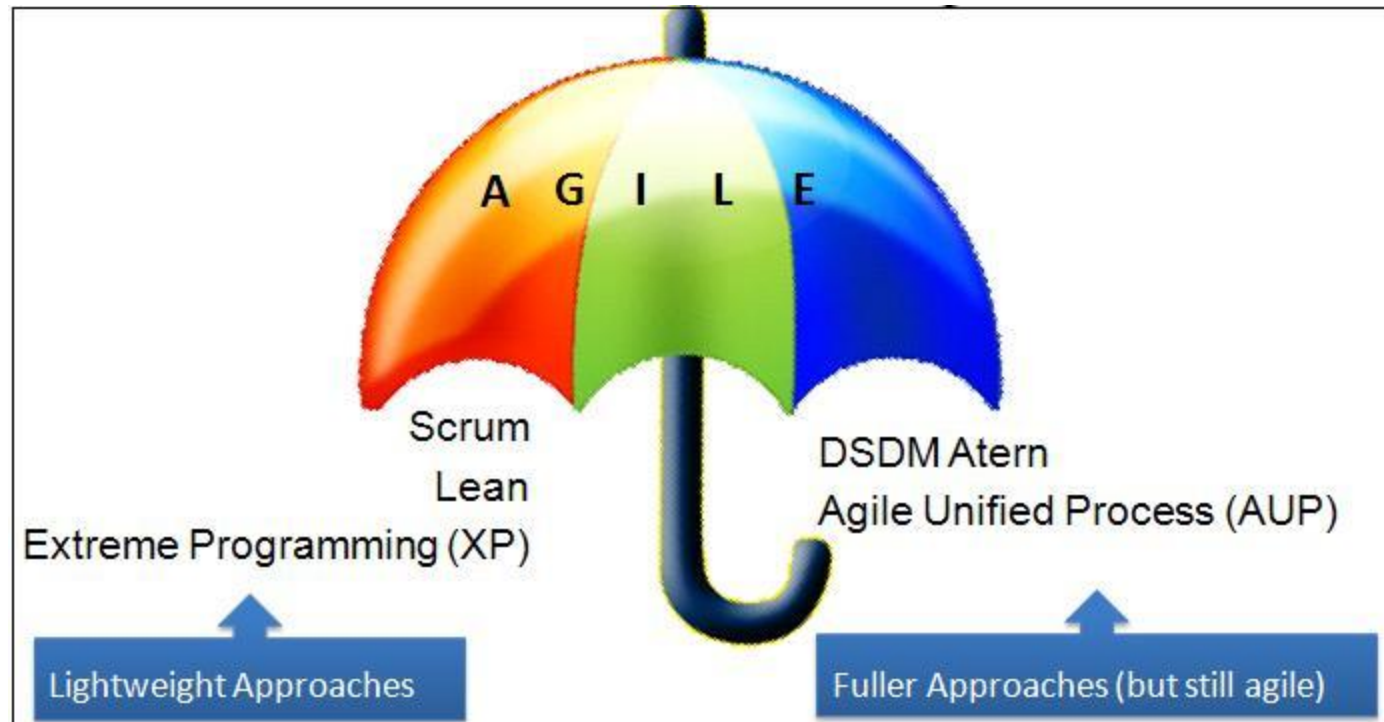
Opis stylu pracy

- Elastyczność
- Silna współpraca z klientem
- Zapewniający że końcowe rozwiązanie zaspokaja potrzeby klienta a nie potrzeby zespołu projektowego
- Odsuwanie decyzji o szczegółach na jak najpóźniej – zaczynamy działać w oparciu o niepełne plany



Czym jest Agile

Opis stylu pracy



Czym jest Agile

Manifest Agile

Deklaracja wspólnych zasad dla metodyk zwinnych

Wytwarzając oprogramowanie i pomagając innym w tym zakresie, odkrywamy lepsze sposoby wykonania tej pracy

W wyniku doświadczeń przekładamy:

Ludzie i interakcje	Ponad	Procesy i narzędzia
Działające oprogramowanie	Ponad	Obszerną dokumentację
Współpraca z klientem	Ponad	Formalne ustalenia
Reagowanie na zmiany	Ponad	Podążanie za planem

Doceniamy to co wymieniono po prawej stronie, jednak bardziej cenimy to co po lewej

Agile nie dotyczy tylko dostarczania oprogramowania. Dotyczy wszystkich rodzajów projektów.



Czym jest Agile

Które podejście wybrać

- W jakim środowisku pracujemy?
 - Proste czy złożone?
 - Po prostu produkty?
 - Bieżąca lista cech/ulepszeń do zabudowania
 - Dostarczamy projekty czy programy ?
 - Pełny cykl życia projektu
 - Zależności między programami
- Minimalizm formalny czy zorganizowana kultura korporacyjna



Czym jest Agile

Które podejście wybrać

- Jak wybrać?
- Lżejsze podejścia zwinne są odpowiednie dla prostych środowisk
- Złożone środowiska potrzebują pełniejszych podejść
 - Potrzebna jest koncepcja pojęcia projekt
 - Pełny cykl życia
 - Ograniczenia kultury organizacji
- Agile PM jest oparty o DSDM
 - Zwinność z rygiem



Czym jest Agile

Które podejście wybrać

- Jak wybrać?
- Lżejsze podejścia zwinne są odpowiednie dla prostych środowisk
- Złożone środowiska potrzebują pełniejszych podejść
 - Potrzebna jest koncepcja pojęcia projekt
 - Pełny cykl życia
 - Ograniczenia kultury organizacji
- Agile PM jest oparty o DSDM
 - Zwinność z rygiem



Agile PM - podstawy

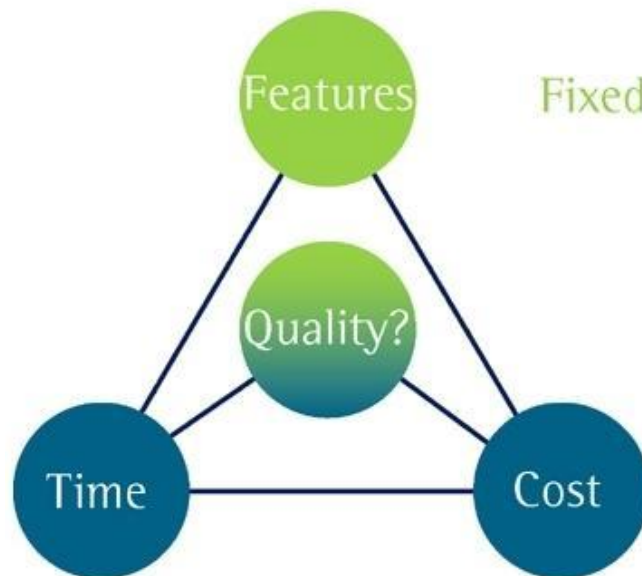


Agile PM - podstawy

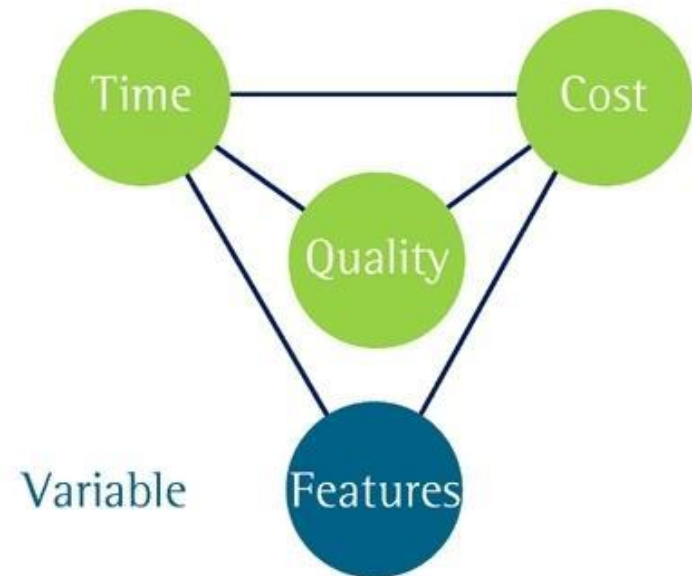
Co można negocjować

Project Variables - Traditional and Atern

Traditional Approach



Atern Approach



Agile PM - podstawy

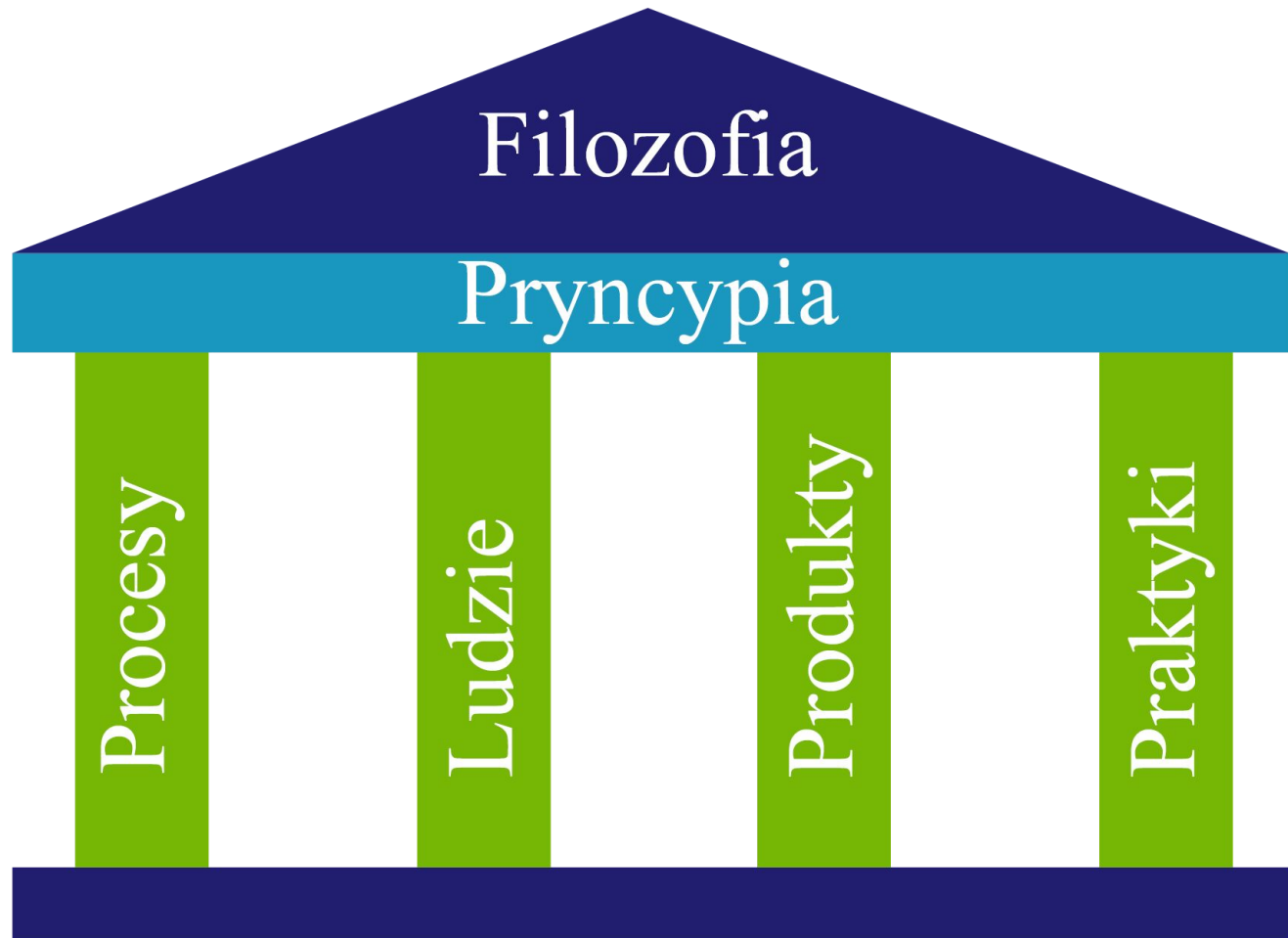
Filozofia

- Projekty są powiązane jasno zdefiniowanymi celami strategicznymi
- Koncentracja na wczesnym dostarczeniu *rzeczywistych* korzyści dla biznesu
- Warunki sukcesu
 - Kluczowi interesariusze rozumieją cele biznesowe
 - Upoważnienie na odpowiednim poziomie
 - Współpraca w celu dostarczenia właściwego rozwiązania
 - Dostarczanie na czas zgodnie z priorytetami biznesowymi
 - Interesariusze chcą dostarczyć rozwiązanie odpowiadające swojemu przeznaczeniu
 - Akceptacja faktu że zmiana jest nieuchronna



Agile PM - podstawy

Co można negocjować



Agile PM - podstawy

Principia

- Principia wspierają filozofię
- Uwydatniają postawę i sposób myślenia zespołu
- Ustępstwa wobec pryncypiów podważają filozofię i wprowadzają ryzyko
- Zastosowanie wszystkich pryncypiów zapewnia maksymalną korzyść
- Razem principia pozwalają organizacji wspólnie dostarczyć rozwiązania o najwyższej wartości



Agile PM - podstawy

Pryncypium 1

Koncentrować się na potrzebach biznesowych

Decyzje oparte na celu biznesowym

- Dostarczenie tego, czego potrzebuje biznes, wtedy kiedy tego potrzebuje

Wymaga od zespołu

- Zrozumienia prawdziwych priorytetów biznesowych
- Stworzenia solidnego uzasadnienia biznesowego
- Nalegania na ciągłe finansowanie i zaangażowanie ze strony biznesu
- Gwarancji dostarczenia Minimalnego Użytecznego Podzbioru (Minimum Useable Subset)

Wspierane przez:

- Role biznesowe
- Produkty biznesowe uzgodnione w Fazie Określenia Podstaw
- Kluczowe techniki - MoSCoW i Stosowanie Okienek Czasu



Agile PM - podstawy

Pryncypium 2

Dostarczyć na czas

Wymaga od zespołu

- Stosowania Okienek Czasu
- Koncentracji na priorytetach biznesowych
- Dotrzymywania ostatecznych terminów

Wspierane przez:

- Kluczowe techniki MoSCoW i Stosowanie Okienek Czasu
- Aby zbudować reputację dostarczania na czas i zgodnie z przewidywaniami



Agile PM - podstawy

Pryncypium 3

Współpracować

Wymaga od zespołu

- Zaangażowania odpowiednich interesariuszy w odpowiednim czasie przez cały projekt
- Zapewnienia, że członkowie zespołu są upoważnieni do podejmowania decyzji w imieniu tych, których reprezentują
- Aktywnego angażowania przedstawicieli biznesu
- Budowy kultury jednego zespołu

Wspierane przez:

- Role biznesowe
- Kluczową technikę: Warsztaty Facylitowane (facilitated workshops)



Agile PM - podstawy

Principium 4

Nigdy nie poświęcać jakości

Wymaga od zespołu

- Ustalenia poziomu jakości na początku
- Zapewnienia, że jakość nie stanie się zmienną
- Odpowiedniego planowania, dokumentowania i testowania
- Testowania wcześnie i ciągle
- Wbudowywania jakości przez ciągłe przeglądy z odpowiednimi osobami

Wpierane przez:

- Testowanie produktów
- Wczesne i zintegrowane testowanie
- Regularne przeglądy w cyklu życia
- Kluczowe techniki MoSCoW i Stosowanie Okienek Czasu



Agile PM - podstawy

Principium 5

Budować przyrostowo o solidne podstawy

Wymaga od zespołu

- Dążenia do wczesnego dostarczenia korzyści biznesowych tam, gdzie to jest możliwe
- Ciągłego potwierdzania, że budowane jest poprawne rozwiązanie
- Formalnego dokonywania ponownej oceny priorytetów i zasadności projektu po każdym przyroście

Wspierane przez:

Cykl życia - stworzenie solidnej podstawy (Faza Oceny Wykonalności i Faza Określenia Podstaw) przed budowaniem przyrostowym (przez Fazę Eksploracji i Fazę Budowy)



Agile PM - podstawy

Principium 6

Wytwarzać iteracyjnie

Wytwarzanie iteracyjne pozwala zespołowi zbliżyć się do odpowiedniego rozwiązania
Nic nie jest idealnie zbudowane za pierwszym razem

Wymaga od zespołu

- Kreatywności, eksperymentowania, • Stworzenia wystarczającego planu na początku (enough design up front EDUF), by stworzyć solidne podstawy
- Budowania produktów za pomocą podejścia iteracyjnego
- Wbudowania informacji zwrotnej od klienta w każdą iterację
- Zaakceptowania faktu, że większość szczegółów pojawi się raczej później niż wcześniej
- Wykorzystania zmian, bez nich nie pojawi się dobra [wwiązanie nauki i rozwoju Zmiana jest nieuchronna, zezwól na nią i okiełznaj jej skutki

Wspierane przez:

- iterację i ciągłe przeglądy - zapewnia, że Rozwijane Rozwiązanie jest zgodne z rzeczywistymi potrzebami biznesu.



Agile PM - podstawy

Pryncypium 7

Komunikować się ciągle i jasno

Wymaga od zespołu:

- Przeprowadzania codziennych zbiórek (daily stand-up)
- Wykorzystywania warsztatów facylitowanych
- Korzystania z Bogatej Komunikacji' — modelowania, prototypowania
- Przedstawiani przyrostów rozwijanego rozwiązania wcześniej i często
- Utrzymywania zwięzłej i aktualnej dokumentacji
- Ciągłego zarządzania oczekiwaniami interesariuszy
- Wspierania nieformalnej komunikacji „twarzą w twarz na wszystkich poziomach

Wspierane przez:

- Zaangażowanie i upoważnienie użytkowników
- Codzienne zbiórki i warsztaty facylitowane
- Jasno zdefiniowane role i zaangażowanie użytkowników
- Modele i prototypy w celu unaocznienia rozwiązania w początkowym stadium jego budowy



Agile PM - podstawy

Pryncypium 8

Demonstruj kontrolę

Wymaga od zespołu a zwłaszcza Kierownik Projektu i Lider Zespołu:

- Używali odpowiedniego stopnia formalizmu dla śledzenia i raportowania
- Zapewniali że plany i informacje o postępach były widoczne dla wszystkich
- Mierzyli postępy poprzez dostarczane produktów
- Zarządzali proaktywnie
- Ciągłe oceniali zasadność projektu w oparciu o cele biznesowe

Wspierane przez:

- Kluczową technikę Stosowanie okienek czasu
- Ciągłe przeglądy
- Produkty planowania
- Podstawy Zarządzania i Plany Okienek Czasu

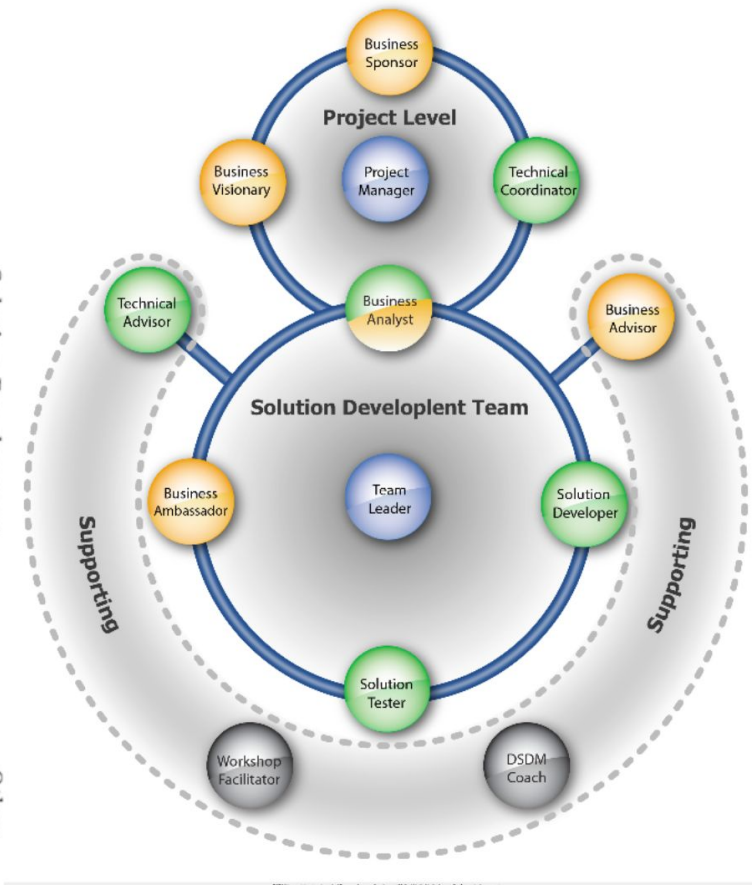
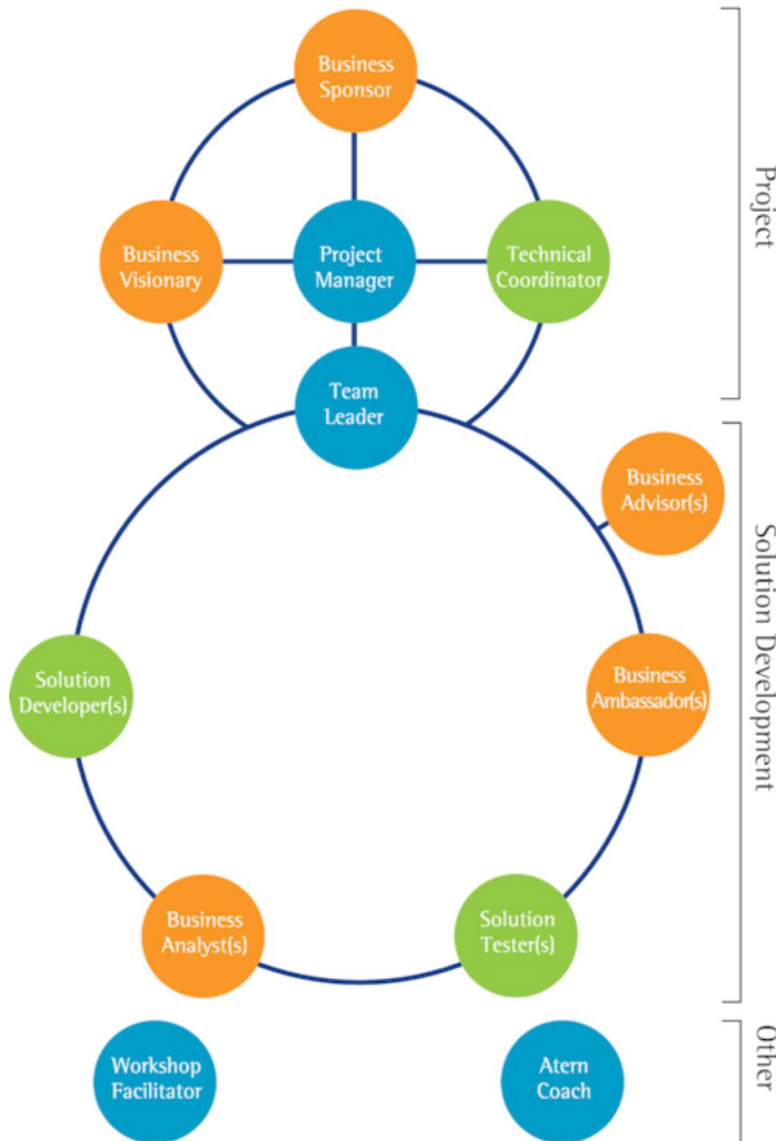


Agile PM - role



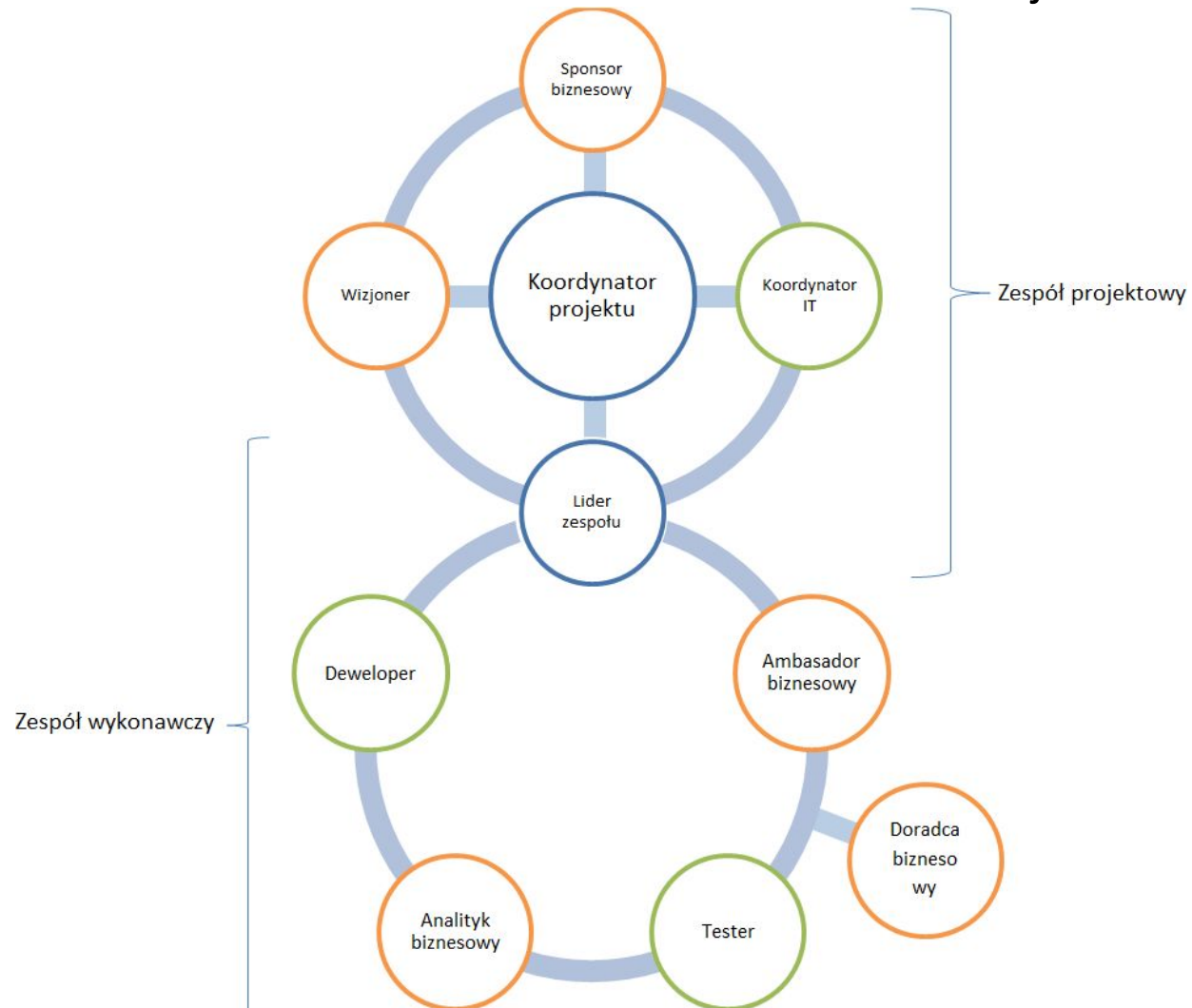
Agile PM - role

Wizjoner Biznesowy



Agile PM - role

Wizjoner Biznesowy



Agile PM - role

Wizjoner Biznesowy

- Zapewnia ukierunkowanie na poziomie strategicznym
- Zapewnia zgodność potrzeb biznesowych z uzasadnieniem biznesowym
- Zapewnia, że rozwiązanie umożliwi uzyskanie korzyści biznesowych
- Doskonałe umiejętności komunikacyjne, jasność co do celów biznesowych
- Przykładowe obowiązki - Odpowiada za szerokie konsekwencje zmiany biznesowej — Definiuje, komunikuje i promuje wizję biznesową oraz monitoruje postęp w przekładaniu jej na praktykę pracy - Współtworzy kluczowe wymagania, projekt rozwiązania oraz sesje przeglądowe — Akceptuje zmiany wymagań na wysokim poziomie w Liście wymagań uporządkowanych według priorytetów



Agile PM - role

Kierownik Projektu

- Ukierunkowany na dostarczenie produktu
- Zapewnia kierowanie na wysokim poziomie Zespołami Budowy Rozwiązania — Zespoły są upoważnione do podejmowania codziennych decyzji
- Dobry komunikator posiada umiejętności planistyczne, zarządcze i koordynacji
- Przykładowe obowiązki — Komunikuje się z kierownictwem wysokiego szczebla i zarządem — Tworzy plany i harmonogram projektu na wysokim poziomie (nie planuje szczegółów) — Monitoruje postęp w odniesieniu do obiektów odniesienia planów - Zarządza ryzykami i zagadnieniami, eskaluje je w razie potrzeby



Agile PM - role

Lider Zespołu

Lider Zespołu Raportuje do Kierownika Projektu;

- Zapewnia, że zespół pracuje jako całość i realizuje cele; Pracuje z zespołem aby zaplanować skoordynować wszystkie aspekty dostarczenia produktu na poziomie szczegółów;

- Lider a nie kierownik;

Najlepiej, jeżeli jest wybierany przez zespół jako najlepsza osoba do pełnienia roli lidera w danym etapie projektu — Rolę tę mogą pełnić różne osoby w różnych punktach projektu



Agile PM - role

Analitik Biznesowy

- W pełni zintegrowany z Zespołem Budowy Rozwiązania - Nie jest pośrednikiem pomiędzy Ambasadorem Biznesowym i zespołem
- Skupia się na relacjach pomiędzy rolami biznesowymi a technicznymi, zapewniając właściwe kierowanie
- Zapewnia, że potrzeby biznesu są poprawnie przeanalizowane i we właściwy sposób odwzorowane w rozwijanym rozwiązaniu



Agile PM - role

Twórca Rozwiązania

- Interpretuje wymagania biznesowe i przekłada je na rozwiązanie możliwe do wdrożenia
- Najlepiej, jeżeli jest przypisany do projektu w pełnym zakresie czasu — jeżeli nie, projekt powinien mieć u niego najwyższy priorytet — Jeżeli projekt nie ma najwyższego priorytetu, oznacza to znaczące ryzyko dla Stosowania Okienek Czasu — W takiej sytuacji Kierownik Projektu powinien aktywnie zarządzać tym ryzykiem



Agile PM - role

Tester Rozwiązania & Doradca Techniczny

Tester Rozwiązania

- Zintegrowany z Zespołem Budowy Rozwiązania
- Wykonuje testy zgodnie ze Strategią Testów Technicznych

Doradca Techniczny

- Wspiera Zespół Budowy Rozwiązania
- Dostarcza specyficznego, a często specjalistycznego wkładu i wskazówek



Agile PM - role

Ambasador Biznesowy

- Kluczowa rola biznesowa w Zespole Budowy Rozwiązania Zapewnia informacje powiązane z biznesem z punktu widzenia ostatecznych użytkowników
- Zapewnia informacje i punkt widzenia biznesu we wszystkich decyzjach na temat tego, w jaki sposób fakt, że rozwiązanie odpowiada swojemu przeznaczeniu jest zdefiniowane lub zrealizowane
- Pracuje ściśle z resztą Zespołu Budowy Rozwiązania aby sterować rozwojem rozwiązania
- Prawdziwy ,Ambasador
- Odpowiada za codzienną komunikację pomiędzy projektem a biznesem



Agile PM - role

Doradca Biznesowy

Doradca Biznesowy

- Często partner Ambasadora Biznesowego
- Dostarcza specyficznego, a często specjalistycznego wkładu i wskazówek dla tworzenia i testowania rozwiązania
- Zwykle zamierzony użytkownik lub beneficjent rozwiązania lub może dostarczać porad prawnych lub dotyczących obowiązujących przepisów



Agile PM - role

Facylitator Warsztatów & Coach DSDM

Facylitator Warsztatów

- Zarządza procesem warsztatów
- Katalizator dla przygotowania warsztatów i komunikacji
- Odpowiedzialny za kontekst warsztatów, NIE za ich treść
- Niezależny od rezultatu warsztatów

Coach DSDM

- Pomaga zespołom z niewielkim doświadczeniem
- Powinien to być ekspert z rzeczywistym doświadczeniem praktycznym
- Najlepiej certyfikowany



Agile PM - role

Specjaliści

- Zwykle na poziomie Zespołu — Angażowane w razie potrzeby.
- Angażowane przez Kierownika Projektu lub Lidera Zespołu — Trzeba je prawidłowo zintegrować z zespołem — Ich zaangażowanie musi być formalnie zaplanowane
- Zidentyfikowane osoby
- Sprawdzona dostępność
- Role (i obowiązki) jasno zdefiniowane
- Zrozumienie (i zaakceptowanie) podejścia zwinnego
- Specjaliści mogą także być angażowane na poziomie Projektu —
Przykład — Koordynator Dostaw



Agile PM – konfiguracja, testy, sukces



- Zapewnij, żeby Zespół znalazł swoje granice, a następnie pozwól mu samodzielnie pracować

Zbuduj dobre relacje z Zespołem, tak żebyś był pewien, że będzie do ciebie eskalował wtedy, kiedy będzie to potrzebne.

- Wyjaśnij role i obowiązki na początku
- Rola Ambasadora Biznesowego i jego ciągłe zaangażowanie jest krytyczna dla sukcesów projektów zwinnych
- Zbuduj dobre relacje ze Sponsorem Biznesowym. Posiadanie orędownika na wysokim poziomie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu
- W małych projektach role mogą być łączone
- Role Kierownika Projektu i Lidera Zespołu są często pełnione przez tę samą osobę, chyba że Kierownik Projektu zarządza wieloma zespołami
- Zespół powinien być niewielki (najlepiej 7 +/-2)



Agile PM

Zrozum swoje ograniczenia

- Uwzględnij zmienne
 - Czy jest elastyczność w szczegółowości i detalach cech?
- Pomyśl o ludziach
 - Czy osoby pełniące wszystkie role poradzą sobie i są zaangażowane w podejście projektowe?
- Uwzględnij pryncypia
 - Czy organizacja będzie wspierała ten sposób pracy?
- Rzadko jest to czarnobiała decyzja.
 - Ale jest narzędzie które pomoże podjąć decyzję



- Akceptacja filozofii
 - Dostarczenie właściwego rozwiązania we właściwym czasie i dynamiczna obsługa zmian mogą spowodować, że nie dostarczymy 100% rozwiązania Czy jest to zrozumiałe?
- Odpowiednie upoważnienie Zespołu Budowy Rozwiązania
 - Pozwala na szybkie i uzasadnione decyzje
- Zgoda kierownictwa wyższego szczebla na odpowiednie zaangażowanie Ambasadora Biznesowego i Doradcy Biznesowego
- Przyrostowe dostarczanie produktu
 - Tam gdzie to możliwe, pozwala to na szybki zwrot z inwestycji (ROI).



- Dostępność Ról Biznesowych dla Zespołu Budowy Rozwiązania
 - W jaki sposób zostanie to osiągnięte?
 - Umieszczenie całego zespołu w jednym jest idealnym rozwiązaniem, ale często praca jest rozproszona w wielu miejscach lub w wielu krajach
- Stabilność Zespołu Budowy Rozwiązania, jego umiejętności i wielkość
 - Bogata komunikacja i wiedza zespołu
 - Optymalna wielkość Zespołu Budowy Rozwiązania to 7 +/- 2 osoby
- Wspierające relacje z biznesem
 - Wymaga współpracy w celu osiągnięcia najlepszego możliwego rozwiązania w danym czasie,



Agile PM

Przygotowanie — cenne wskazówki

- Krytyczne czynniki Sukcesu wymagają, ciągłego monitorowania- mówią o krytycznych ryzykach dla projektu

- Upoważnienie jest dwukierunkowe

Bo może trzeba będzie nakłonić zespoły wykorzystujące ten proces po raz pierwszy do samodzielnego podejmowania decyzji

Codzienne zbiórki będą okazją do wskazania istotnych ryzyk

- Zaakceptowanie filozofii może być trudne dla organizacji stosującej zarządzanie zwinnym po raz pierwszy

- Rozważ pilotażowe zastosowanie filozofii (raczej w niekrytycznym przedsięwzięciu) w celu osiągnięcia akceptacji

- Jeżeli praca w jednym miejscu nie jest możliwa, postaraj się zapewnić lokalizację. w której wszyscy będą mogli się spotkać od czasu do czasu.

Większe zespoły mogą zostać podzielone na mniejsze, o ile możliwe będzie odpowiednie podzielenie produktów

- Stosuj wzajemne uczestnictwo w Codziennych Spotkaniach (przedstawiciele każdego z zespołów spotykali się razem) w celu utrzymania komunikacji

- Nie idź na kompromis w sprawie czasu Biznesu przeznaczonego dla projektu
- jeżeli oni się nie angażują, dlaczego ty miałbyś to robić?



- Kluczowe dla wszystkich projektów poza małymi i prostymi
 - Krytyczne dla projektów IT
- Każde podejście do Zarządzania Konfiguracją musi wspierać zwinny styl pracy
 - Często ustalane obiekty bazowe
- Co najmniej pod koniec każdego Okna Czasu
 - Zmiana jest normą, nie sytuacją nadzwyczajną
- Uzgodnij elementy podlegające zarządzaniu konfiguracją



Podejście do Zarządzania Konfiguracją powinno być zrozumiałe dla Zespołu Budowy Rozwiązania

Starannie ustal częstotliwość ustalania obiektów bazowych

Nie może hamować postępów

Nie może ograniczać niezbędnych zmian

Nie może pozwalać na zwiększenie ryzyka związanego z niekontrolowanymi zmianami

Często rolą odpowiedzialną za Zarządzanie Konfiguracją będzie Koordynator Techniczny

Zmiana jest nieunikniona i niezbędna dla uzyskania właściwego rozwiązania. Nie można dopuścić, aby ZK zdławiło wytwarzanie iteracyjne

Unikaj nadmiernych formalizmów i skomplikowanych procedur
Wniosków o Wprowadzenie Zmiany



Agile PM – Agile Project Management



Agile PM

Agile Project Management

- Odmienny styl zarządzania (w porównaniu z tradycyjnym)
 - Umożliwienie ciągłych zmian, podczas opracowywania szczegółów
 - Ciągłe korygowanie kierunku projektu
 - Utrzymanie ukierunkowania na cel (dostarczenie użytecznego rozwiązania na czas)
 - Monitorowanie postępów w odmienny sposób
 - Mierzonych dostarczaniem produktów (a nie poprzez działania)
 - Ciągłe utrzymywanie wysokiego tempa postępów
 - Ukierunkowywanie i motywowanie odpowiednio upoważnionych zespołów (a nie zarządzanie nimi)
 - Współpraca wymaga kultury pracy bez szukania winnych
 - Budowanie kultury sukcesu/porażki całego zespołu



Agile PM

Agile Project Management

Zespoły zarządzane rygorystycznie	Samodzielne zespoły (zwinne)
Przyjmują wytyczne	Przejmują inicjatywę
Nagradzają jednostki	Nastawione na wkład zespołu
Nastawione na cele niskiego poziomu	Koncentrują się na rozwiązaniu
Konkurują	Współpracują
Realizują procedurę, niezależnie od wyniku	Stale dążą do doskonalenia sposobów pracy
Reagują na wydarzenia	Zapobiegają



Agile PM

Agile Project Management

- Kierownik Projektu Agile utrzymuje kulturę zespołową i morale
 - Stosując demokratyczne podejście i koncentrując się na komunikacji
- KP Agile stara się utrzymać pracę zespołów w zaplanowanych h
 - Chroni je przed zakłóceniami z zewnątrz
 - Zapewnia, że odbywają się Codzienne Zbiórki
 - Określa cele zespołu, pozostawiając mu realizację
 - Miarą sukcesu jest poziom zrealizowania celów biznesu
- KP Agile zarządza zaangażowaniem biznesu w pracę Zespołu
 - Zapewnia efektywną współpracę
 - KP odpowiada za zapewnienie tego, że zespół jasno rozumie w ma dostarczyć w następnym Okienku Czasu Budowania



Agile PM

Agile Project Management

- Kierownik Projektu Agile utrzymuje kulturę zespołową i morale
 - Stosując demokratyczne podejście i koncentrując się na komunikacji
- KP Agile stara się utrzymać pracę zespołów w zaplanowanych h
 - Chroni je przed zakłóceniami z zewnątrz
 - Zapewnia, że odbywają się Codzienne Zbiórki
 - Określa cele zespołu, pozostawiając mu realizację
 - Miarą sukcesu jest poziom zrealizowania celów biznesu
- KP Agile zarządza zaangażowaniem biznesu w pracę Zespołu
 - Zapewnia efektywną współpracę
 - KP odpowiada za zapewnienie tego, że zespół jasno rozumie w ma dostarczyć w następnym Okienku Czasu Budowania



Agile PM

Agile Project Management

KP Agile musi mieć jasność, co powinien eskalować, kiedy i do kogo

— Zespół Budowy Rozwiązania podejmuje codzienne decyzje

— Eskalowane są tylko poważne zagadnienia. Np.:

- Zespół nie jest w stanie dostarczyć Musi Być danego Okienka Czasu

To oznacza, że szacunki są poważnie zaniżone i projekt jest zagrożony

- Zgłoszono zmianę poszerzającą rozległość (breadth) wymagań

- Dodanie szczegółów (depth) jest częścią Agile

Zmiana rozległości wymagań wymaga zatwierdzenia przez Wizjonera (i być może także Sponsora)



Agile PM

Agile Project Management

KP Agile uzgadnia Ścieżki eskalacji i czasy reakcji

- Agile działa szybko, dlatego nie może czekać na powolne decyzje
- Eskalacje stają się bardziej skomplikowane w ramach programu

Wyjaśnij sposób podejmowania decyzji Komitetowi Sterującemu, poziomom projektu i zespołów



- Zaufaj zespołowi i buduj atmosferę zaufania, otwartości, bez szukania winnych
- Idealnie, gdy zespół pracuje w jednym miejscu. Ułatwia to komunikację.
 - Jeżeli praca w tym samym miejscu nie jest możliwa, zaplanuj efektywną komunikację. Nie stanie się to samo. To musi być Twoja inicjatywa.
- Chroń zespół przed niepotrzebnymi zewnętrznymi wpływami
- Zapewnij zespołowi odpowiednie środowisko pracy i wyposażenie
- Przyjmij rolę łącznika pomiędzy zespołem a interesariuszami
 - Jednocześnie zachęcaj ich do bezpośredniej komunikacji
- Weź na siebie odpowiedzialność za informowanie interesariuszy. Bądź z nimi otwarty i szczery. Stała komunikacja pozwala uniknąć wielu problemów.
- Przyjmij styl kierowania bez zbędnego ingerowania. Zespół i tak będzie potrzebował wskazówek KP, jednak nie będzie chciał być kierowany.



Agile PM



Zarządzanie Agile - cenne wskazówki

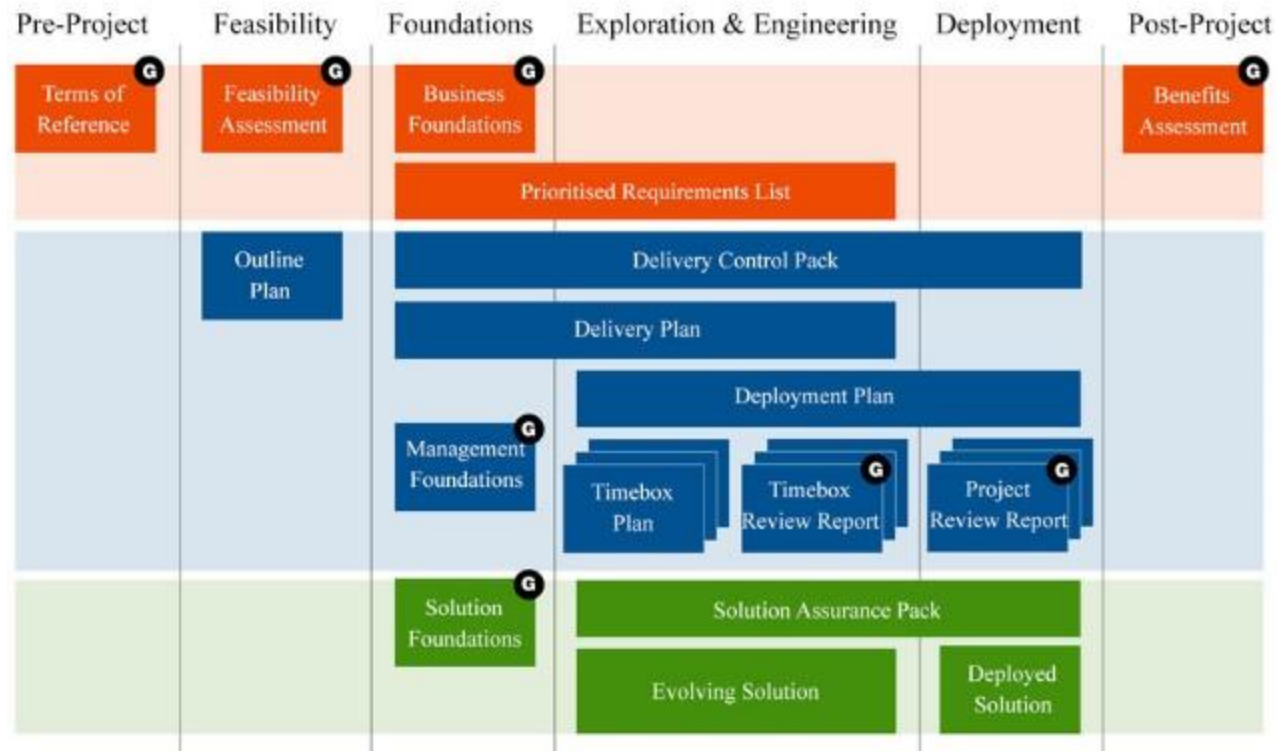
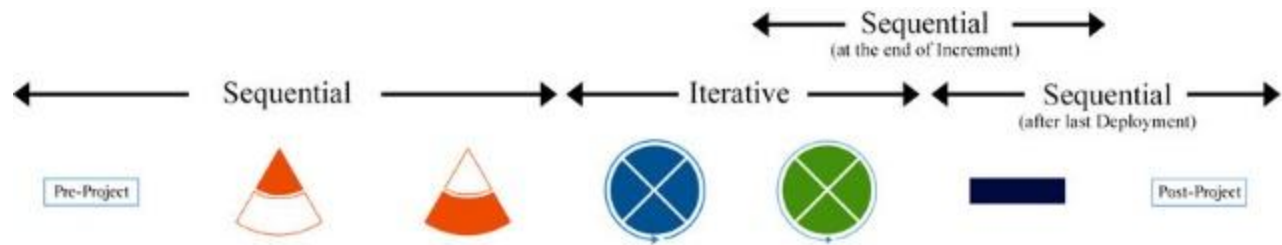


Agile PM

Produkty -podsumowanie

- Zapewnienie dostępności odpowiedniej informacji w odpowiednim czasie Część produktów jest specyficzna dla jednej fazy projektu, inne są w kolejnych rozwijane i modyfikowane
- Elastyczność
 - Nie wszystkie produkty są wymagane w każdym projekcie
 - Poziom formalności produktów różni się pomiędzy projektami i organizacjami
- Postępy są demonstrowane poprzez dostarczanie produktów





■ Business owned Product
 ■ Solution owned Product
 ■ Management owned Product

^G Governance / Gateway Products



CELE

Stwierdzenie, czy istnieje rozwiązanie odpowiadające na problem biznesowy i czy jest wykonalne a

Z punktu widzenia biznesowego i technicznego

- Zidentyfikowanie korzyści wynikających z dostarczenia rozwiązania
- Zarysowane możliwych podejść do projektu
 - Zawierająca Źródła rozwiązania i strategię zarządzania projektem
- Opisanie aspektów zarządczych i organizacyjnych projektu
- Podanie pierwszych wstępnych szacunków czasu i kosztów całego projektu
- Zaplanowanie i ustalenie zasobów dla Fazy Określenia Podstaw
- Tylko tyle, ile wystarczy do uzasadnienia Fazy Określenia Podstaw, żeby kontynuować



Produkty fazy Oceny Wykonalności

Studium Wykonalności

- Zarys uzasadnienia biznesowego

- Zarys rozwiązania

- Prototyp wykonalności(opcjonalnie)

Zarys Planu

- Zarys realizacji projektu z perspektywy KP

- Bazuje na analizie pytań do pytań z Kwestionariusza Podejścia do Projektu

- Zawiera szczegółowy plan Fazy Określenie Podstaw



Studium Wykonalności

- Zarys uzasadnienia biznesowego

- Zarys rozwiązania

- Prototyp wykonalności(opcjonalnie)

Zarys Planu

- Zarys realizacji projektu z perspektywy KP

- Bazuje na analizie pytań do pytań z Kwestionariusza Podejścia do Projektu

- Zawiera szczegółowy plan Fazy Określenie Podstaw



- Cele:
 - Ustanowienie:
 - Solidnych podstaw biznesowych dla projektu
 - Solidnych podstaw dla rozwiązania
 - Solidnych podstaw do zarządzania projektem
 - Ocena ciągłej zasadności projektu
 - Z punktu widzenia technicznego i biznesowego
 - Wykonanie dokładnie tyle, żeby pójść dalej
 - Tylko tyle, ile wystarczy żeby kontynuować
 - Z wystarczającym planem na początku (EDUF)
 - Ściśnięte ramy czasowe (najwyżej kilka tygodni)
 - Raczej modele niż specyfikacje



Cele

- Ocena, czy dzięki Wdrożonemu Rozwiązaniu osiągnięto korzyści opisane w Uzasadnieniu Biznesowym
- Jak najwcześniejsze rozpoczęcie pomiarów korzyści
 - Najczęściej korzyści są raportowane 3-6 miesięcy po ukończeniu projektu
- Za osiągnięcie korzyści dzięki projektowi odpowiedzialni są Sponsor Biznesowy i Wizjoner Biznesowy



Korzyści

- Ocena Korzyści
 - Opisuje, jak rzeczywiście zostały uzyskane korzyści dzięki Wdrożonemu Rozwiązaniu
 - Dla korzyści przewidzianych w dłuższym okresie, może mieć charakter okresowy



Agile PM

Cykl projektowy — cenne wskazówki

- Cykl projektowy jest różnie konfigurowany dla różnych projektów i produktów
 - Fazy przedprojektowa, Faza oceny wykonalności i Faza są realizowane po kolei
 - Zazwyczaj występuje wiele iteracji Fazy Eksploracji i Fazy budowy
 - Typowo występuje wiele osobnych Faz Wdrożenia
 - Faza Przedprojektowa występuje bezpośrednio po końcowej fazie wdrożenia
 - Taka konfigurowalność cyklu umożliwia kierownikowi Projektu na wczesne dostarczanie wartości biznesowej
 - Jednoczesne demonstrowanie postępów
- Fazy cyklu projektu powinny być widoczne dla całego Zespołu Budowy Rozwiązania
- Planuj przyrostowo



Agile PM

Cykl projektowy — cenne wskazówki

- Zazwyczaj planowanie Fazy Oceny Wykonalności i Fazy Określenia Podstaw jest krótsze, niż w tradycyjnych projektach z jednym produktem końcowym.
- Umożliwiaj stosowanie podejścia „Z wystarczającym planem na początku!”
- Utwórz jednoznaczne powiązanie pomiędzy fazami cyklu projektowego a produktami DSDM



Agile PM

Cykl projektowy — cenne wskazówki

- Zazwyczaj planowanie Fazy Oceny Wykonalności i Fazy Określenia Podstaw jest krótsze, niż w tradycyjnych projektach z jednym produktem końcowym.
- Umożliwiaj stosowanie podejścia „Z wystarczającym planem na początku!”
- Utwórz jednoznaczne powiązanie pomiędzy fazami cyklu projektowego a produktami DSDM



Agile PM



- Słaba komunikacja jest główną przyczyną niepowodzeń projektów
- Agile rekomenduje ciągłą i efektywną komunikację
 - Zintegrowane Zespoły Budowy Rozwiązania
 - Role biznesowe i twórcze w jednym zespole
 - Bardzo krótki czas informacji zwrotnej
 - Widoczne dla wszystkich Rozwijane Rozwiązanie
 - Szczegóły rozwiązania są ustalane dopiero podczas wytwarzania

3 dedykowane techniki wspierają efektywną komunikację

1. Warsztaty Facylitowane
2. Modelowanie
3. Wytwarzanie Iteracyjne



- Dlaczego należy usprawnić komunikację?
 - Numerem 1 na liście przyczyn porażek projektów jest zapaść komunikacyjna (Stardish Chaos Report 1995)
 - Blisko 28% z ponad 1000 respondentów oceniło komunikację jako główną przyczynę problemów w projektach (web poll released by CTIAC marzec 2007)



- Jedna z 5 technik Atem
- „Ustrukturyzowany sposób zapewnienia osiągnięcia wcześniej zdefiniowanego celu przez grupę osób w krótkim czasie przy współudziale bezstronnego facylitatora”
- Wspiera pryncypia
 - Współpracować, Komunikować się ciągle i jasno
- Wysokiej jakości decyzje zespołu w krótkim czasie
- Wysoki poziom poczucia odpowiedzialności i zaangażowania, osiągnięcie konsensusu
- Stosowany w całym cyklu projektowym
- Wymaga zaplanowania (i budżetu)



Agile PM

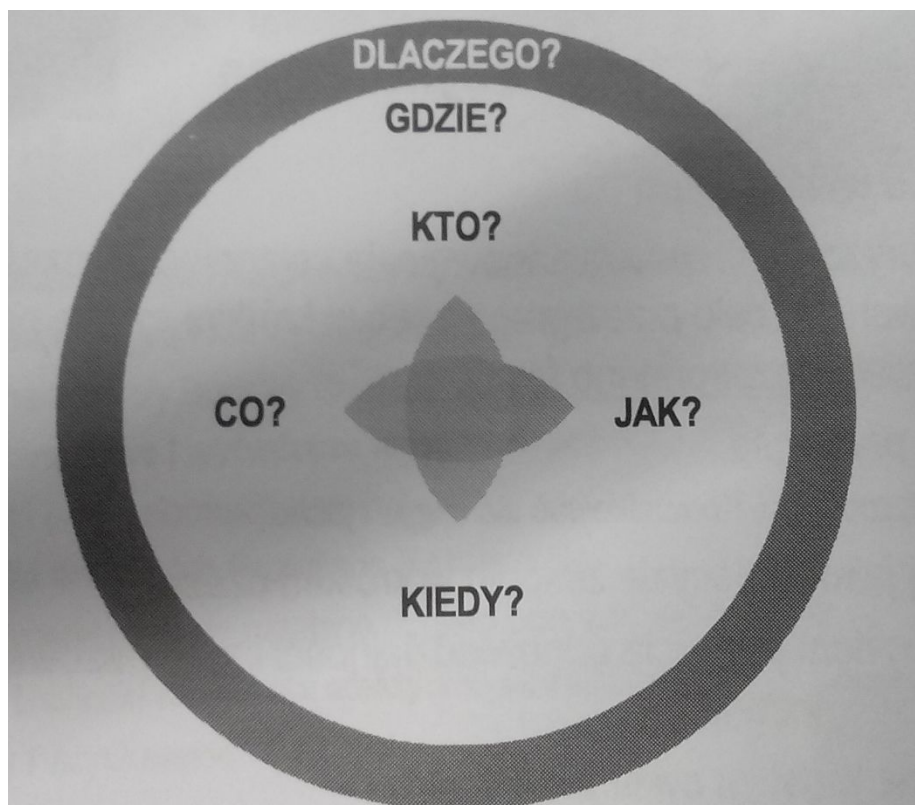
Komunikacja - Modelowanie

- Jedna z 5 kluczowych technik DSDM
- Zespół Budowy Rozwiązania wykorzystuje modele do usprawnienia komunikacji
- Kto, Co, Kiedy, Jak, Gdzie, Dlaczego?
- Może być stosowane w całym cyklu projektu
- Wykorzystanie i poziom sformalizowania zależy od natury projektu i umiejętności zespołu
- Wspiera pryncypia
 - Dostarczać na czas
 - Komunikować się ciągle i jasno
 - Współpracować



Agile PM

Komunikacja - Modelowanie



DLACZEGO? Uzasadnienie, cele i środki

GDZIE? Lokalizacje

KTO? Ludzie i obowiązki

CO? Dane i Relacje

KIEDY? Wydarzenia czas i harmonogram

JAK? Procesy i wyjścia



Faza Oceny Wykonalności

Model Zakresu i Organizacji

Grupa docelowa - Sponsor Biznesowy Szersza Grupa Interesariuszy

Faza Eksploracji

Szczegółowe Modele Systemu

Grupa docelowa -Zespół Budowy Rozwiązania

Faza Określania Podstaw

Modele Systemu wysokiego poziomu

Grupa docelowa - Sponsor Biznesowy Wizjoner Biznesowy Koordynator Techniczny

Faza Budowy

Modele Technologiczne i Komponentów

Grupa docelowa - Zespół Budowy Rozwiązania

Faza Wdrożenia

Funkcjonujący, Przetestowany i Udokumentowany system

Grupa docelowa - Użytkownicy końcowi, Utrzymanie



- Jedna z 5 kluczowych technik DSDM
- Zespół Budowy Rozwiązania używa Wytwarzania Iteracyjnego w celu skrócenia linii komunikacji
- Zbliżać się do właściwego rozwiązania poprzez cykle demonstracji i przeglądów (w Okienkach Czasu)
- Wspiera Pryncypia
 - 3. Współpracować
 - 4. Nigdy nie poświęcać jakości
 - 6. Wytwarzać iteracyjnie
 - 7. Komunikować się ciągle i jasno
 - 8. Demonstrować kontrolę



Komunikacja — Wytwarzanie Iteracyjne - cenne wskazówki

- Jeżeli zespół może zademonstrować że jest pod kontrola i realizuje proces, KP Agile nie powinien zakłócać jego pracy ani próbować nim kierować.
- Upoważnienie zespołu jest kluczem do sukcesu projektów zwinnych.
 - Wszystkie potrzebne umiejętności i wiedza są wewnątrz zespołu.
- Zarządzaj wytwarzaniem iteracyjnym z wykorzystaniem tolerancji
 - Zapewnij, żeby zespół był pewny siebie i nie miał problemu z przekazywaniem do Ciebie zagadnień do rozwiązania
- Monitoruj zaangażowanie biznesu podczas wytwarzania iteracyjnego.
 - Jest to znacznie łatwiejsze jeżeli oczekiwane zaangażowanie biznesu jest jasno i wyraźnie ustalone na wczesnych etapach. Wtedy KP może szybko zweryfikować czy czas poświęcany przez biznes jest zgodny z oczekiwaniami czy krótszy.



Komunikacja — Wytwarzanie Iteracyjne - cenne wskazówki

- Jeżeli zespół może zademonstrować że jest pod kontrola i realizuje proces, KP Agile nie powinien zakłócać jego pracy ani próbować nim kierować.
- Upoważnienie zespołu jest kluczem do sukcesu projektów zwinnych.
 - Wszystkie potrzebne umiejętności i wiedza są wewnątrz zespołu.
- Zarządzaj wytwarzaniem iteracyjnym z wykorzystaniem tolerancji
 - Zapewnij, żeby zespół był pewny siebie i nie miał problemu z przekazywaniem do Ciebie zagadnień do rozwiązania
- Monitoruj zaangażowanie biznesu podczas wytwarzania iteracyjnego.
 - Jest to znacznie łatwiejsze jeżeli oczekiwane zaangażowanie biznesu jest jasno i wyraźnie ustalone na wczesnych etapach. Wtedy KP może szybko zweryfikować czy czas poświęcany przez biznes jest zgodny z oczekiwaniami czy krótszy.



Agile PM



- Must have – gwarantowane – minimalny użyteczny podzbiór
 - Nie więcej niż 60% nakładów pracy
- Should have – powinien być – oczekiwane
 - Około 20% nakładów
 - Obejścia trudne kosztowne
- Could have – Może mieć – możliwe
 - Około 20% nakładów
 - Obejścia łatwe tanie
- Won't have this time – nie zostanie dostarczone tym razem
 - Poza zakresem



- Czy wszystkie wymagania „Musi być” nie podlegają negocjacjom?
- Wymaganie »Musi być = "Dostarcz, albo skasujemy projekt" — Kierownik Projektu lub Analityk Biznesowy mogą kwestionować mniej oczywiste wymagania „Musi być”
- Czy to wymaganie może być zdekomponowane?
- Wysokopoziomowe wymaganie „Musi być może składać się z wymagań „Musi być”, „Powinno być”, Może być oraz Nie tym razem” niższego poziomu — Wizjoner Biznesowy oraz Ambasador Biznesowy mają ostatnie słowo do powiedzenia
- Punkt widzenia Sponsora Biznesowego — Sponsor oczekuje dostarczenia wszystkich wymagań „Musi być” — Zwykle oczekuje dostarczenia większości / wszystkich wymagań „Powinno być”



Agile PM

MOSCOW

- Rekomendowany podział wymagań „Musi być” I „Powinno być” I „Może być” daje 20% rezerwy dla wymagań „Może być”
- w tradycyjnym projekcie zwykle jest zakładane 10% rezerwy



- Uzgodnij znaczenie znaczenie priorytetów na początku projektu
- Używaj wszystkich priorytetów
- Podważaj wymagania „Musi być”
- Kontroluj ilość wymagań „Musi być”

Docelowe 60% pozwala zachować przewidywalność

Gdy przekraczamy 60% Must ryzyko porażki projektu wzrasta

- Ustalaj priorytety do wszystkiego
 - To pomaga w zakorzenieniu techniki w podejściu zespołu



- Uzgodnij znaczenie priorytetów na początku projektu
- Używaj wszystkich priorytetów
- Podważaj wymagania „Musi być”
- Kontroluj ilość wymagań „Musi być”

Docelowe 60% pozwala zachować przewidywalność

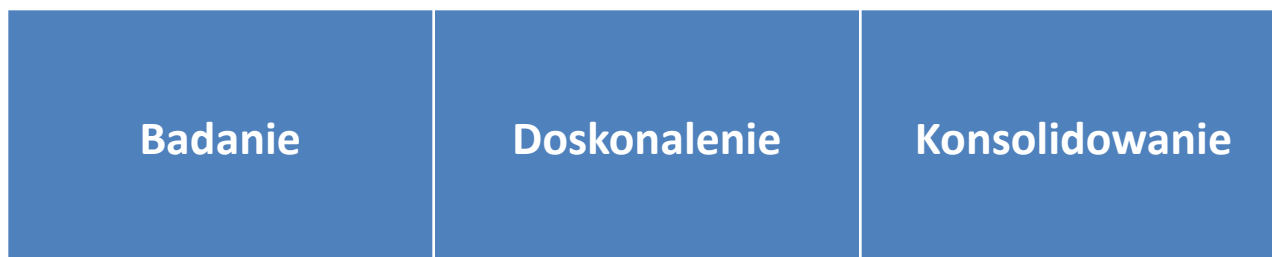
Gdy przekraczamy 60% Must ryzyko porażki projektu wzrasta

- Ustalaj priorytety do wszystkiego
 - To pomaga w zakorzenieniu techniki w podejściu zespołu



Spotkanie inicjujące

•2-4 tygodni (max 6)



Spotkanie zamykające

Plan okna czasu

- Tworzony przez zespół
- Bazuje na ustalonych priorytetach moscow
- Kluczowe terminy
 - np. zaplanowane sesje przeglądowe
- Role i obowiązki
- Produkty częściowe (z kryteriami akceptacji)

Okienko czasu wspierane jest przez

- Codzienne spotkania
 - komunikacja i kontrola
- Przeglądy
 - ciągła akceptacja i redukowanie ryzyka



Przegląd „Badania”

- Zespół dzieli się wynikami analizy z Ambasadorem, Wizjonerem(ewentualnie) I Koordynatorem Technicznym
- Zespół Zespół potwierdza co ma zamiar dostarczyć na koniec okienka czasu

Przegląd „Doskonalenia”

- Zespół dzieli się dotychczasowymi wynikami Ambasadorem, Wizjonerem(ewentualnie) I Koordynatorem Technicznym
- Uzgadnia i ustala priorytety pracy do końca Okienka Czasu

Przegląd „Konsolidacji

- Dzieli się ostatecznymi wynikami Okienka Czasu z z Ambasadorem, Wizjonerem(ewentualnie) I Koordynatorem Technicznym
- Potwierdza ,że produkty odpowiadają swojemu przeznaczeniu (tj. spełniają uzgodnione kryteria akceptacji)



Stosowanie Okienek Czasu cenne wskazówki (1)

- Zobowiąż do stosowania Okienek Czasu
 - Zachęcaj zespół do kończenia pracy na czas przez ustalanie priorytet tego, co jest robione, zamiast pozwalać na wydłużanie Okienka Czasu
- Bądź świadomy, że nawet jeśli Okienko Czasu ma odpowiednią proporcję wymagań »Musi być" i „Może być", członkowie zespołu mogą nie mieć tej samej elastyczności, z powodu przydzielonej pracy.
- Weryfikuj postępy Okienka Czasu podczas Codziennych Zbiórek
 - Zapewnij natychmiastową reakcję zespołu na wszelkie problemy
- Buduj Środowisko zaufania bez szukania winnych
 - Jest to jedyna droga do zapewnienia otwartości dotyczącej postępów



Stosowanie Okienek Czasu cenne wskazówki (2)

- Zadbaj, by w Spotkaniu Inicjującym brały udział właściwe osoby.
- Zadbaj na Spotkaniu inicjującym, by kryteria akceptacji pomyślnego zakończenia Okienka Czasu były jak najbardziej oczywiste, a następnie by były uszczegóławiane podczas Badania.
- Zadbaj, by główne ryzyka, które mogą mieć wpływ na Okienko Czasu zostały zidentyfikowane na Spotkaniu Inicjującym i monitorowane podczas Okienka Czasu.
- Zadbaj, by Spotkanie Zamykające objęło również przegląd (Retrospektywę) doświadczeń, które zostaną uwzględnione W przyszłych Okienkach Czasu.



Agile PM – ustalanie priorytetów MoSCoW



Okienka Czasu Budowania

- Podstawowy mechanizm do demonstrowania kontroli projektu
 - Czy zespół dostarczył przynajmniej wymagania „Musi być” w Okienku Czasu?
 - Czy szacunki były dobre lub czy wymagają skorygowania?
 - Czy priorytety nadal są aktualne?
- Jeśli Okienko Czasu jest zgodne z planem i pod kontrolą; to Przyrost i Projekt są pod kontrolą.

Inne zagadnienia

- Jakiegolwiek przeszkody dla postępów?
- Czy kanały komunikacyjne działają efektywnie?
- Czy realizujemy podejście "inspekcji i adaptacji?"



Rozwiązywanie problemów

- Zmiana terminu nie jest opcją- czas jest usztywniony
- Dodawanie zasobów nie jest opcją- zasoby i koszty są usztywnione
- — Jakość nie jest przedmiotem negocjacji

Musisz znaleźć inną drogę do rozwiązania problemu

- Usuń cechę
- Zweryfikuj priorytety MoSCoW?

Unikaj dodawania wymagań „Musi być” po uzgodnieniu poziomu odniesienia wymagań (zmiana rozległości)

- Zmiana rozległości wymaga formalnego zarządzenia zmianą



- Dobra komunikacja jest kluczem do efektywnego sterowania
- Unikanie niepowodzenia komunikacji jest jednym z najważniejszych zadań dla Kierownika Projektu Agile
 - Zachęcanie do wykorzystywania Warsztatów Facylitowanych
 - Zapewnienie regularnych i efektywnych Codziennych Zbiórek
 - Zapewnienie, by zespół prowadził kluczowe Sesje Przeglądowe (w Okienkach Czasu)
 - Zapewnienie częstego dostarczania produktów
 - Usłał regularną komunikację z interesariuszami



Sterowanie w Agile cenne wskazówki

- Słuchaj zespołu i reaguj na ich sugestie i obawy itd..
- Słuchaj swoich interesariuszy i reaguj na ich sugestie i obawy itd.
- Pozwól zespołowi działać, ale reaguj na zagadnienia tak szybko, jak to możliwe
 - Male zagadnienia wkrótce urosną i wpłyną na projekt
- Utrzymuj komunikację
 - Rozmawiaj z kluczowymi osobami codziennie, jeśli to możliwe i bierz udział w Codziennych Zbiórkach zespołu
 - Zagadnienia wkrótce wymkną się spod kontroli, jeśli nie będziesz tego robił
- Status projektu bazuje na dostarczonych cechach, a nie na ukończonych zadaniach
- Poświęcanie jakości jest metodą na krótka metę, skazaną na porażkę



Zarządzanie ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem nie zmienia się

Niektóre ryzyka są inne

— Typowe tradycyjne ryzyka

- Niedotrzymanie terminów
- Zakładanie, że nieznane lub niestabilne wymagania są jasne i stałe
- Dostarczenie złego rozwiązania
- Testy akceptacyjne realizowane późno w cyklu życia projektu

• Ryzyka Agile

- Nie przestrzeganie Pryncypiów
- Brak dostępności ról biznesowych
- Posiadanie szczegółowej specyfikacji na początku
- Oczekiwanie 100% rozwiązania
- Wymiana zasobów pomiędzy zespołem a otoczeniem



cenne wskazówki

- Wykorzystaj Kwestionariusz Podejścia do Projektu (PAQ) do identyfikacji w procesie Agile
 - Monitoruj zgodność z Pryncypiami
 - Łamanie Pryncypiów stwarza znaczące ryzyko nie osiągnięcia sukcesu w projekcie Agile
 - Zapewnij, że cały zespół jest świadomy kluczowych ryzyk pokazując je
 - W Agile ryzyka nie są tylko problemem Kierownika Projektu
 - Na Spotkaniu Inicjującym Okienka Czasu, podkreśl ryzyka dotyczące tego Okienka Czasu
 - Rozważ przekazanie odpowiedzialności za ryzyka bieżącego Okienka Czasu Liderowi Zespołu
- Zachęcaj zespoły do uwzględniania ryzyk w sesjach planowania i przeglądu
- Na koniec Okienka Czasu, rozważ przekazanie Odpowiedzialności za nowe ważne ryzyka na poziom projektu



Agile PM – Wymagania Szacowanie





Dziękuję za uwagę