



**ПАРТНЕРЫ
"БОРОВКОВ"**

Корпоративный Семинар



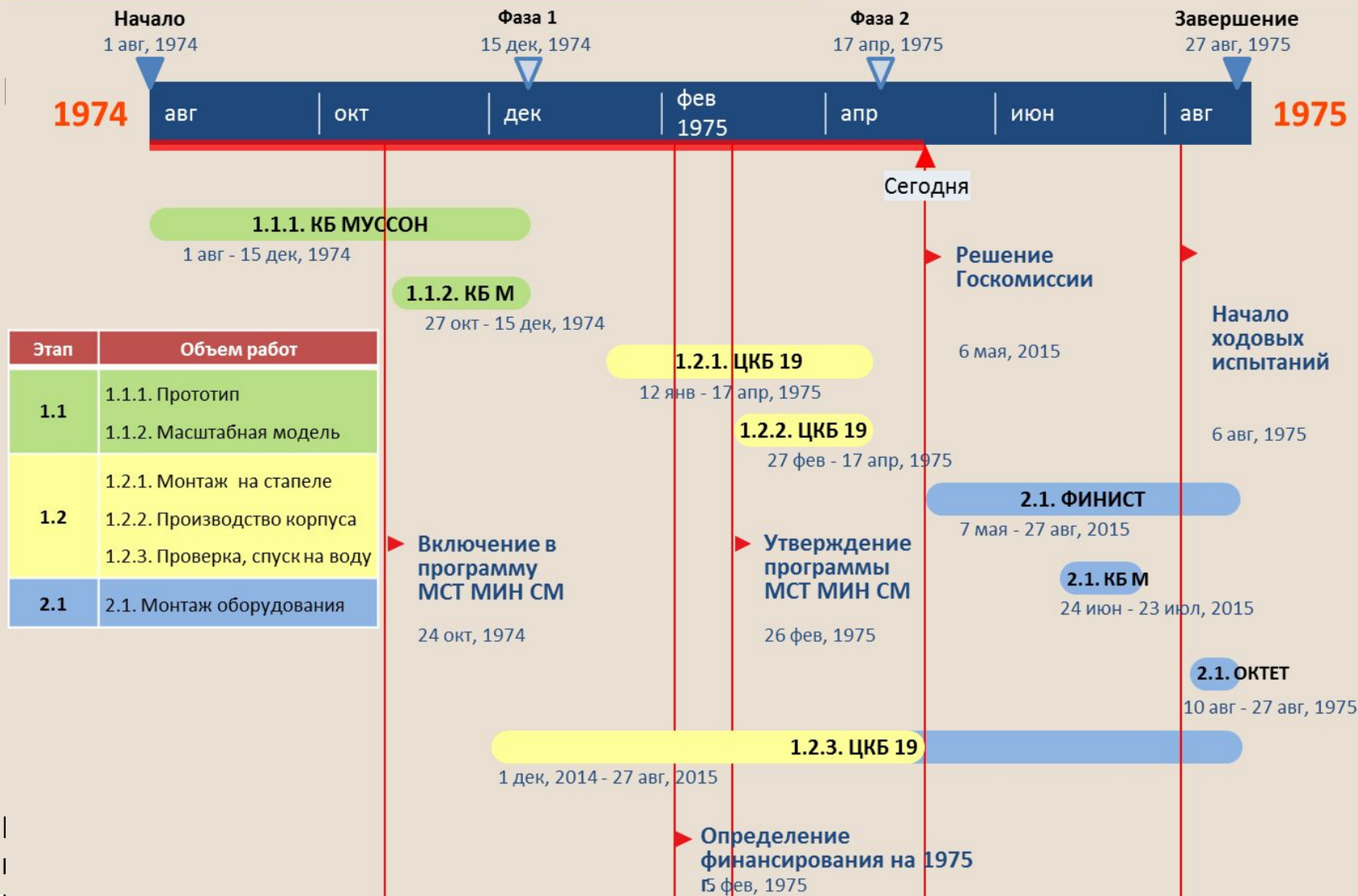
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
КОНСАЛТИНГ**



Agile – НОВЫЙ ПОДХОД к управлению проектами

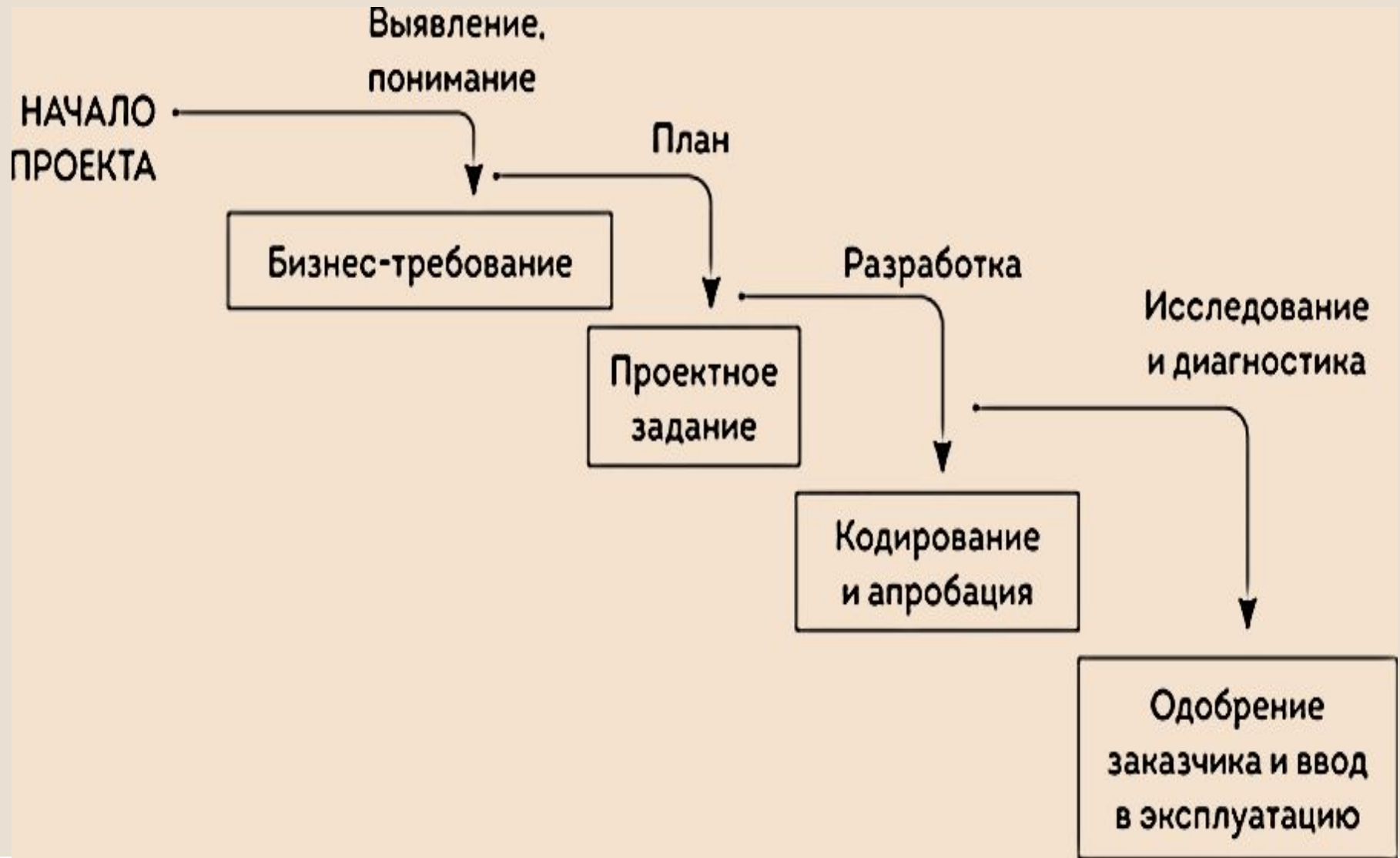


Традиционная методика управления проектами



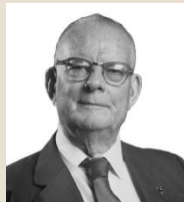
разработку стандартов, проведение исследований, разработку документации, публикацию статей, журналов и книг, проводит обучение и сертификацию в области управления проектами.

Что такое Agile

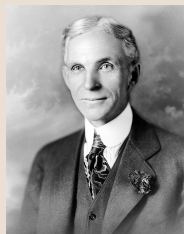


каскадной модели».
Джефф Сазерденд

Гибкие методологии управления проектами



Уильям Э.
Деминг



Генри
Форд



OODA –
наблюдать,
ориентироваться,
решать,
действовать

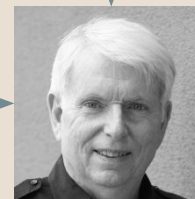


Тайити Оно

Toyota Management System:
JIT, KANBAN, LM



Мэри и Том
Поппеник, LEAN



Джефф
Сазерленд,
SCRUM

AGILE ALLIANCE 2001
17 разработчиков

Agile-манифест 2001

Новые принципы

- Люди и взаимодействие
- Работающий продукт
- Сотрудничество с заказчиком
- Готовность к изменениям

Старые принципы

- Процессы и инструменты
- Исчерпывающая документация
- Условия контракта
- Следование первоначальному плану

Важнее чем

Таким образом, не отрицая важности того, что справа

Все-таки больше ценится то, что слева

Ценности и принципы Agile

01

Наивысшим приоритетом для нас является **удовлетворение потребностей клиента**, благодаря **регулярной и ранней** поставке ценности

02

Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества

03

Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев

04

Разработчики и представители бизнеса должны **ежедневно работать вместе**

05

Над продуктом должны работать **мотивированные профессионалы**. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте **поддержку и полностью доверьтесь им**

06

Личное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды

07

Работающий продукт — основной показатель прогресса

08

Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать **постоянный ритм** бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки

09

Постоянное внимание к **техническому совершенству и качеству проектирования** повышает гибкость

10

Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима

11

Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у **самоорганизующихся команд**

12

Команда должна систематически анализировать возможные **способы улучшения эффективности** и соответственно **корректировать стиль** своей работы

Вызовы, выгоды. Риски и подводные камни

Вызовы

- Низкая скорость реагирования на изменения внешней бизнес-среды
- Высокая бюрократизация
- Решения принимаются медленно
- Сотрудники имеют низкую мотивацию к сотрудничеству
- Иерархичность всего и вся. Решения принимаются на высоком уровне, спускаются по цепочке вниз
- Принимаемые решения не адекватны решаемым вопросам, они не работают
- Растущая конкуренция со стороны более продвинутых и гибких игроков.

Цели

- Сокращение времени от идеи до вывода продукта на рынок
- Новая функция/изменение функциональности в продукте/услуги – каждые две недели
- Улучшение продукта/сервиса, повышение качества – каждые две недели
- Максимальная удовлетворенность клиентов
- Непрерывные и быстрые улучшения продуктов/услуг за счет внедрения инноваций
- Повышение эффективности и продуктивности персонала
- Повышение удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.

Выгоды

- Способность управлять изменениями
- Повышение производительности
- Повышение прозрачности проектной и операционной деятельности
- Укрепление морального духа и мотивации персонала
- Повышение предсказуемости
- Повышение эффективности управления распределенными группами
- Сокращение сроков внедрения инноваций
- Повышение качества
- Снижение рисков
- Повышение согласованности действий основного бизнеса, ИТ и других подразделений
- Повышение дисциплины проектирования
- Повышение эксплуатационной технологичности продуктов/услуг.

Мировая практика

Agile изначально был призван усовершенствовать управление проектами при разработке программного обеспечения.

Сегодня Agile успешно применяется повсюду в мире в самых разных отраслях:

- Информационные технологии,
- Банковская деятельность
- Управление финансами
- Управление инвестициями
- Проектирование в строительстве
- Массовое производство
- Сельское хозяйство
- Образование
- Наука
- Здравоохранение.



Переход к Agile

От ...

Сложная многоуровневая иерархическая организация



Плоская структура с тремя уровнями иерархии от Правления

Любые изменения происходят через бюрократизированный процесс открытия и управления проектами



Изменения – рутинный процесс и основа деятельности

Все решения – через руководство



Дебоссинг, доверие и делегирование полномочий

Организационно-функциональные колодцы



Кросс-функциональные команды и трайбы

Частичное вовлечение сотрудника в проекты



Full time работа в одной команде/над задачей

Водопадная модель работы и крупные изменения с длительным процессом их подготовки



Разработка MVP и быстрое получение обратной связи от клиента

... К

В чем суть. Продукт

Продукт. Вместо детального досконального предварительного проектирования продукта во всех подробностях, вводятся «пользовательские истории» - рассказы о путях применения продукта (user stories) в областях его применения (epics). Каждая пользовательская история разбивается на потребительские свойства (features). Работа по созданию feature выводится в отдельное производственное задание (task). Заказчику демонстрируются даже самые малые работающие инкрементальные части будущего продукта. Поставка продукта идет

Владелец продукта может использовать инструмент User Story Mapping для определения эпиков, фич и историй

- Описать в формате user story эпика, составляющие стрим
- Детализировать приоритетные эпика до фич, приоритетные фичи – до историй, готовых к реализации за спринт

Как писать User Story?

- Начинаем с названия
- Добавляем детали, используя шаблон
Как [роль], я хочу [выполнить некоторое действие], чтобы [достичь каких-то целей]
- Добавляем детали, спецификации, скетчи интерфейсов
- Пишем приемочные тесты (Понять, что мы сделали то, что нужно)

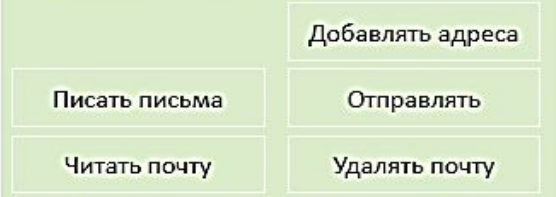


Основные активности



Выпишите основные Активности, которые делает ваша главная персона системы

Управление почтой (УП)

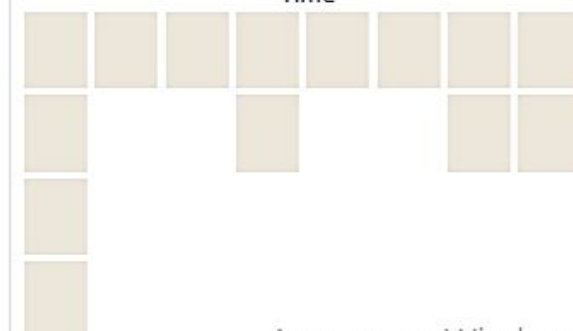


Простейшие действия



- Добавьте **простейшую** реализацию действий (самый простой/"тупой")
- Двигайтесь слева направо...
- ...связывая действия фразой "и тогда он [действие]"

Добавляем детали



Активация Windows



В чем суть. Команда (1)

Команда. Оптимальный размер – от 5 до 9 человек. В команду входят носители всех необходимых компетенций для разработки/производства продукта. Выделяются роли скрам-мастера – ведущего ежедневные встречи и следящего за соблюдением методики и владельца продукта – представителя заказчика, наделенного ответственностью за принятие оперативных решений. Руководство определяет что делать, команда сама определяет как делать, без вмешательства и нарушения границ. Команды на более высоком уровне объединяются в трайбы,

ТРАЙБ

до 150 человек
или до 1500 при
наличии кластеров

КЛАСТЕР

до 150 человек
опционально

КОМАНДА

до 10-12 человек

ЧАПТЕР

до 10-12 человек

“Если нельзя накормить команду двумя пиццами – она слишком большая”



CEO Amazon
Джефф Безос



Ограничение размера трайба/кластера построено на **“Числе Данбара”**, которое говорит, что количество постоянных социальных связей, которые человек может поддерживать составляет 125-150 человек.



Английский антрополог
Робин Данбар

Активация Windows
Чтобы активировать Windo

В чем суть. Команда (2)

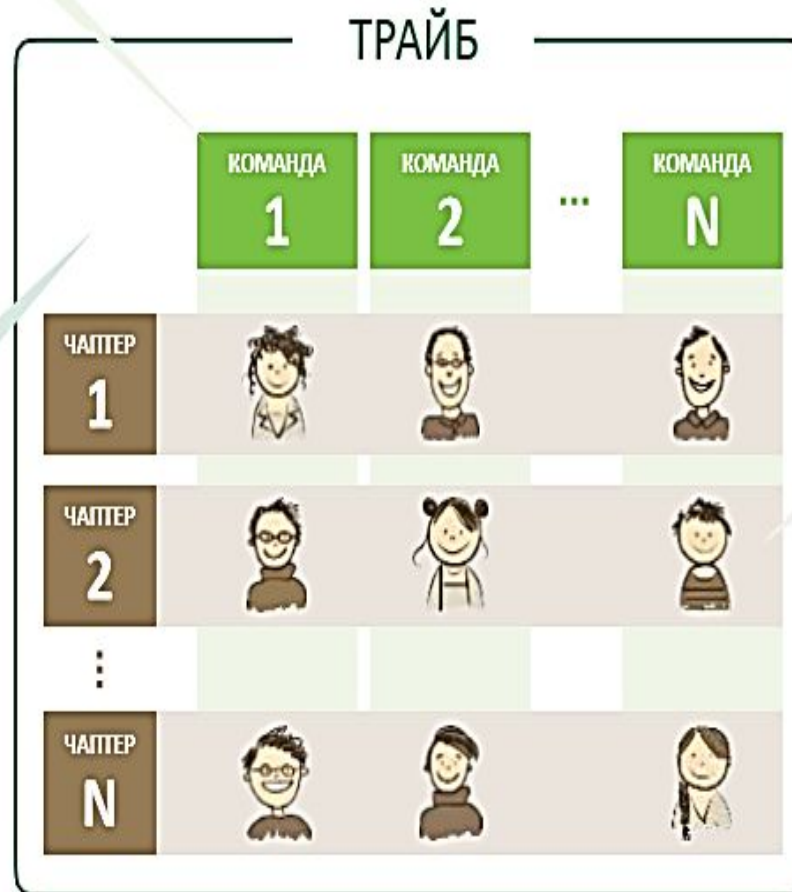
КОМАНДА –

кросс-функциональная совместно работающая группа специалистов обладающая всеми навыками, инструментами и полномочиями для самостоятельной разработки работающего продукта

ТРАЙБ –

группа взаимосвязанных Команд сформированная вокруг определенного продукта/бизнес-цели и отвечающая за бизнес-результат

КУРАТОР ТРАЙБА



КУРАТОР –

член Правления банка, вовлеченный в Agile, отвечает за бизнес-результат нескольких Трайбов

ЧАПТЕР –

группа специалистов одной области компетенций, основная организационная единица

В чем суть. Доска Agile

Доска Agile (scrum-board, kanban board). Может быть как реальной, со стикерами, так и электронной (например в JIRA). Каждое задание (task) заносится на отдельный стикер. Доска делится в самом простом варианте на три области: «надо сделать» (backlog, to do), «в работе» (in progress), «готово» (done). Изначально все стикеры помещаются в область «надо сделать», затем команда отбирает задания для выполнения в спринте и назначает каждое задание определенному участнику.

Вариант

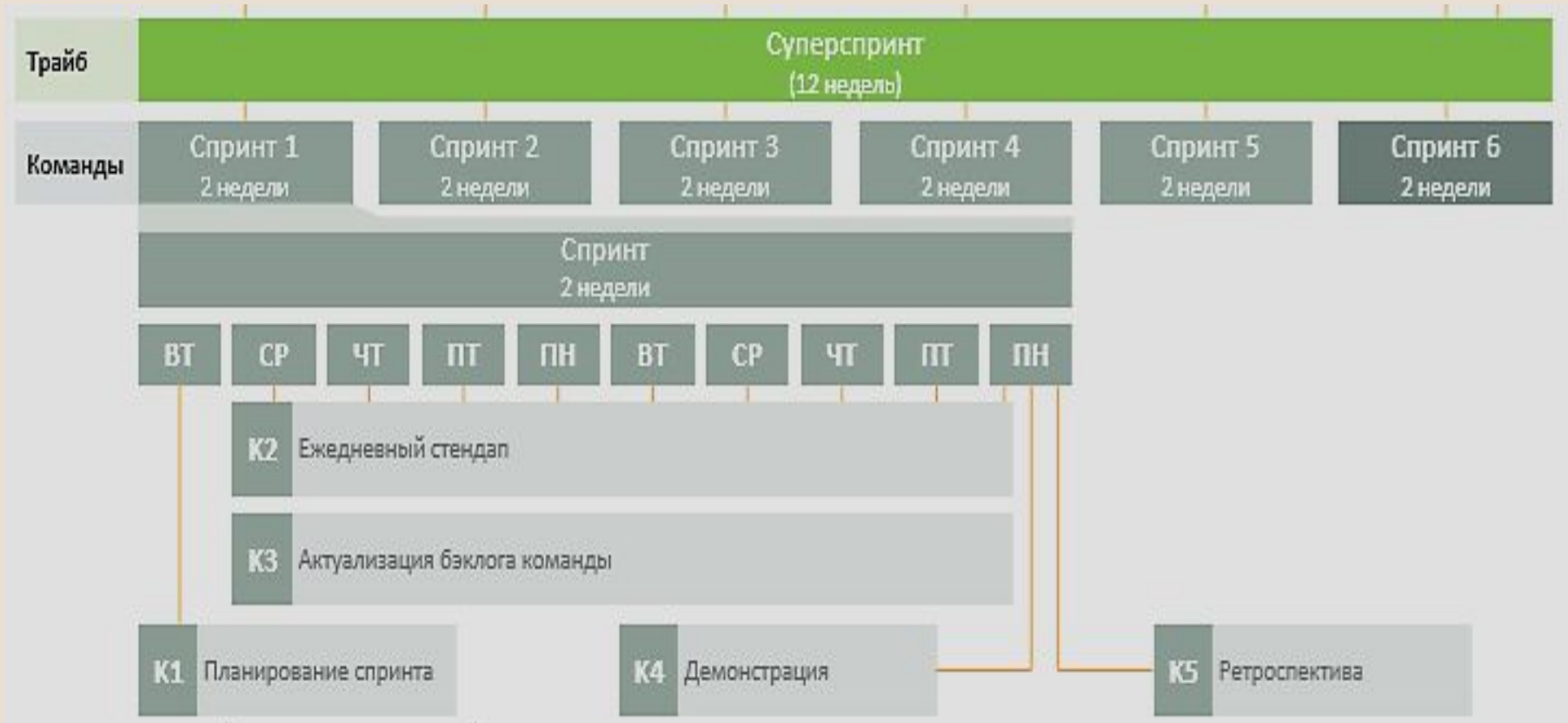


Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в меню «Панель задач» и выберите «Параметры».



В чем суть. Спринты

Спринты. Работа ведется итерационно, периодами (от недели до месяца), по результатам каждой итерации заказчику представляется готовая частичная функциональность (MVP), по итогам ознакомления с которой, заказчик может уточнять и изменять требования к продукту.



Ошибки и барьеры внедрения Agile

Топ-5 основных причин неудачной реализации проектов Agile¹

Несоответствие политики или культуры компании ключевым ценностям Agile 46

Отсутствие опыта применения методов Agile 41

Отсутствие поддержки со стороны руководства 38

Отсутствие поддержки для культурного перехода 38

Непоследовательность в применении методов и процессов Agile 38

Топ-5 барьеров для широкого внедрения Agile

Способность менять организационную культуру 55

Общее сопротивление переменам в организации 42

Укоренившаяся жесткая ("каскадная") модель работы 40

Нехватка персонала с необходимым опытом в области Agile 39

Поддержка со стороны руководства 38

¹ У респондентов была возможность выбрать несколько вариантов ответа.

Ключевое изменение должно произойти у людей в головах. Нужно договариваться и уходить от индивидуальных интересов. Чем мы хотим и готовы пожертвовать? Много требует изменений и переосмысления.

SCRUM vs KANBAN (1)

Параметр	SCRUM	KANBAN
Длительность итерации рабочего процесса	От недели до месяца	Сколько угодно малая или большая. Любая
Скорость работы	Velocity, измеряемая в поинтах (числа Фибоначчи) или часах	Cycle time (среднее время прохождения задачи по доске KANBAN)
Количество и сложность задач	Не должно превышать сумму поинтов, выполненных командой за предыдущий спринт	Не ограничено
Количество задач на одного сотрудника	Сотрудник должен выполнять только одну задачу от начала до конца, затем переходить к следующей	Возможна многозадачность: сотрудник может бросить задачу незавершенной и переключиться на другую
Приоритизация	Есть приоритеты-статусы по задачам, на которые следует обращать внимание	Задачи выстраиваются в «дорожки» swimlines, очереди и маршруты, в зависимости от приоритета

SCRUM vs KANBAN (2)

Параметр	SCRUM	KANBAN
Иерархия статусов на доске	Одноранговая	Двухранговая – возможно заведение подстатусов, например «поступило в Работу», «Готово для испытаний» - для статуса «В работе»
Роли	Владелец продукта, скрам-мастер, специализация по выполняемой работе	Нет выделенных ролей. Команда едина и все вместе аврально наваливаются на проблему.
Оценка/самооценка	Ежедневный скрам-митинг (стенд-ап)	Cycle time и % брака. Нет необходимости в ежедневных встречах.
Навыки	Специализация	Универсальные/кросс-функциональные

«KANBAN – это AGILE, доведенный до экстрима».

LEAN

Lean является второй гранью развития Toyota Production System наряду с KANBAN. Lean больше отвечает на вопрос **«Что сделать для устранения потерь и повышения качества**, тогда как KANBAN – как организовать эффективный процесс».

Мэри и Том Поппендик адаптировали принципы “Бережливого Производства” для разработки программного обеспечения. Эти идеи являются также основами и причинами того, как agile работает:

1. Устранение потерь
2. Повышение качества
3. Создание знаний
4. Отсроченные обязательства
5. Быстрая поставка
6. Уважение людей
7. Полная оптимизация

«Избавляйтесь от всего, что не добавляет дополнительной ценности. Делайте только то, в чем вы абсолютно уверены в настоящий момент. Устраняйте бесполезные собрания, задачи и документацию, временные потери в любых известных задачах, которые нужно будет сделать в будущем, в том числе переделку. Устраняйте многозадачность. Обеспечьте быструю поставку, пусть малой части, но готового продукта.»



Самоорганизация

”” Сами договорились как распределить задачи в команде

Коллаборация

”” Помогла коллегам из другого трайба разрешить проблему с клиентским модулем вне очереди, несмотря на отсутствие формальных указаний

Эмпатия

”” Похвалила коллегу за не самую удачную идею и предложила способы ее развития, вместо того, чтобы зарубить ее на корню

Признание ошибок

”” Предупредила команду о своей ошибке в ПО и нашла с командой способ устранить ее до выхода в продуктив



”” Не боюсь вынести документ на обсуждение без предварительных согласований, чтобы получить настоящую обратную связь

Психологическая безопасность

”” Создала 2 версии своего продукта для обсуждения на демонстрации, вместо серии предварительных обсуждений

Фокус на результат

”” Инициировала работы по улучшению процесса закупок для всех трайбов

Постоянное совершенствование

Активация Windows
Чтобы активировать Window
раздел "Параметры".

Agile-команда. Роли



Agile-церемонии

ЦЕРЕМОНИЯ	ПЕРИОДИЧНОСТЬ	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
K1 Планирование Спринта	1 раз в спринт	3-4 ч.	Встреча в первый день каждого спринта направленная на формирование цели и бэклога начавшегося спринта
K2 Стендап-митинг	Ежедн.	15 мин.	Встреча участников команды, скрам-мастера и владельца продукта для планирования дня и выявления проблем
K3 Актуализация Бэклога Команды	Min 1 раз в спринт	1 ч.	Ежедневный процесс поддержания бэклога в актуальном состоянии с регулярной встречей владельца продукта и участников команды для подготовки к планированию следующего Спринта
K4 Демонстрация	1 раз в спринт	2-4 ч.	Встреча участников команды и любых других заинтересованных лиц для демонстрации продукта команды, созданного за данный спринт
K5 Ретроспектива команды	1 раз в спринт	2 ч.	Встреча участников команды, владельца продукта и скрам-мастера, а также Agile-коуча для обсуждения совершенствования процессов работы команды и выявления факторов, мешающих продуктивной работе

Инструменты производственного процесса

ФИЧА: <Краткое название фичи>

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: <Имя>

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ

<Название пользователя>

ФОРМУЛИРОВКА ФИЧИ – Я ХОЧУ ЧТОБЫ...

<В виде клиентской истории>

ПОЛЬЗА ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ - ...ТАК ЧТОБЫ...

<Описание результата>

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

<Абстрактная числовая оценка >

ОЦЕНКА СЛОЖНОСТИ

<Сравнительная числовая оценка в поинтах>

ХОРОШАЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКАЯ ИСТОРИЯ СООТВЕТСТВУЕТ ПЛАНУ "INVEST"

- **Independent (Независимость)** – Пользовательские истории должны быть как можно более независимыми
- **Negotiable (Обсуждаемость)** – Пользовательские истории не являются контрактом. Они – не детальные спецификации. Они – напоминание о функциях, которые команда обсуждает, и на которых основывает взаимодействие для прояснения деталей до начала разработки
- **Valuable (Значимость)** – Пользовательские истории должны быть значимыми для пользователя (или заказчика) решения. Они должны быть написаны на языке пользователя. Они должны представлять собой функции, а не задачи
- **Estimatable (Возможность оценки)** – Пользовательские истории необходимо иметь возможность оценивать. Нужно, чтобы они предоставляли достаточно информации для оценки, но не были перегружены деталями
- **Small (Небольшой размер)** – Пользовательские истории должны быть небольшими. Не очень маленькими. Но и не очень большими (ограничьте размер тем, что может быть написано на одном слайде из 3x5 каталожных открыток). История должна уместиться в один спринт
- **Testable (Тестируемость)** - Пользовательские истории должны быть сформулированы так, чтобы их можно было протестировать, т.е. не быть слишком субъективными и предоставлять ясное понимание того, как пользовательская история будет протестирована

Активация Windows

Инструменты производственного процесса

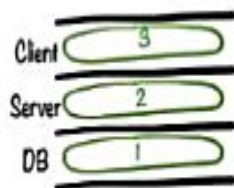
Минимально Жизнеспособный Продукт (MVP) – это продукт, который обладает исключительно минимальным набором свойств и функций, которых достаточно для сбора обратной связи для последующих улучшений этого продукта.

ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ЧЕРЕЗ MVP

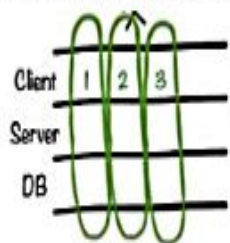
- Продукт создается **итеративно** – не старайтесь построить все и сразу!
- Продукт создается **инкрементально** – не пытайтесь создать идеальный и исчерпывающий продукт с самого начала!

Разработка ведется

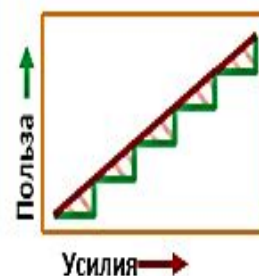
не **компонент за компонентом...**



... а **целиком**, от более простого продукта к более сложному



Если пользователь хочет добраться от пункта "А" в пункт "Б", какой способ разработки принесет пользу быстрее?

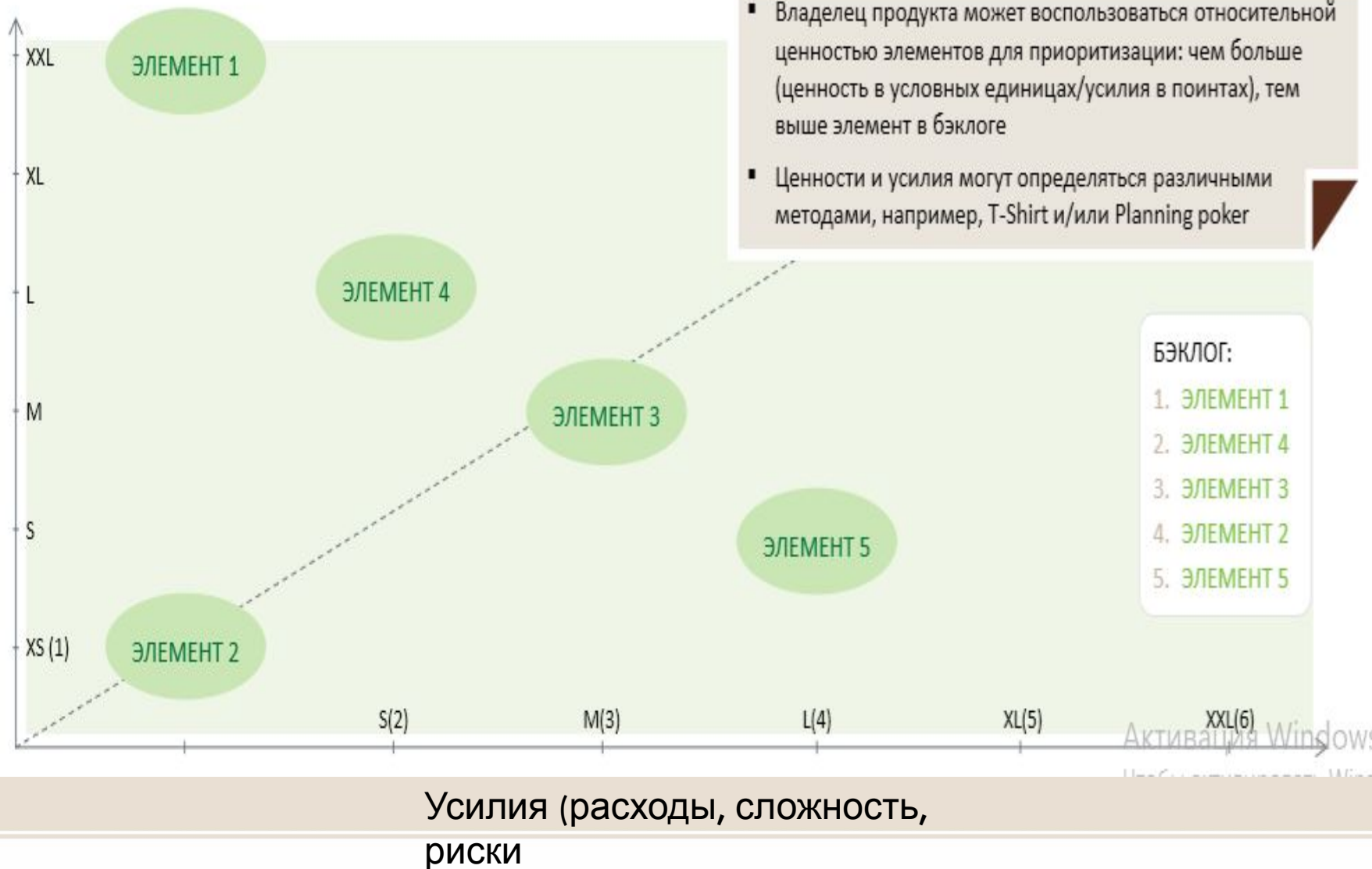


- MVP позволяет **снизить риски** и **учиться на ошибках** за счет итеративной и инкрементальной разработки
- Agile – это "ранняя реализация пользы" – Allister Cockburn

ИСТОЧНИК: Allister Cockburn and Henrik Kniberg

Приоритизация элементов бэклога

Ценность для клиента



Практикум. Составление юзер-стори, бэклога, оценка трудоемкости, отбор задач для спринта.

Что такое покер планирования. Как планировать в числах Фибоначчи

Практика:

2 команды пиццерии принимают заказ, распределяют роли и действия в процессе изготовления, упаковки и доставки пиццы. Сначала формируется бэклог, затем производится планирование спринта и распределение задач.

По окончании практикума команды объясняют и защищают принятые решения.