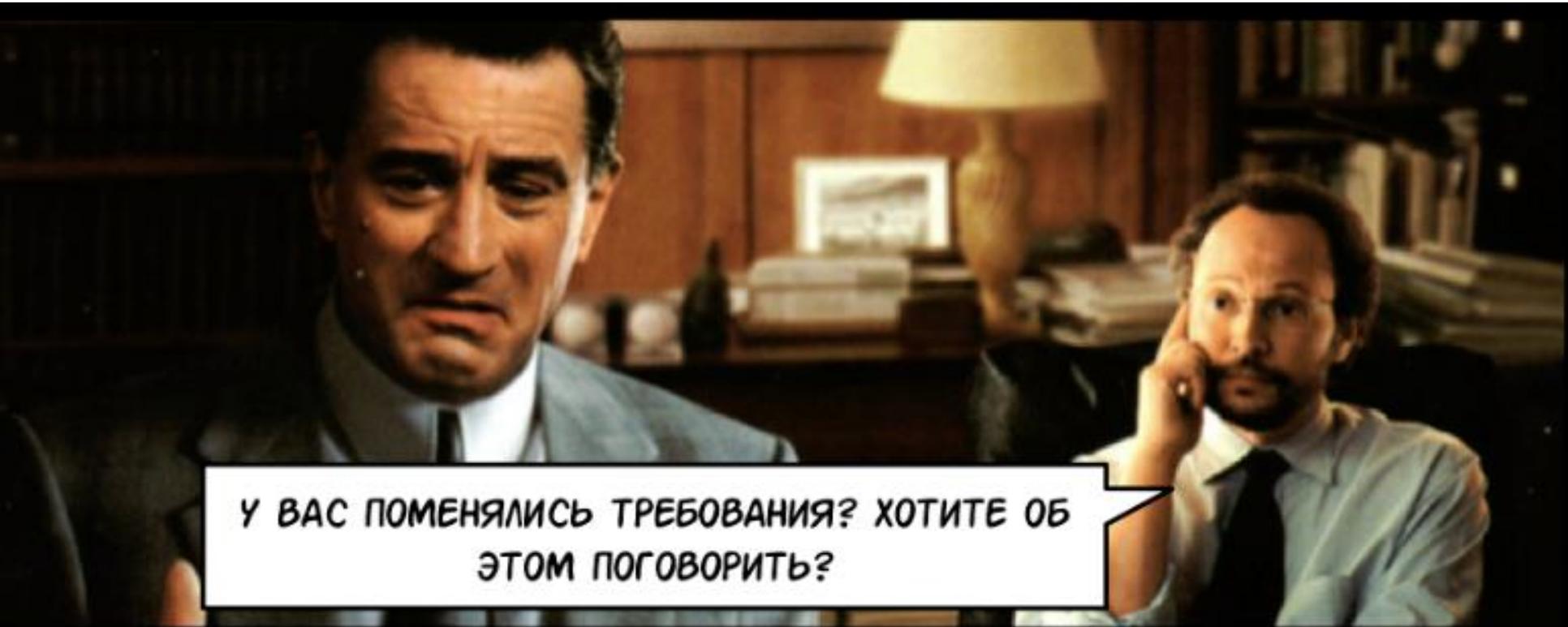


Внедрение Agile в «Enterprise-окружении»



У ВАС ПОМЕНЯЛИСЬ ТРЕБОВАНИЯ? ХОТИТЕ ОБ ЭТОМ ПОГОВОРИТЬ?

ПСИХО-АНАЛИТИК
недостающая проектная роль

Слайд славы Никиты Филиппова



**Octoberry:
Productsourcing
new way of
outsourcing**

Для кого доклад и какова цель

- Для внутренних агентов изменений
 - SEPG отделы
 - AgileCoach'и
 - СхО всех мастей
- Для внешних агентов
 - Консультанты
- Поделиться знаниями, чему научился



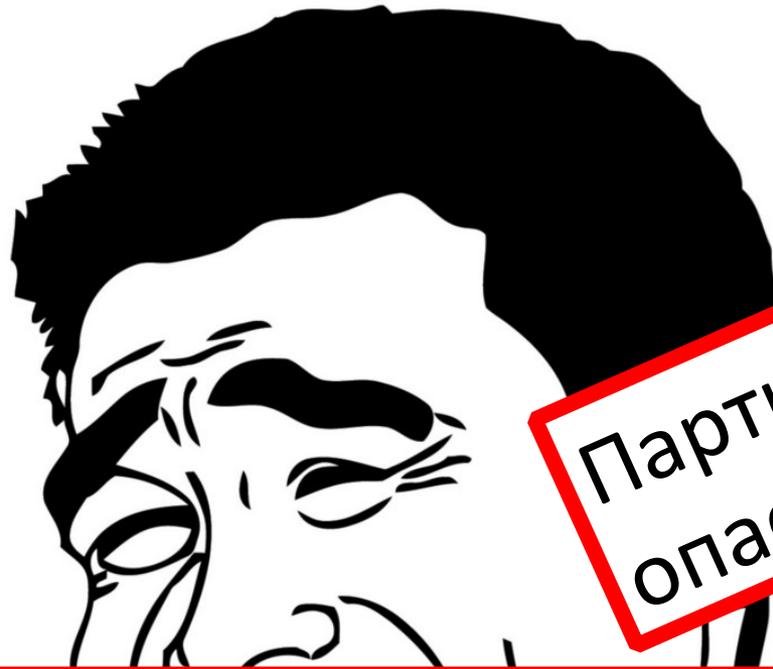
Enterprise – это диагноз

GAME OF THRONES™



- Группа комплексных систем
- Подразделения 100-150 человек
- Свои правила
- Внутриполитические игры
- Вокруг подразделения такие же подразделения
- Анализ дает понимание слабых мест, но не дает лекарств по лечению
- Кажется что правила есть, но их либо не выполняют либо, либо...

Ааа... ну тогда, это не про нас!



Партизанский Agile
опасен для жизни!

Если вы не стартап, то скоро ваш Agile с вероятностью 80% раскроют, линчуют и вы будете ходить такие же грустные, как и все в компании, а то и хуже.

Как мы начинали

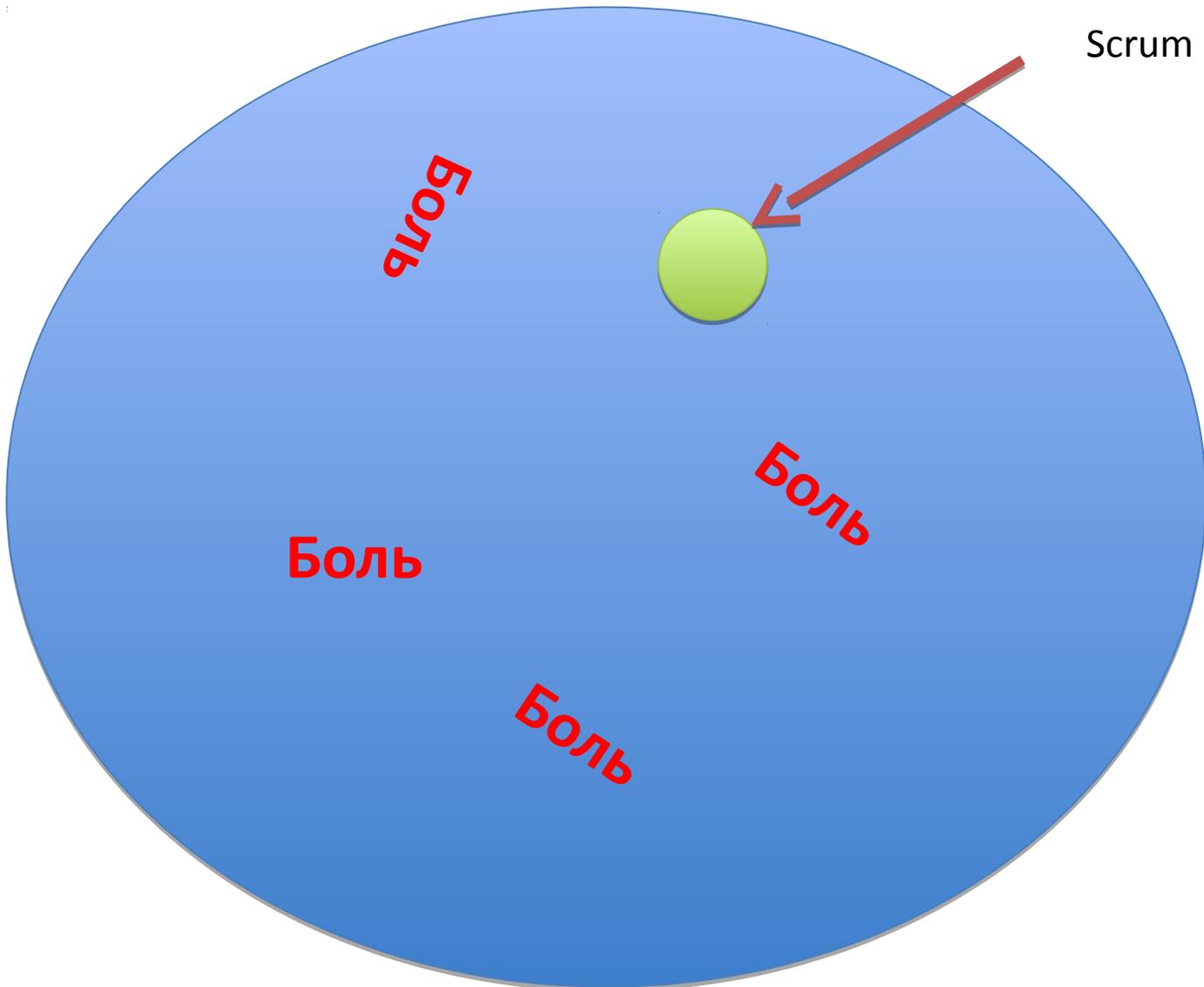
Позвали
внедрить
Scrum

Прочли
тренинг

Сделали в
команде
Scrum

«Scrum» - жил , но улучшения не были
продолжительными

Мы «помогли» компании



Изменения в Enterprise

- Как мы должны общаться
 - Кто кому подчиняется
 - Как сидим
- Как формируем бюджеты

- Как мы принимаем решения
- Как способствуем развитию

- Что поставляем приносит ли это пользу
 - Как мы это измеряем
- Как это влияет на весь остальной мир

- Как «собираем» продукт
- Как работает и общается команда для того, чтобы поставить в срок

- CI/CD/Sonar/ etc.
- Как пишем код

Как помогаем друг другу

Орг. Структура

Лидерство

Формирование
продукта

Поставка

Ежедневные
задачи

Невозможно проводить изменения только на одном уровне!

Case-study: История Одного бАнка



Аудит: Как раньше?

- 1-2 дня погружения
- Персональные интервью с лидерами групп
- Осознание, как в этом окружение можно внедрить «Agile»
- Презентация : План по внедрению Agile
- Два варианта внедрения

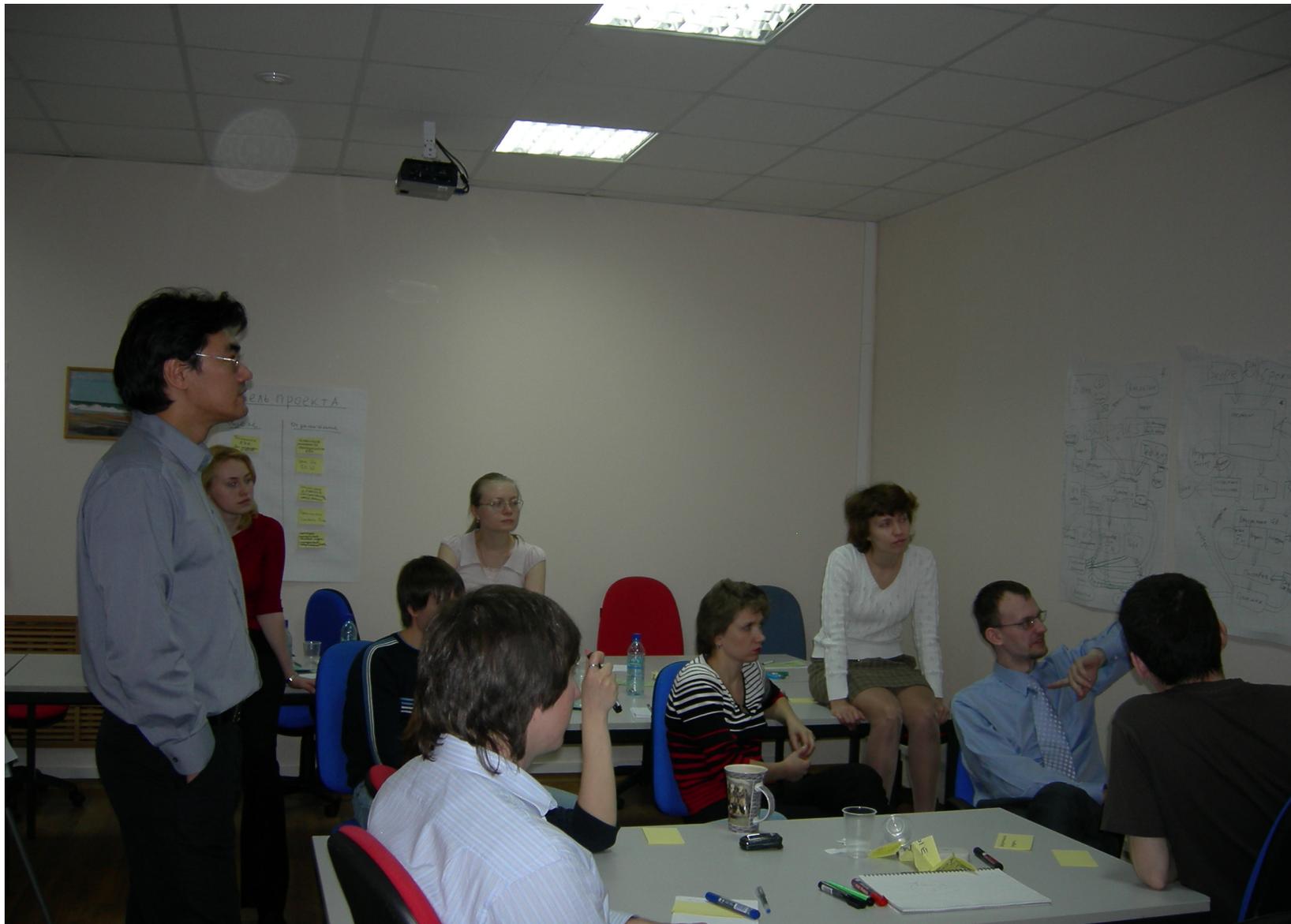
Мы же не “Accenture”, нам нужно просто понять как внедрить Agile...

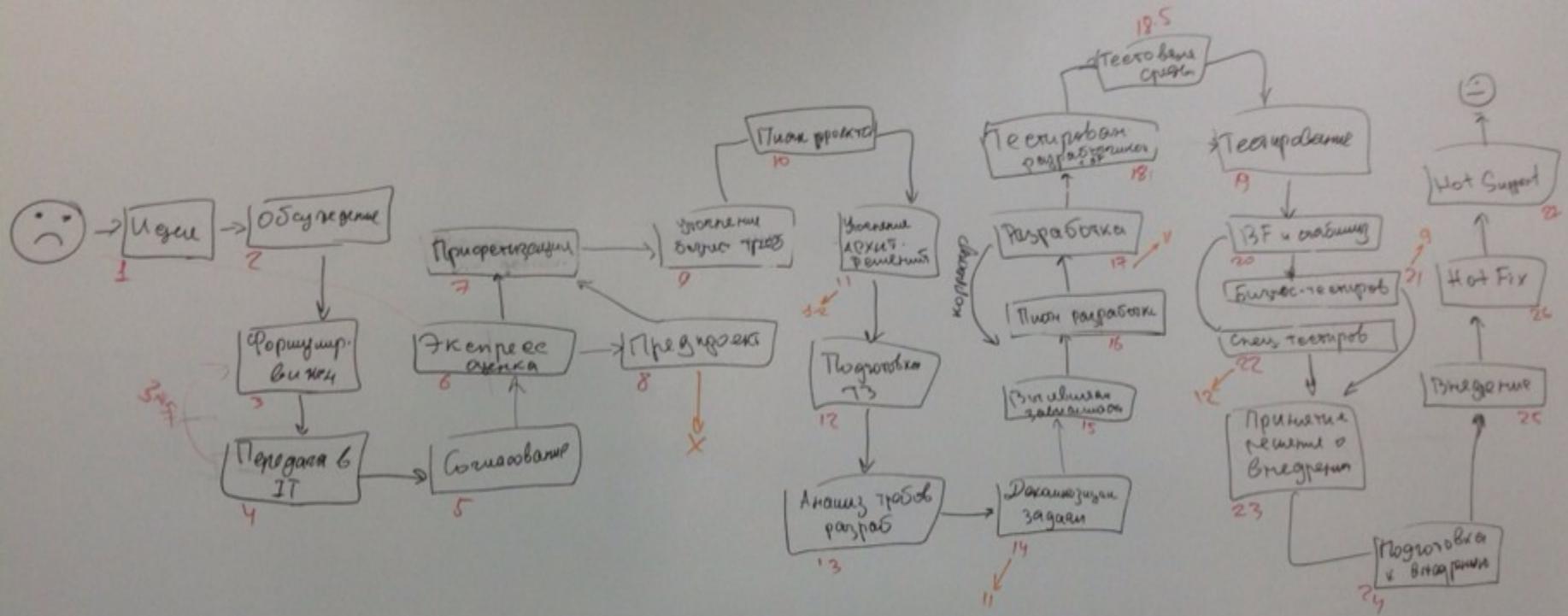
Зачем Аудит?



Подготовить людей к изменениям,
разговаривая о их текущем укладе их
работы

Пусть люди говорят и спорят



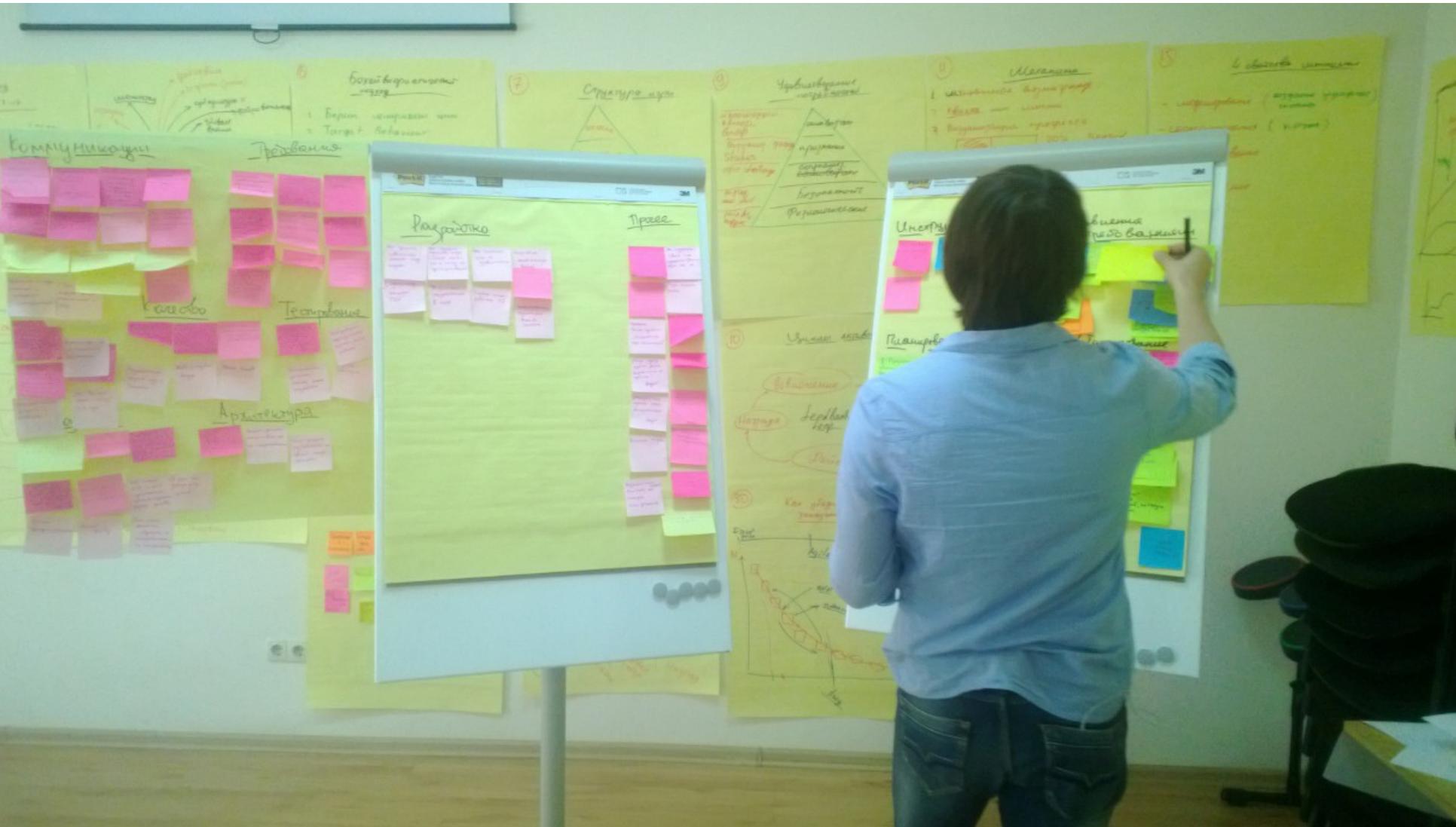


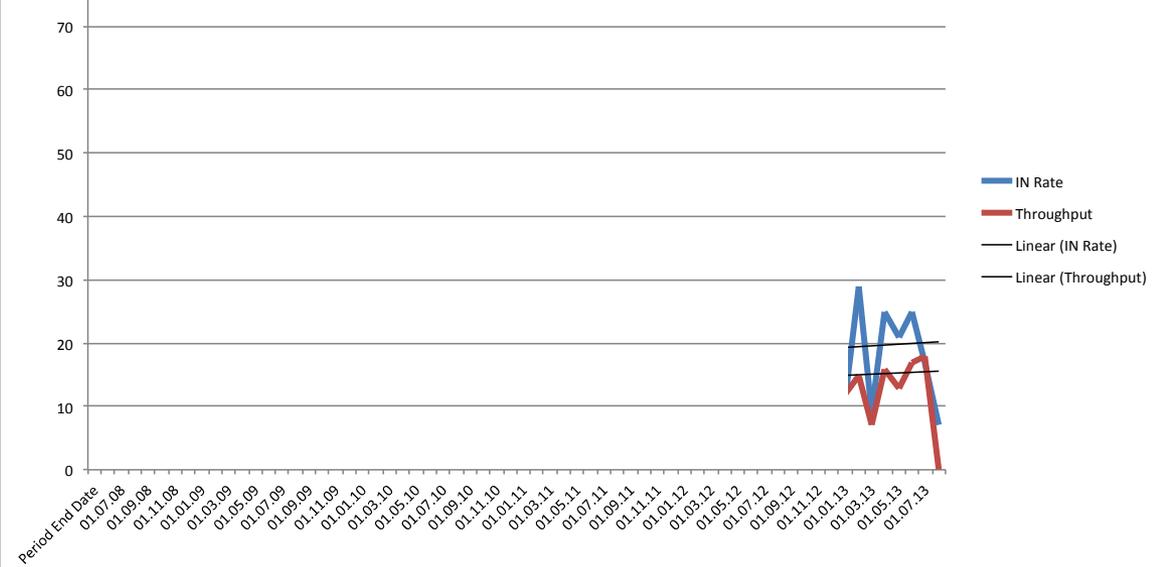
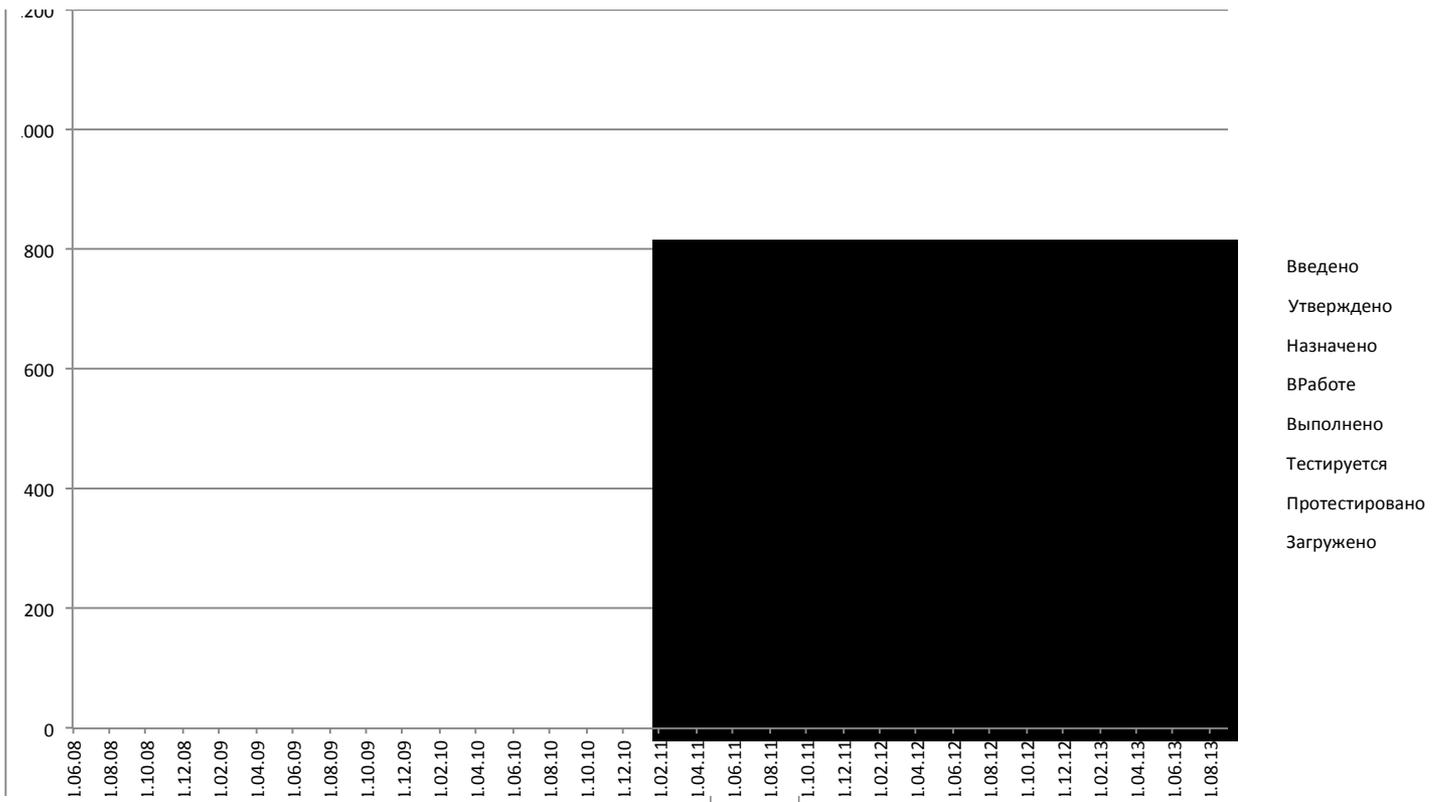
Value Stream Map

Классификация проблем



Постобработка





Роли

- Не понятна роль РМ
- Аналитик делает все
- Системный, а не бизнес аналитик

ПРОБЛЕМЫ
Уровень 1



Коммуникации

- Тестировщики и разработчики не привлекаются до последнего
- Общение через аналитика
- Каждый отвечает за свой кусок
- Бизнес слабо участвует в разработке
- Общение через документы

Мы разделяем проблемы по уровням

Разработка

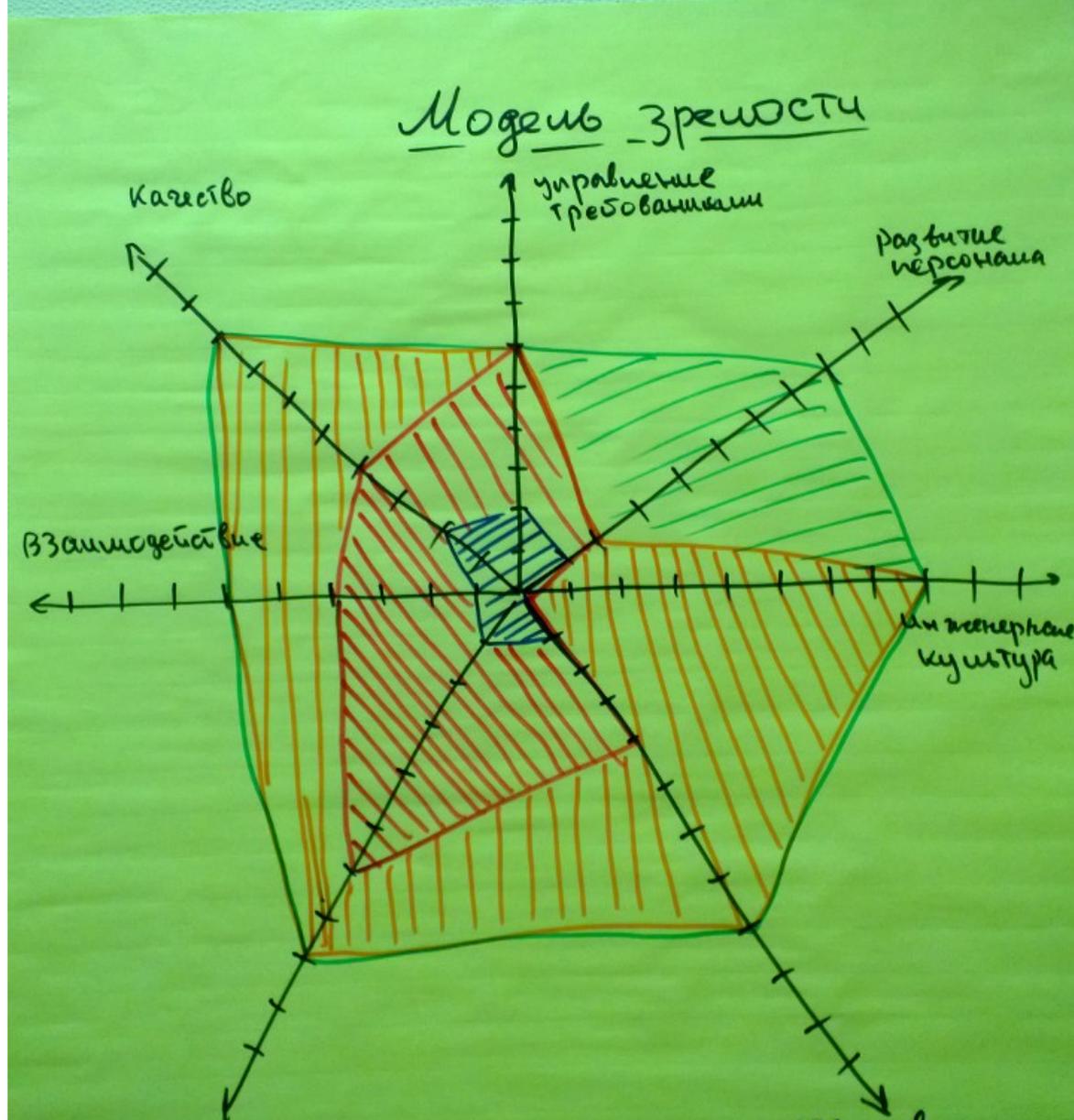
- Отсутствие автоматизации
- Очень долгий цикл
- Долгий feedback loop от пользователей
- Нет совместного владения кодом
 - Подход к работе с VCS
 - Нет культуры качества

Проблемы
Уровень 2 

Менеджерская культура

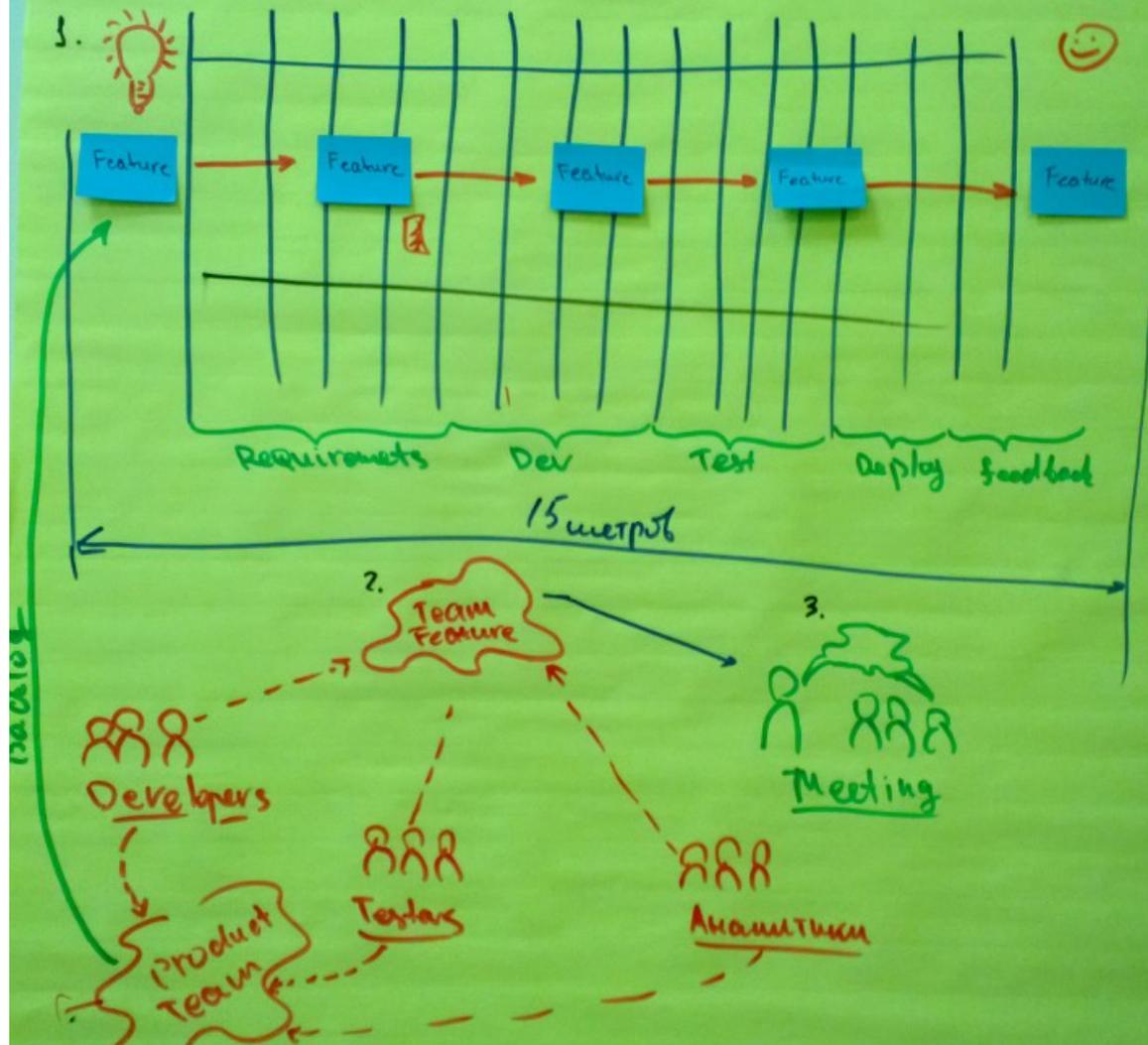
- Нет ясных критериев достижения поставленных целей
- Отсутствие культуры улучшений
- KPI и ценности разделяют оррормально
- KPI становится проблемой
- Никто не видит систему в целом

Чем ниже уровень тем позже за них можно браться.



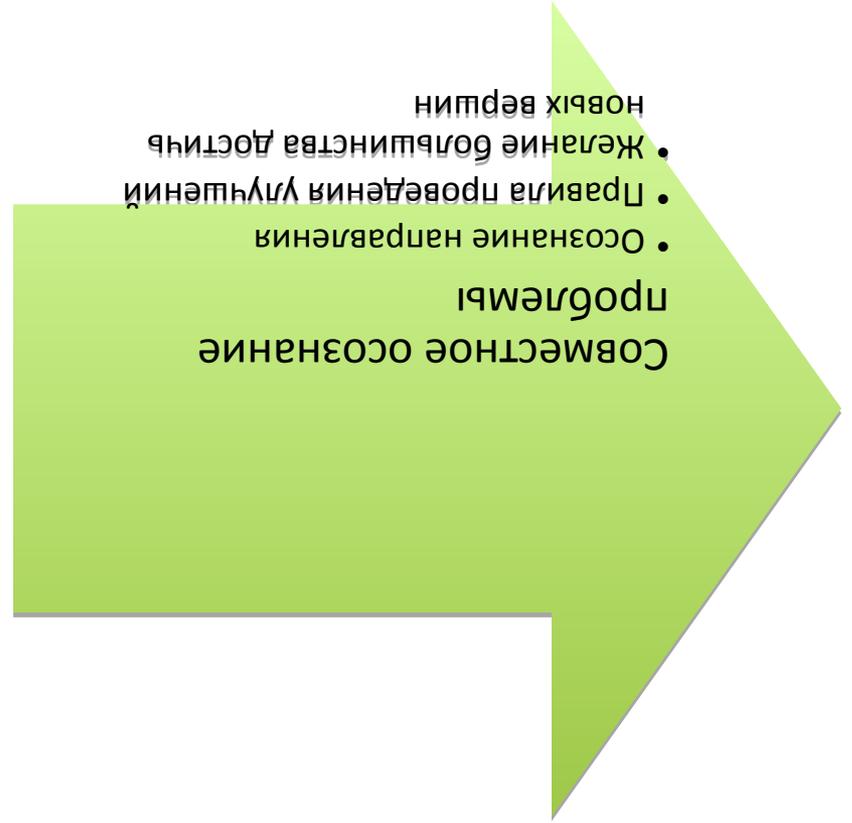
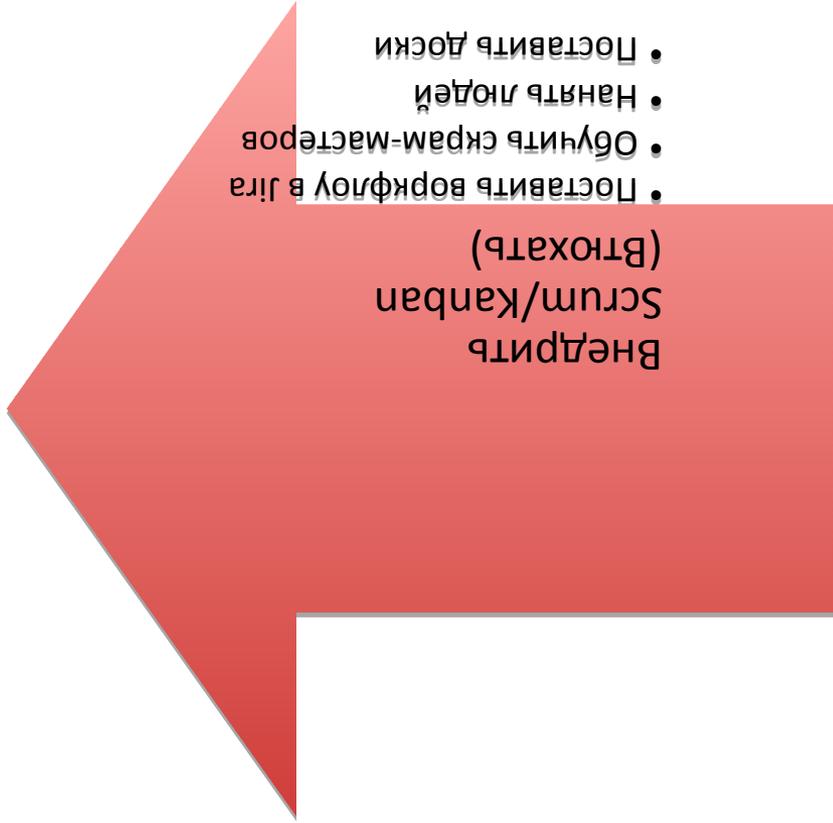
Визуализация состояний по текущим направлениям

Quick Win - Умар



Минимальные изменения, для выхода из кризиса за 1-3 месяца

Быть Agile и делать Agile



Цели после поставленные после аудита

Изменить культуру создания продукта

Снизить количество дефектов на боевых серверах

Ускорить поставку на 30%

- Среднее время выполнения проекта ~ 160 дней
- Раз в месяц , каждый продукт должен должен радовать пользователя нововведениями.

Повысить удовлетворенность бизнеса работой IT подразделения



Внедрение

All in или Pilot



Все сразу – лучше. Система из 100 человек слишком сложная, чтобы переработать ее малыми порциями и оставить структурно целостной. На одном хвосте Agile, на другом АД и ИЗРАИЛЬ. Шизофрения.

Последовательность внедрения



Мы пойдём другим путем

- **Делайте, что делали , но**
 - WIP
 - Нет работы на доске, не будет разработки
 - Давайте исследовать вместе

Никаких «Нанять 3х релиз-мастеров, для выпуска релизов» - это снимает ответственность за процесс, мол новые люди решат проблему.

Какова наша роль?



Уверуй в
КАНБАН!!!

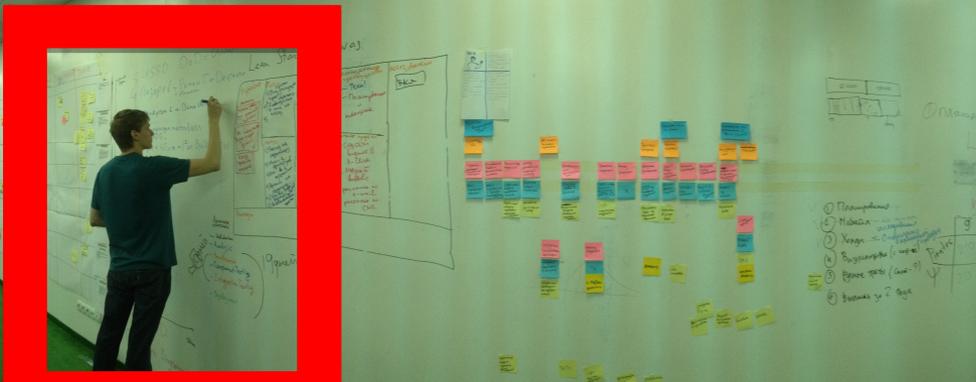
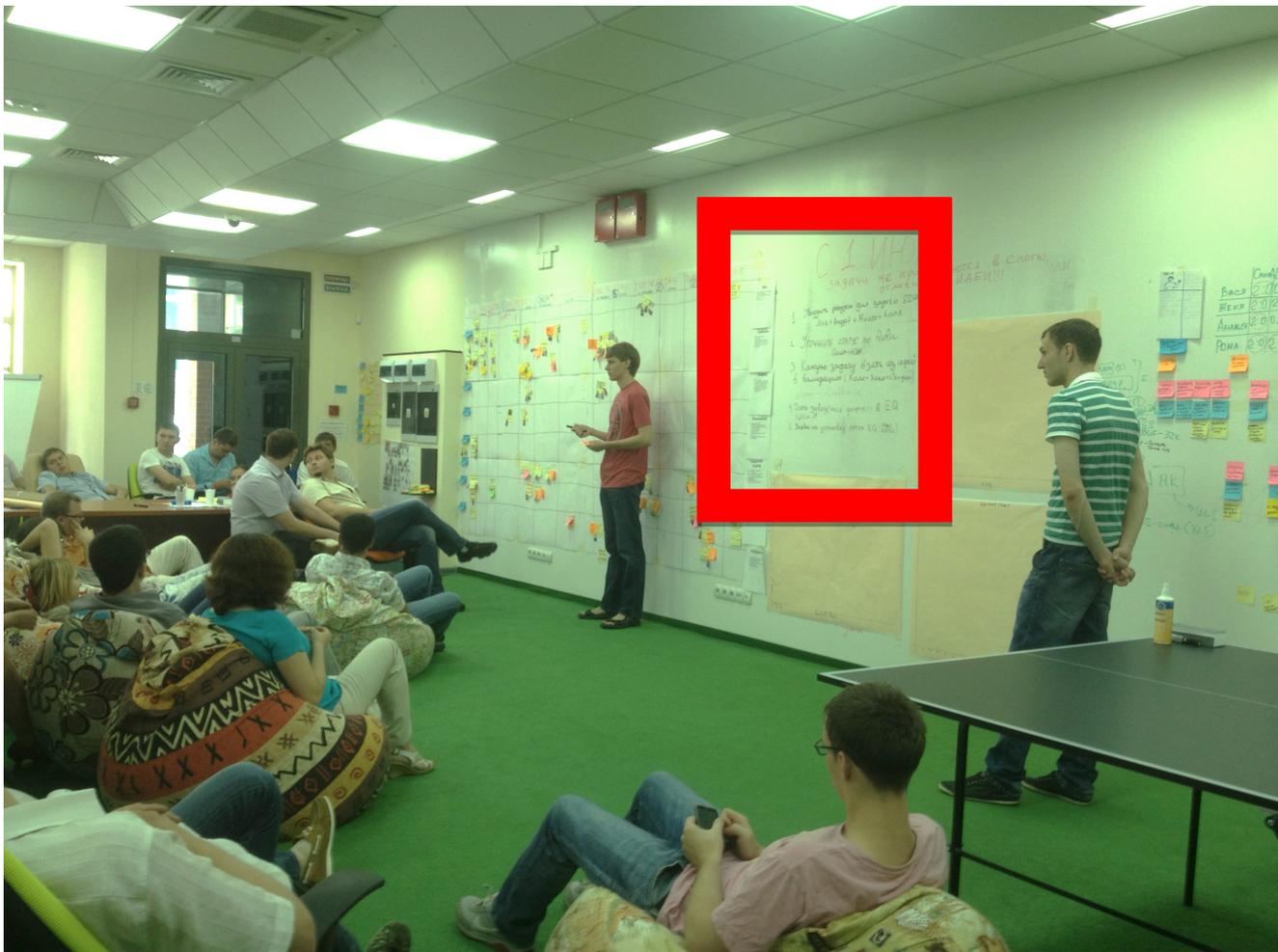
Евангелист

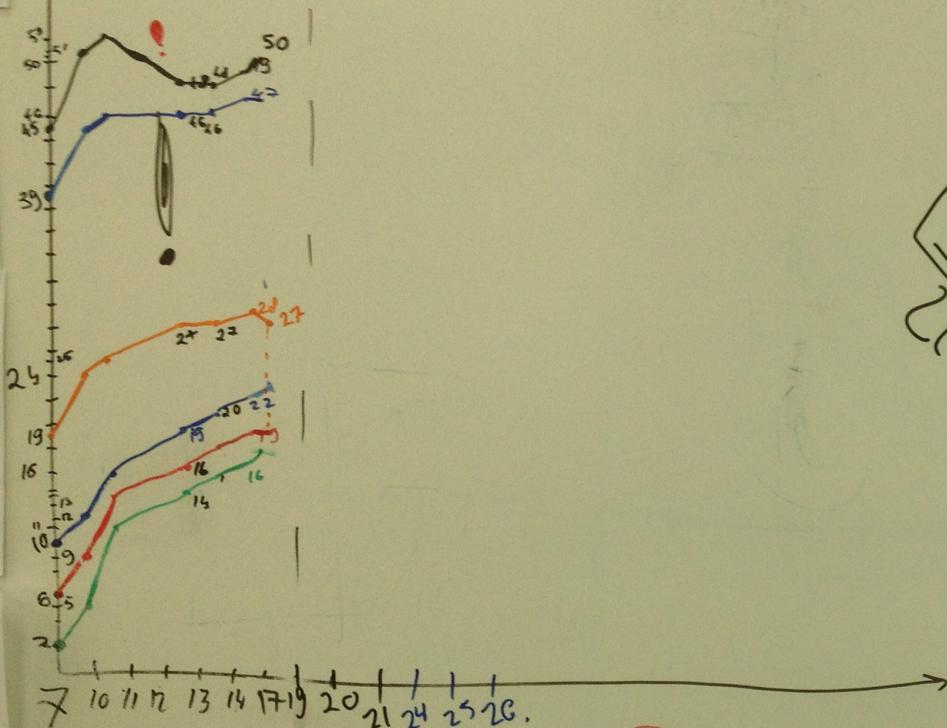
Какая наша роль...?



ОТКУДА ЭТА
ЗАДАЧА!?
ПОЧЕМУ WIP
нарушен!?

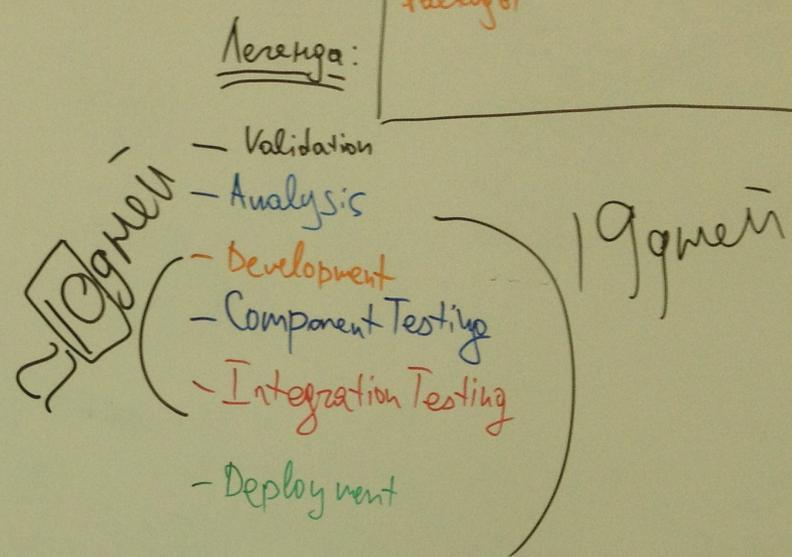
Строгая учительница





C.F.D.

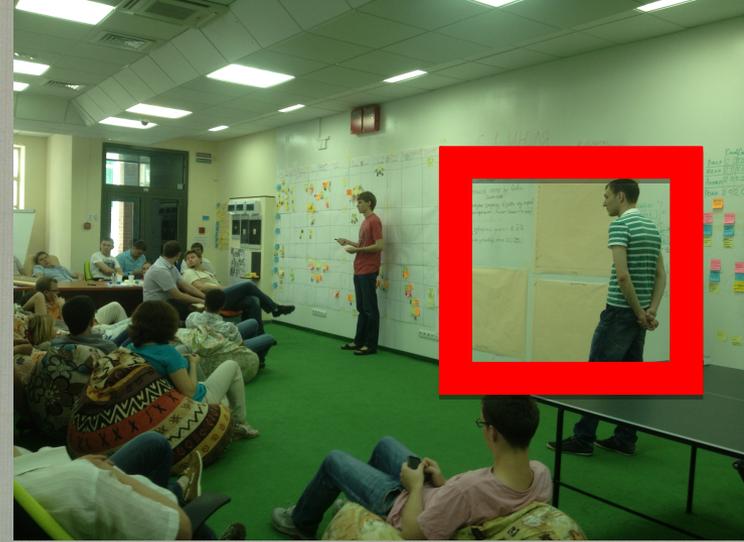
Control Flow Diagram



Paerogon

Do you

1) Open up
2) Open up
3) Can be
4) Pyrus up
5) Abstract
form



Последовательное вовлечение групп --
«Помогите с метриками»

После этого
делают последние
метрики

Все стали
вызвать процесс

Все стали
вызвать процессы

Приоритеты
стали
уточняться

Стало проще
договариваться

Сделали
отчет

Вопросы стали
решаться
оперативнее

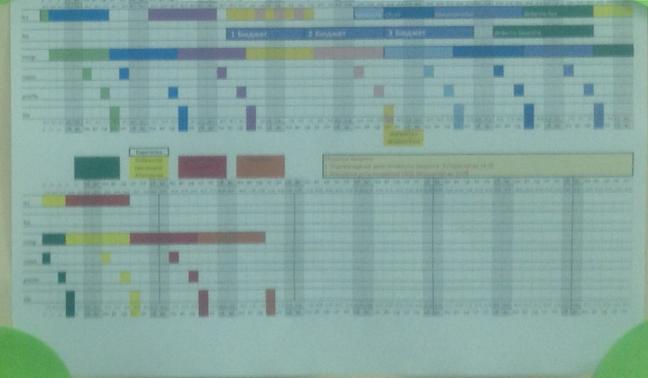
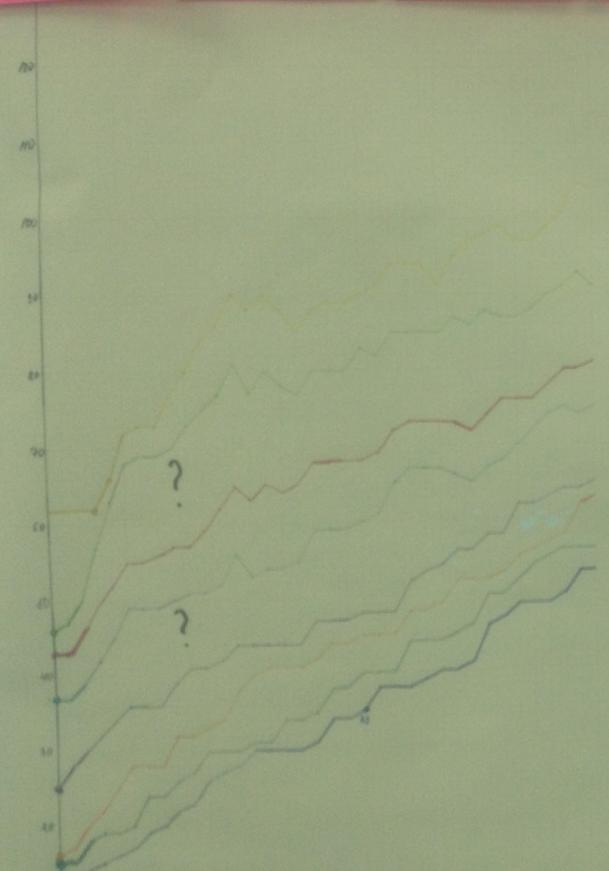
Стало
прозрачнее

увеличилась
вовлеченность
каждого сотрудника

корректировка
выделены
и в целом - стало
лучше видеть

стали больше
общаться между
собой

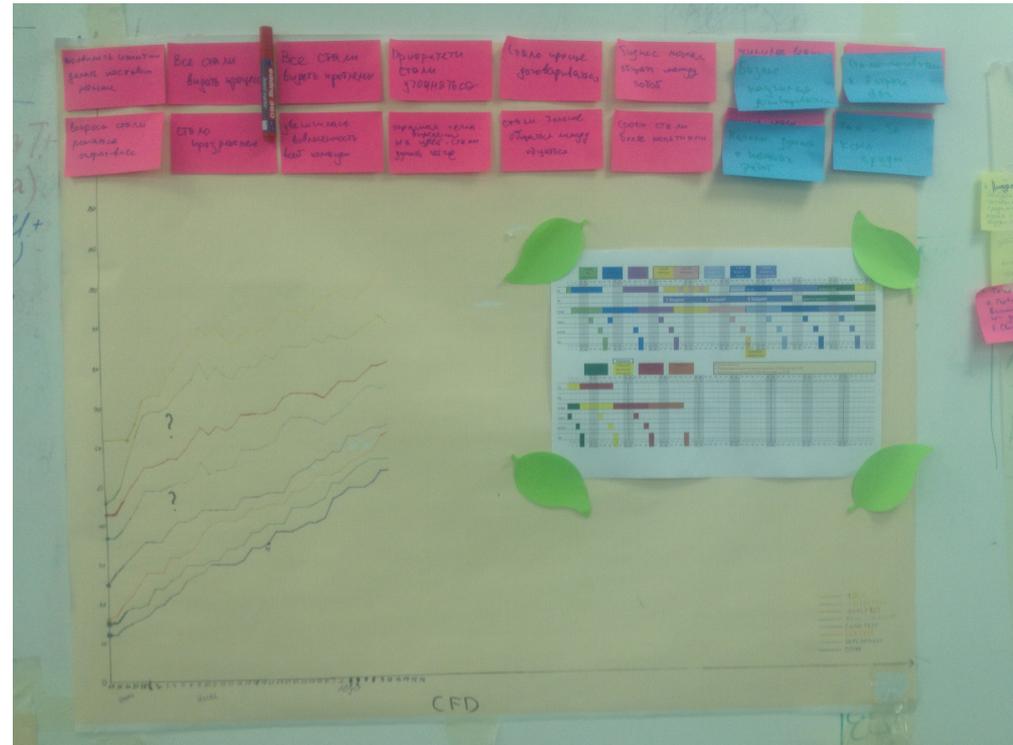
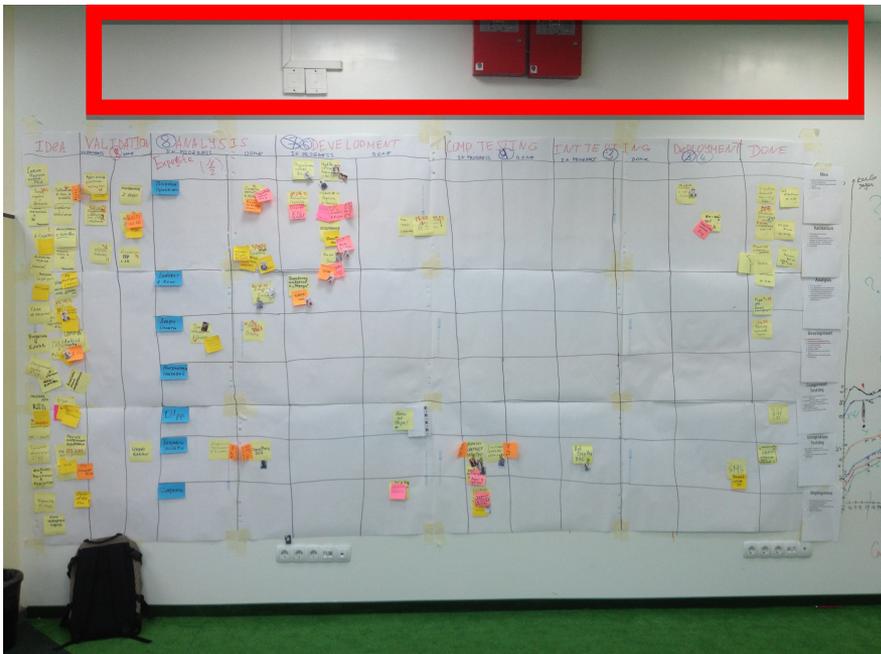
Сделали
борд



Последовательное вовлечение - группа «Помогите с метриками»

Децентрализация власти

- 4 следят за метриками
- 2 следят за WIP



Децентрализация власти

- Кто-то таймбоксит



Децентрализация власти

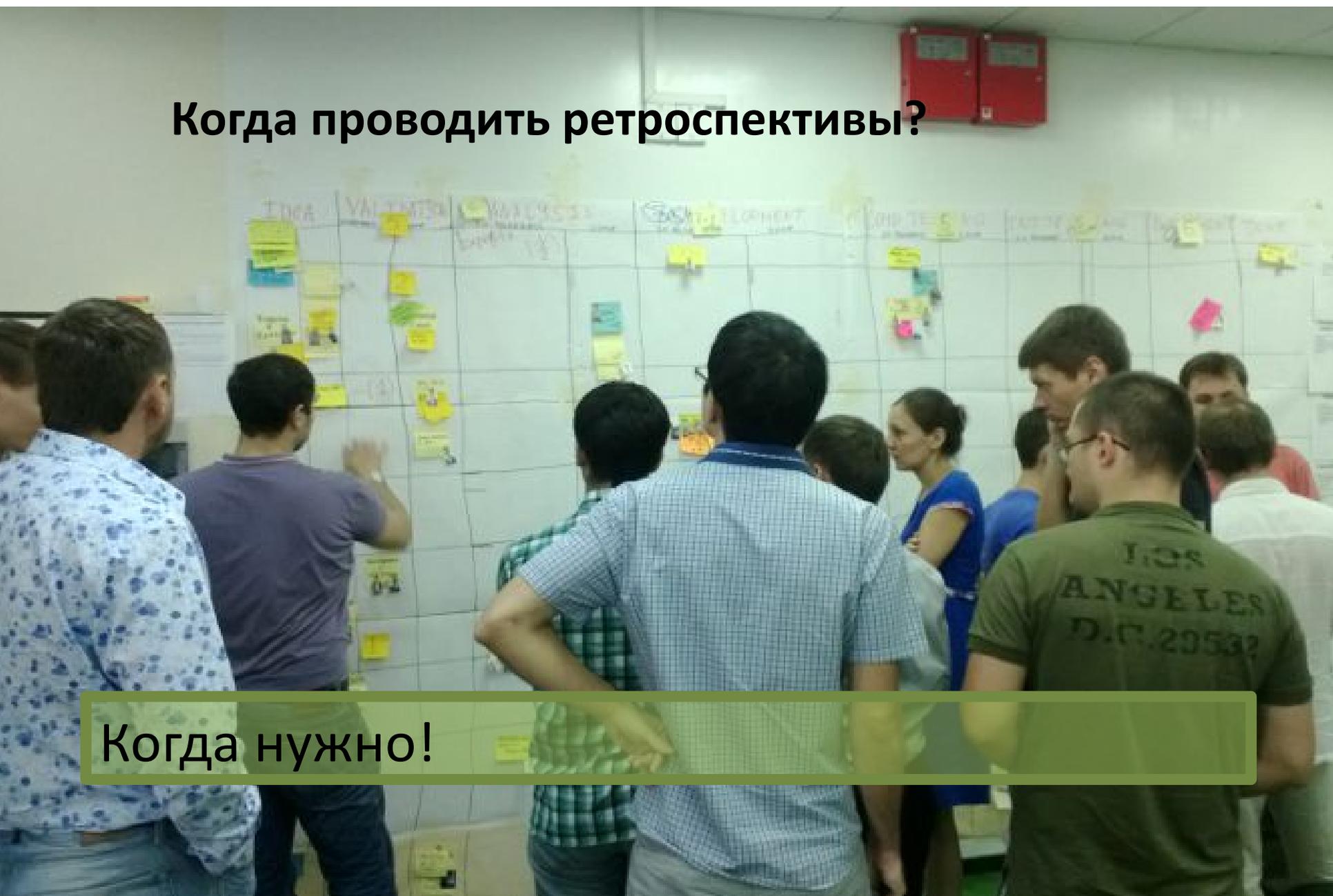
- Группа насилия над вендорами



Поднимите руку,,кому кажется это важно? 😊!

Когда проводить ретроспективы?

Когда нужно!



Эволюция доски и процессов

The corkboard is organized into columns representing project stages. Each column has a 'done' marker (a green circle with a white dot) and a 'in progress' marker (a green circle with a white dot). The stages are: IDEA, VALIDATION, ANALYSIS, DEVELOPMENT, COMP TEST, INT TEST, DEPLOYMENT, and DONE. The board is covered with numerous sticky notes, photos, and printed cards. At the bottom, there are printed cards for each stage with detailed instructions in Russian.

Stage	Done Marker	In Progress Marker
IDEA	5	3
VALIDATION	5	3
ANALYSIS	6	6
DEVELOPMENT	6	6
COMP TEST	5	5
INT TEST	5	5
DEPLOYMENT	5	5
DONE	5	5

Printed cards at the bottom of the board provide instructions for each stage:

- Idea**
 1. Определить требования к продукту
 2. Определить требования к процессу
 3. Определить требования к ресурсам
 4. Определить требования к срокам
- Validation**
 1. Проверить требования к продукту
 2. Проверить требования к процессу
 3. Проверить требования к ресурсам
 4. Проверить требования к срокам
- Analysis**
 1. Определить требования к продукту
 2. Определить требования к процессу
 3. Определить требования к ресурсам
 4. Определить требования к срокам
- Development**
 1. Определить требования к продукту
 2. Определить требования к процессу
 3. Определить требования к ресурсам
 4. Определить требования к срокам
- Component Testing**
 1. Проверить требования к продукту
 2. Проверить требования к процессу
 3. Проверить требования к ресурсам
 4. Проверить требования к срокам
- Integration Testing**
 1. Проверить требования к продукту
 2. Проверить требования к процессу
 3. Проверить требования к ресурсам
 4. Проверить требования к срокам
- Deployment**
 1. Проверить требования к продукту
 2. Проверить требования к процессу
 3. Проверить требования к ресурсам
 4. Проверить требования к срокам

Ценность

Остановитесь, перестаньте делать кучу не нужных документов (BRD, FSD)! Давайте сначала сядем и нарисуем, что мы хотим.

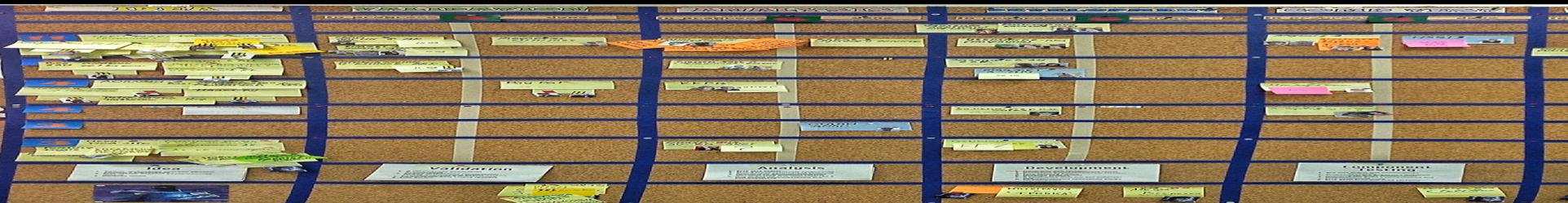
А потом все равно сделаем BRD, FSD 😊

Продукты, а не проекты

- Выведенный на бой функционал никогда не останавливается в развитии
- Первая версия, лишь тест идеи
- Концепция трех релизов
 - Релиз 1. Закрытое тестирование внутри банка
 - Обратная связь.
 - Релиз 2. Учет обратной связи , усиление интерфейсной реализации
 - Релиз 3. Полировка.



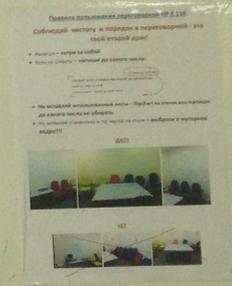
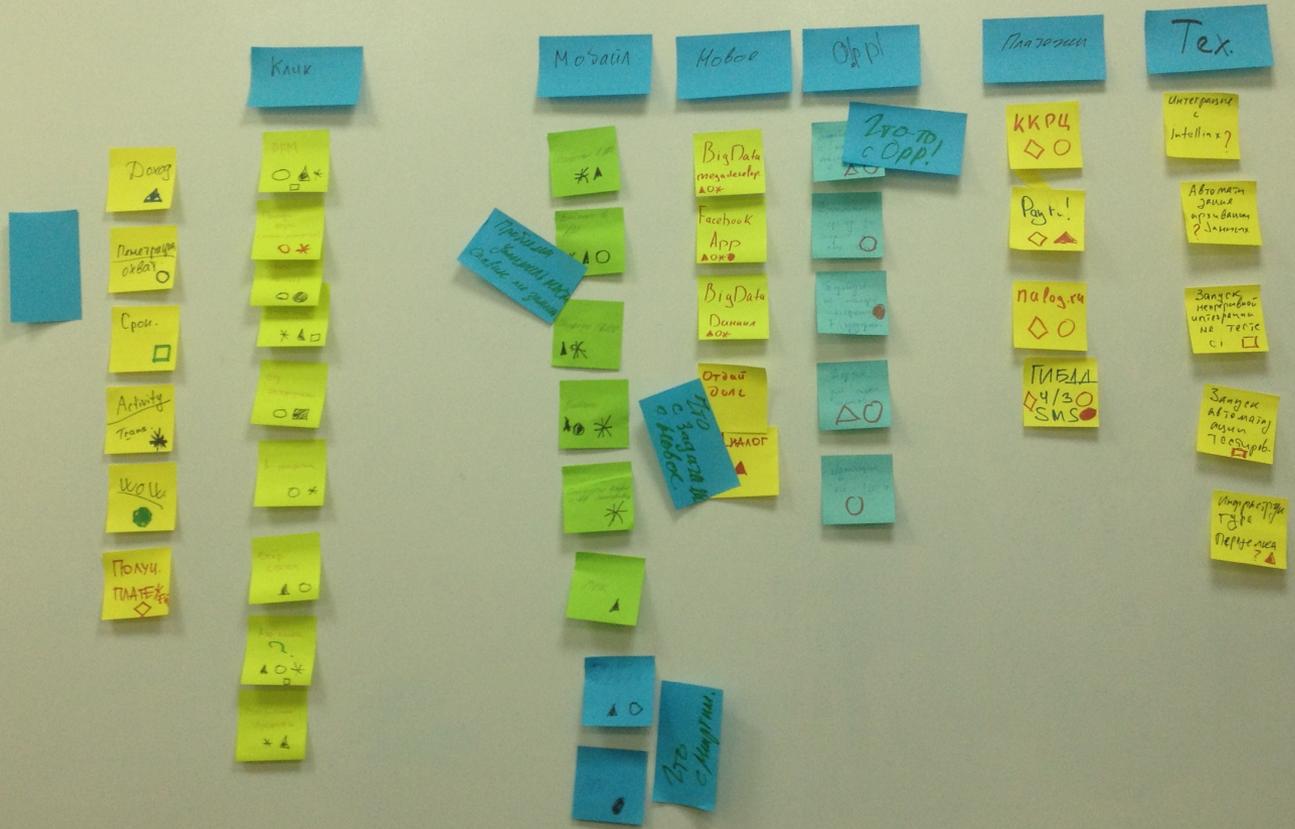
Sub Zero Wins



Пусть здесь повисит 😊... Чтобы все видели, сколько денег мы про...ли на ненужные вещи! ©



Продуктовый комитет



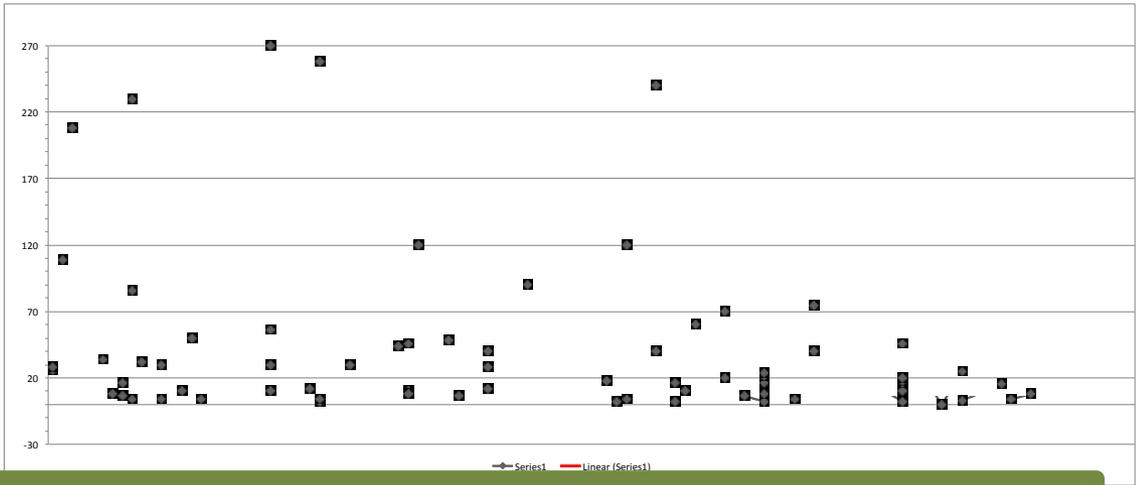
Поставка

Поставка софта

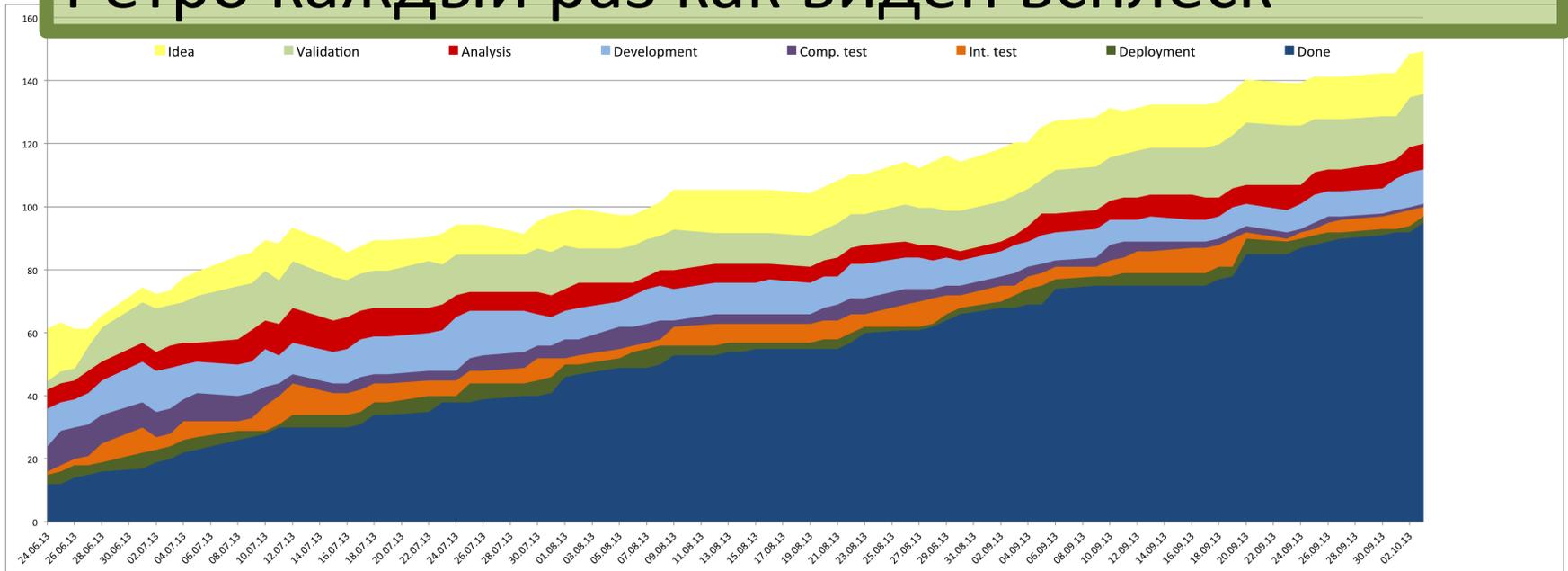
- Нужно сесть и сделать вместе с ними
 - DevOps
 - XP
 - Pair Programming
 - TDD
 - CI/CD
 - Emergent Design



Итор



Ретро каждый раз как виден всплеск



Текущие результаты и много работы впереди

- Среднее время цикла поставки функциональности – 35 дней
 - 3 дня для горячих фиксов (S)
 - 10 дней для быстрых улучшений (M)
 - 35-60 дней для проектов (L)
- Количество открытых дефектов ~ 20 против 100
- Все участвуют в проектировании задачи от идеи до поставки в бой – коллективная ответственность за результат.

Отлить в граните

- ① Начинаяте работать с тем, что есть – подходящего момента не будет
- ② Не нужно пытаться контролировать и бороться за выполнения всех практик сразу
 - ① Это не возможно!
 - ② А иногда и вредно
- ③ Как можно быстрее ищите лидеров и децентрализуйте управление
 - ① Простые задания
 - ② Маленькие группки
- ④ Инженерные вещи, вместе с ними Всегда(!)
- ⑤ Возможно All in , не самый плохой вариант.
- ⑥ Спасибо скажут не за внедрения «Agile» , а Бонусы от внедрения «Agile»

Слайд тщеславия #2 Спасибо!

- Никита Филиппов
- <http://Scrumtrek.ru>
- nfilippov@scrumtrek.ru
- FB : Nfilippov

