

ag;)e
days

Построение собственного Agile- фреймворка в компании

Борис Вольфсон

HeadHunter

hh



Борис Вольфсон

Технический директор
(топ-менеджер)
HeadHunter

- Не только про технические вещи

Автор книги «Гибкое
управление проектами
и продуктами»

- Есть опыт систематизации большого количества материалов

Спикер, консультант и
тренер (реже)

- Не только компании, в которых работал в качестве руководителя

Зачем меня слушать?



Послушав, данный доклад вы сможете осознанно создавать и изменять собственные гибкие фреймворки, которые подходят для ваших задач и условий

Что такое Agile

Agile – подходы к созданию продуктов, путем непрерывной быстрой поставки ценного рабочего функционала самоорганизованной командой профессионалов в сотрудничестве с заказчиком

© Борис Вольфсон

Ценности Agile

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов

Работающий продукт важнее исчерпывающей документации

Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта

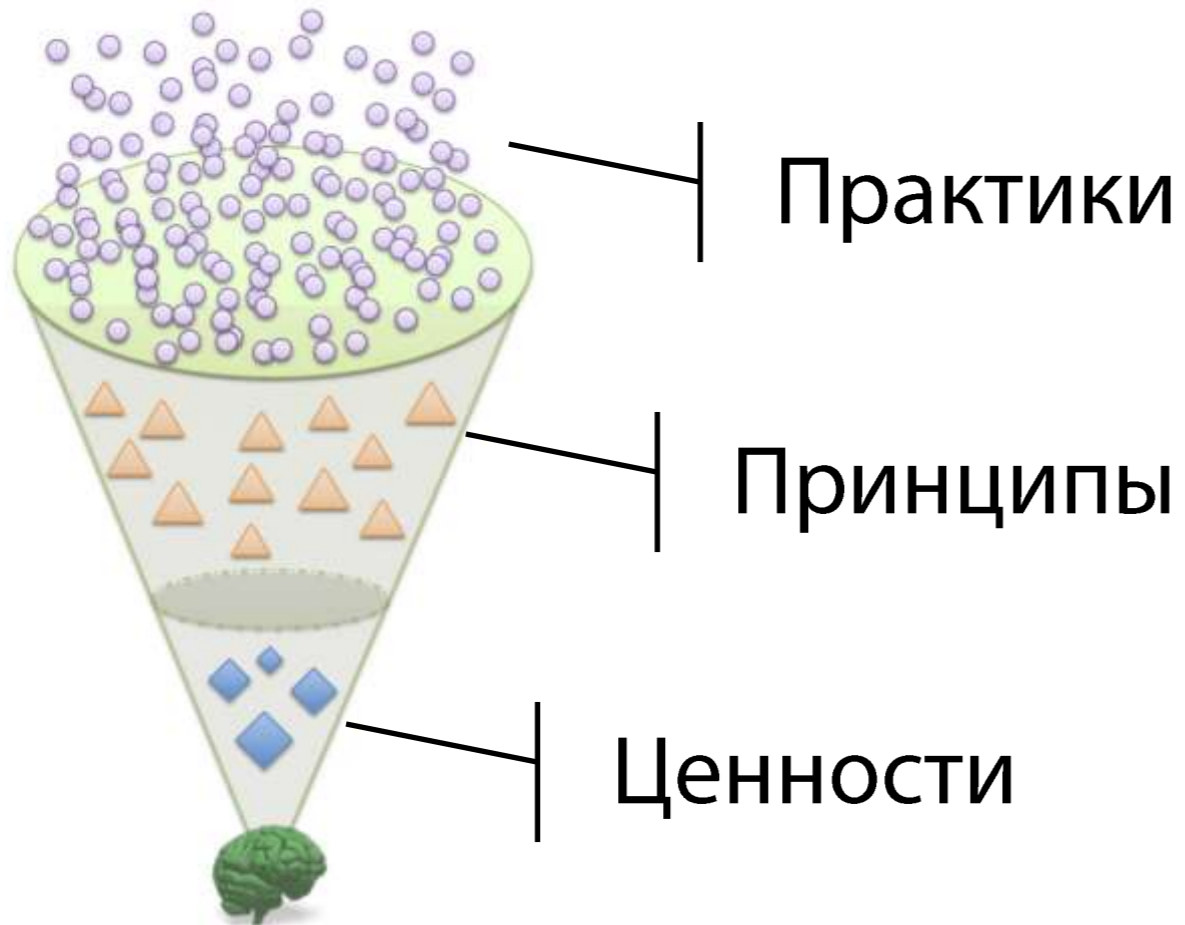
Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева.

Принципы Agile

1. Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика, благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.
2. Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.
5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.
6. Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.
7. Работающий продукт — основной показатель прогресса.
8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.
9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.
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.

Принципы, ценности, практики



Revolutionize Your Software

AGILE BETTER SOFTWARE CONFERENCE EAST EAST


Boston, MA November 10-13, 2013

TO
PM Half-day Tutorial
11/12/2013 1:00 PM

"Keystone Habits of Organizational Agility"

Presented by:
Ahmed Sidky
Sidky Consulting Group

Brought to you by:

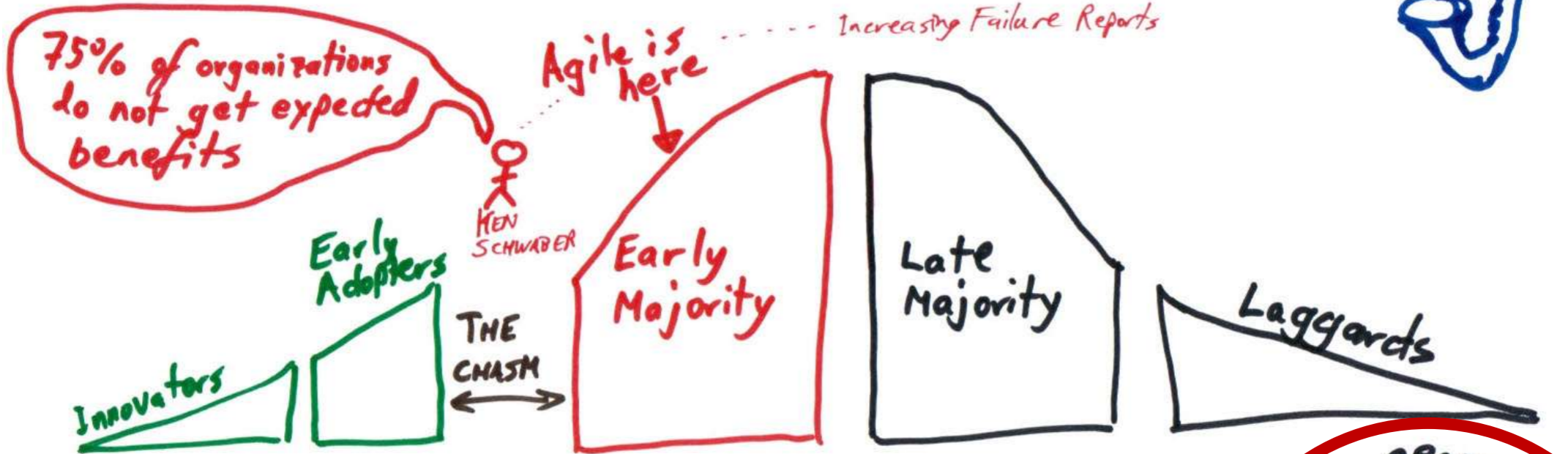
 SOFTWARE QUALITY ENGINEERING

340 Corporate Way, Suite 300, Orange Park, FL 32073
888-268-8770 · 504-178-0524 · info@sqe.com · www.sqe.com



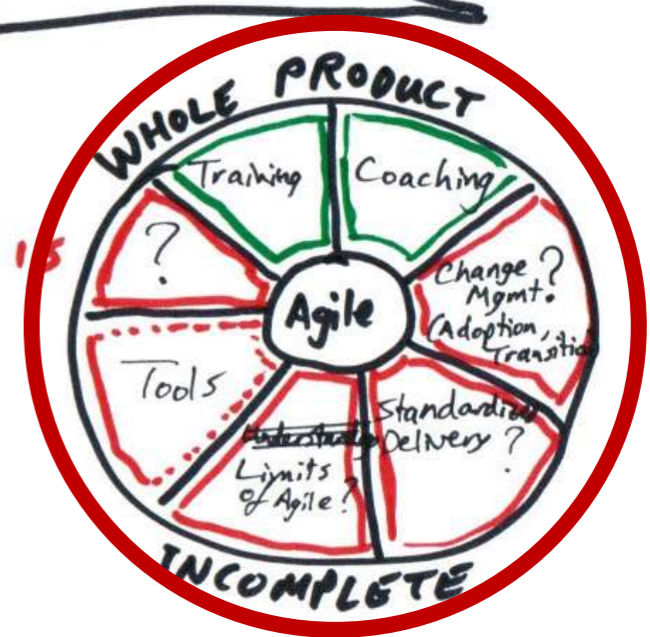
**Мой доклад про картину в общем, а не про
отдельные практики**

THE POST-CHASM AGILE BLUES 🎵



- VISIONARIES**
- Strong Management Support
 - High tolerance for change

- PRAGMATISTS**
- WANT the WHOLE PRODUCT → BUT IT IS M.I.A.
 - conservative, risk-adverse



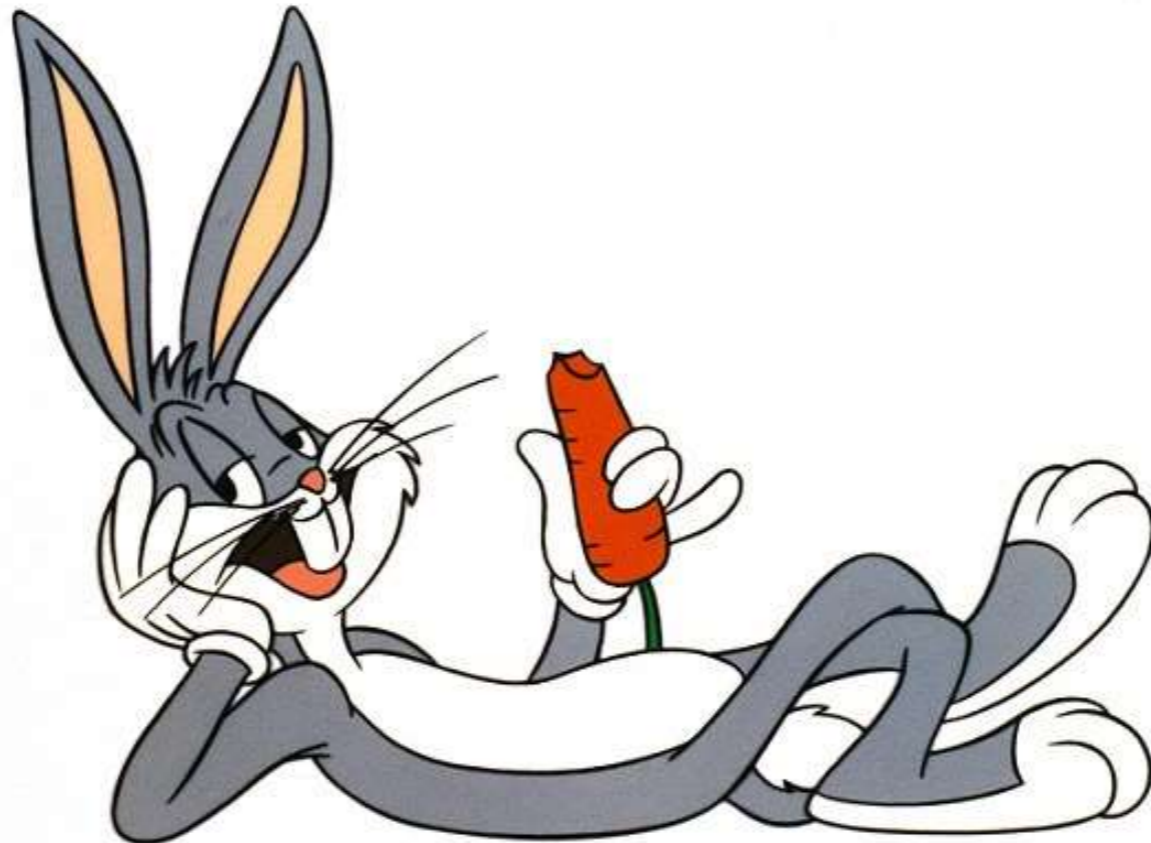
Как происходит в жизни в лучшем случае?

Методология

Инженерные
практики

Что-то еще...

Ну и в чем проблема?



Проблемы

- Хаотичность
- Непродуманность
- Несочетаемость
- «Ненаучность»
- Вероятность отката



Agile как полноценный продукт

Внедрение методологии требует изменений (часто глубоких) и в других элементах компании



Терминология

Agile-фреймворк в компании – гармоничная совокупность различных элементов компании, построенная на принципах и ценностях Agile

Agile-фреймворк в компании ≠ фреймворк Scrum

Из чего состоит фреймворк

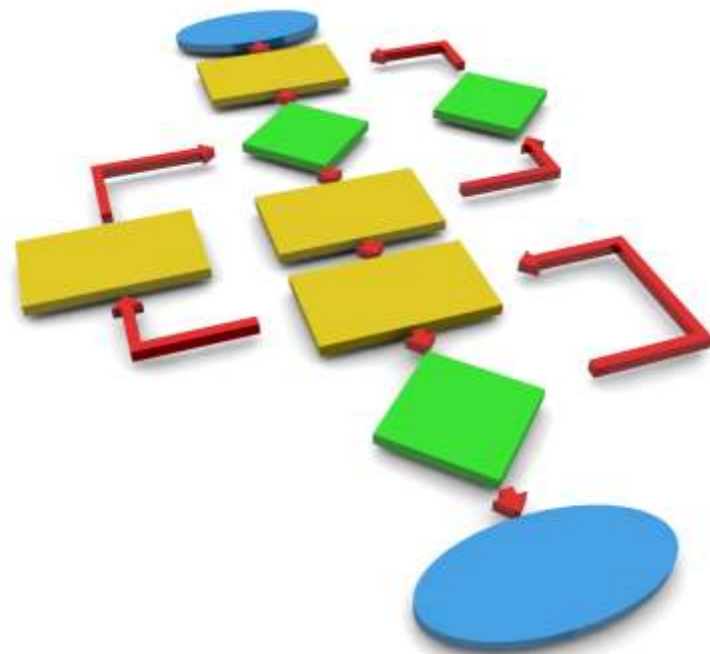
Управление
продуктом

Управление
проектом

Инженерные
практики

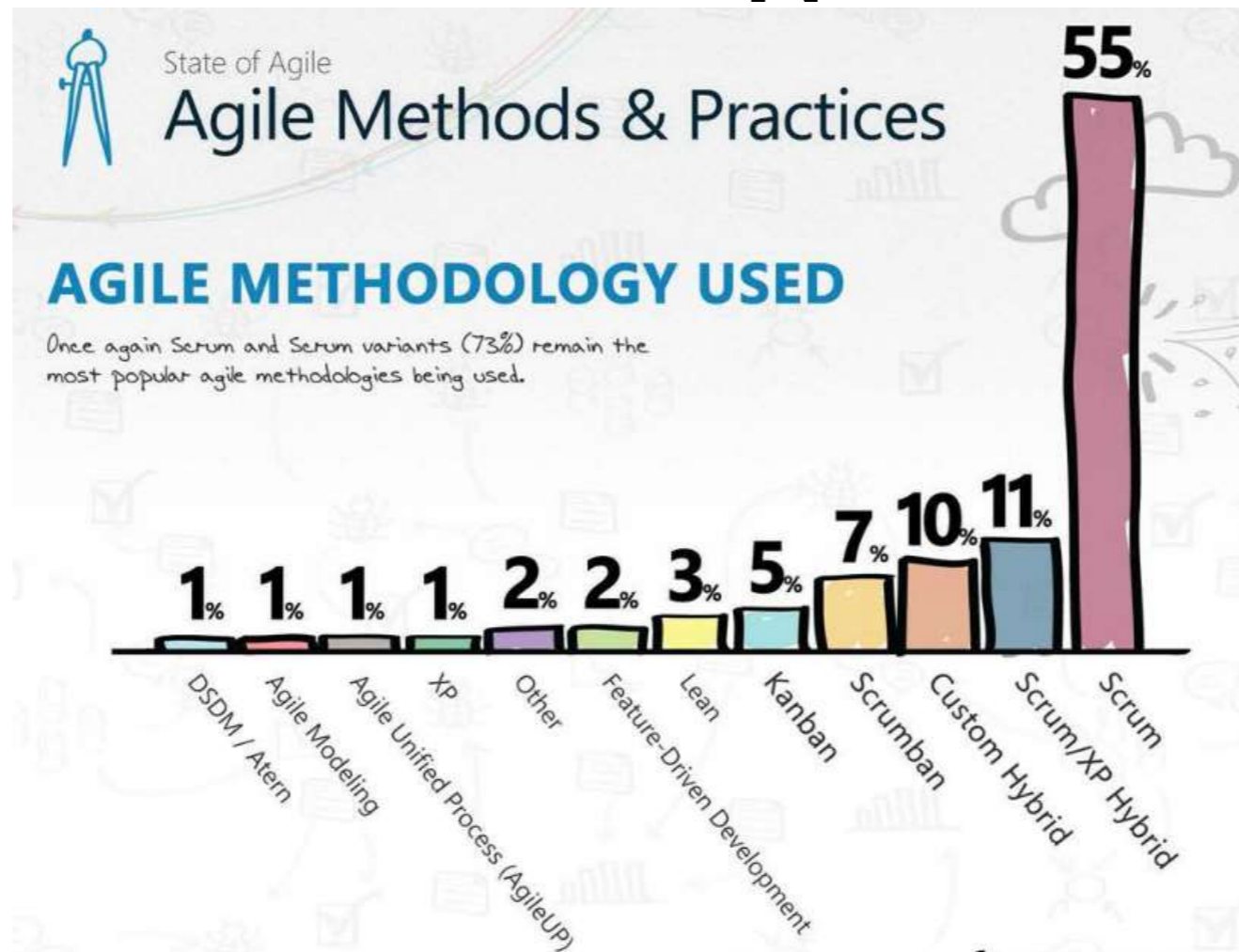
Управление
командой

Ваш кусочек
пазла



Методологии (и процессы)

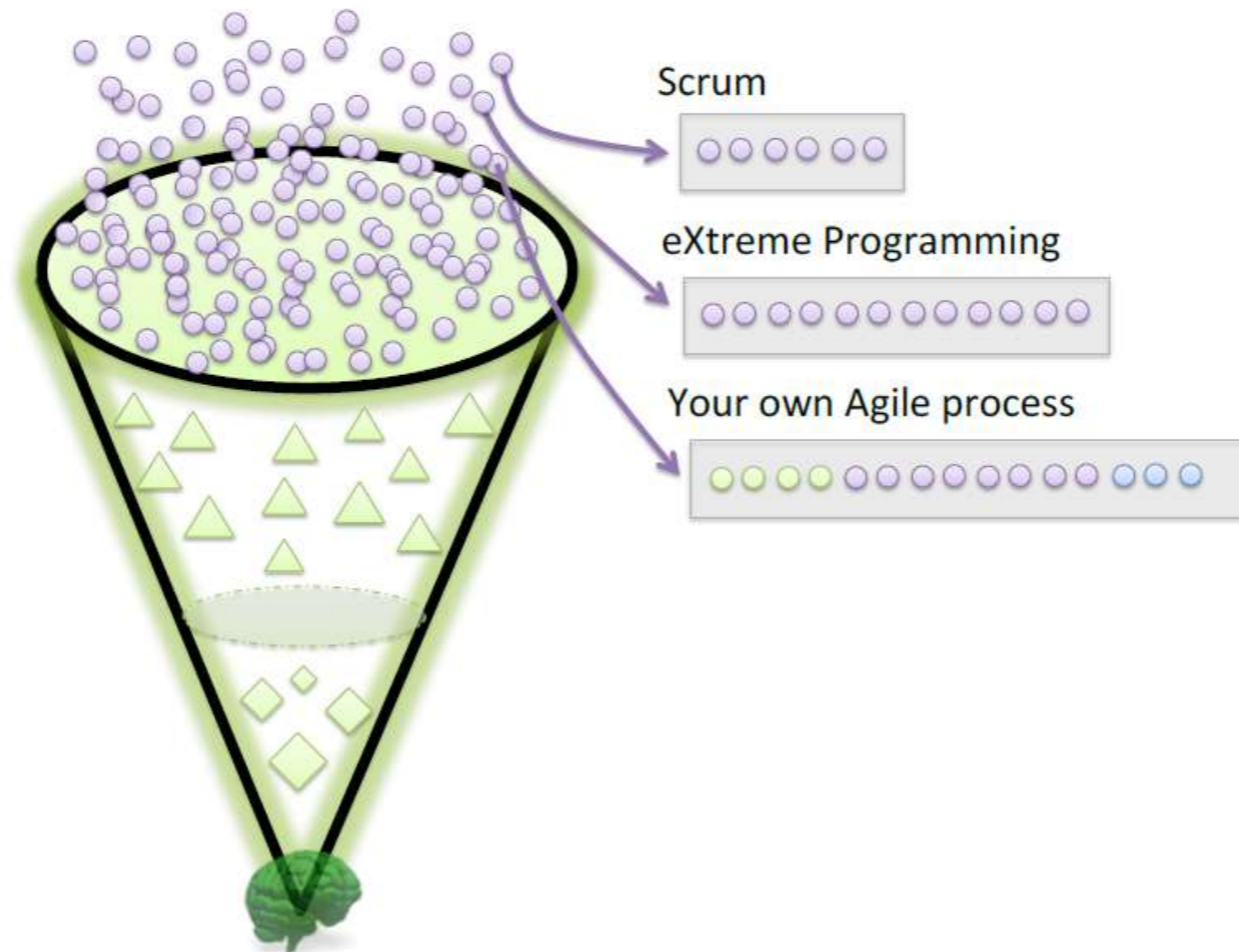
Гибкие методологии



Scrum vs Kanban

Item	Scrum	Kanban
Board / Artefacts	Board, Backlogs, Burn-downs	Board only
Ceremonies	Daily scrum, Sprint planning, Sprint review, Sprint retrospective	Daily scrum, review/retrospective on set frequency and planning ongoing
Iterations	Sprints	Continuous flow
Estimation	Yes	No - Similar Size
Teams	Must be cross-functional	Can be specialized
Roles	Product Owner, Scrum Master, Team	Team + needed roles
Teamwork	Collaborative as needed by task	Swarming to achieve goals
WIP	Controlled by sprint content	Controlled by workflow state
Changes	Should wait for the next sprint	Added as needed on the board (to do)
Product Backlog	List of prioritized and estimated stories	Just in time cards
Impediments	dealt with immediately	Avoided

Ваша собственная методология



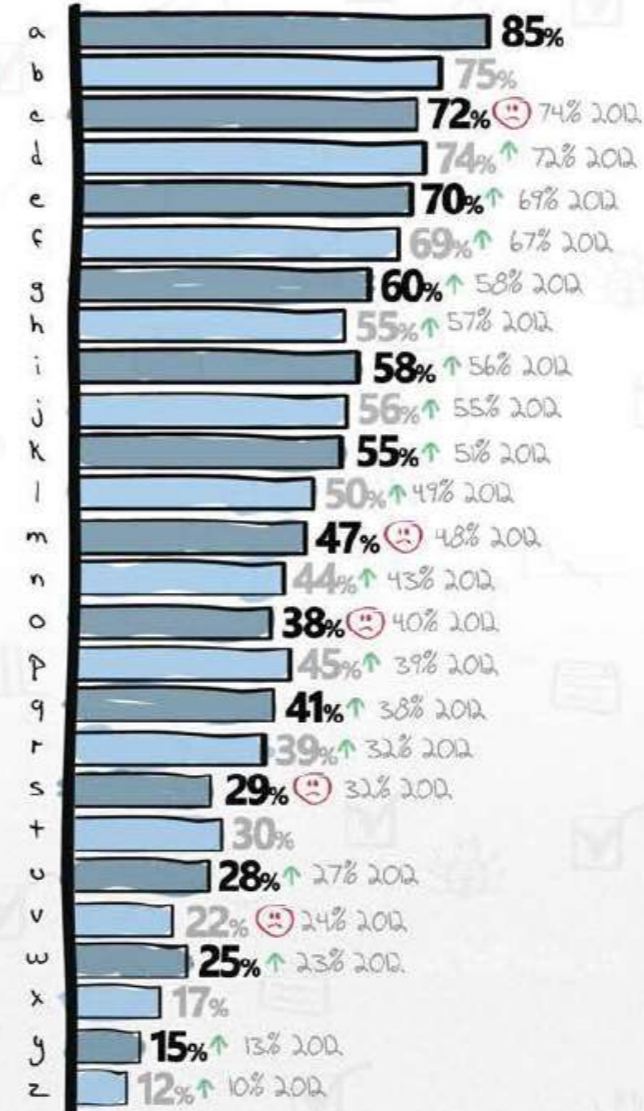
Гибкие практики

AGILE TECHNIQUES EMPLOYED

Respondents are making use of a wide variety of different agile management techniques. More than 85% practice Daily Standups, ¾ are using Iteration Planning and Retrospectives, and nearly the same proportion said they maintain Burndown charts. Over the last 2 years we've seen a 10% increase in the use of Retrospectives (from 64% in 2011 to 74% in 2013).

*Respondents were able to select multiple options.

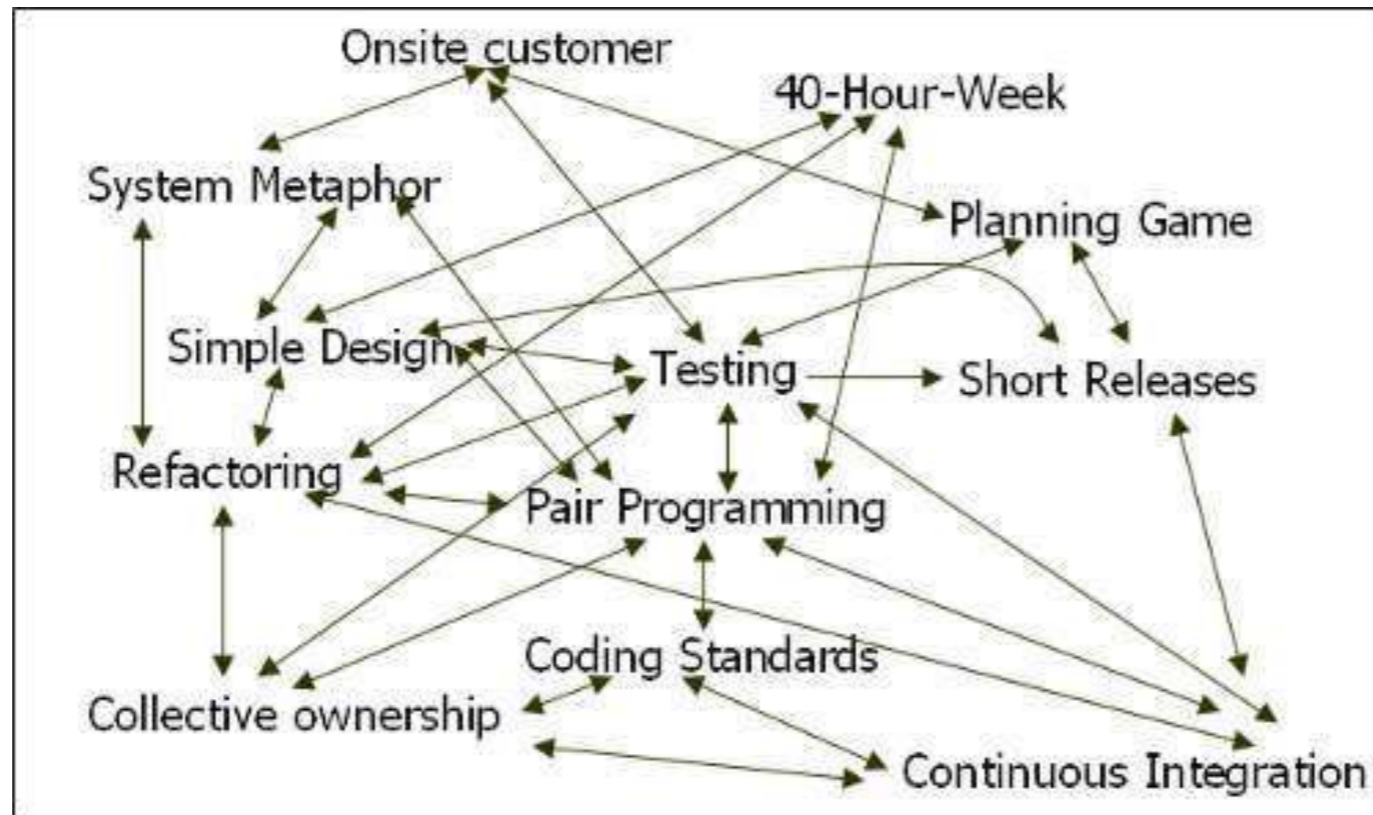
- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| a Daily Standup | n Open Workarea |
| b Iteration Planning | o TDD |
| c Unit Testing | p Digital Taskboard |
| d Retrospectives | q Story Mapping |
| e Release Planning | r Kanban |
| f Burndown/ Team-Based Estimation | s Collective Code Ownership |
| g Velocity | t Pair Programming |
| h Coding Standards | u Automated Acceptance Testing |
| i Continuous Integration | v Analog Taskboard |
| j Automated Builds | w Continuous Deployment |
| k Dedicated Product Owner | x Agile Games |
| l Integrated Dev/QA | y Cycle Time |
| m Refactoring | z BDD |



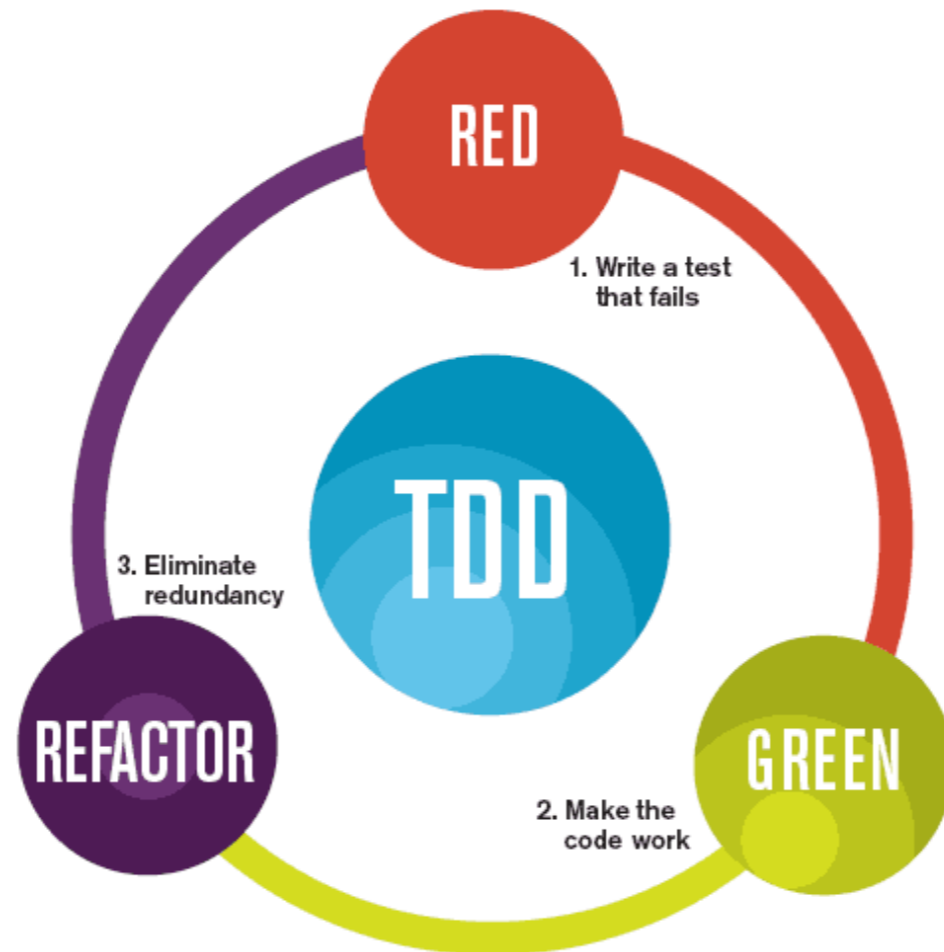


Инженерные практики

Инженерные практики

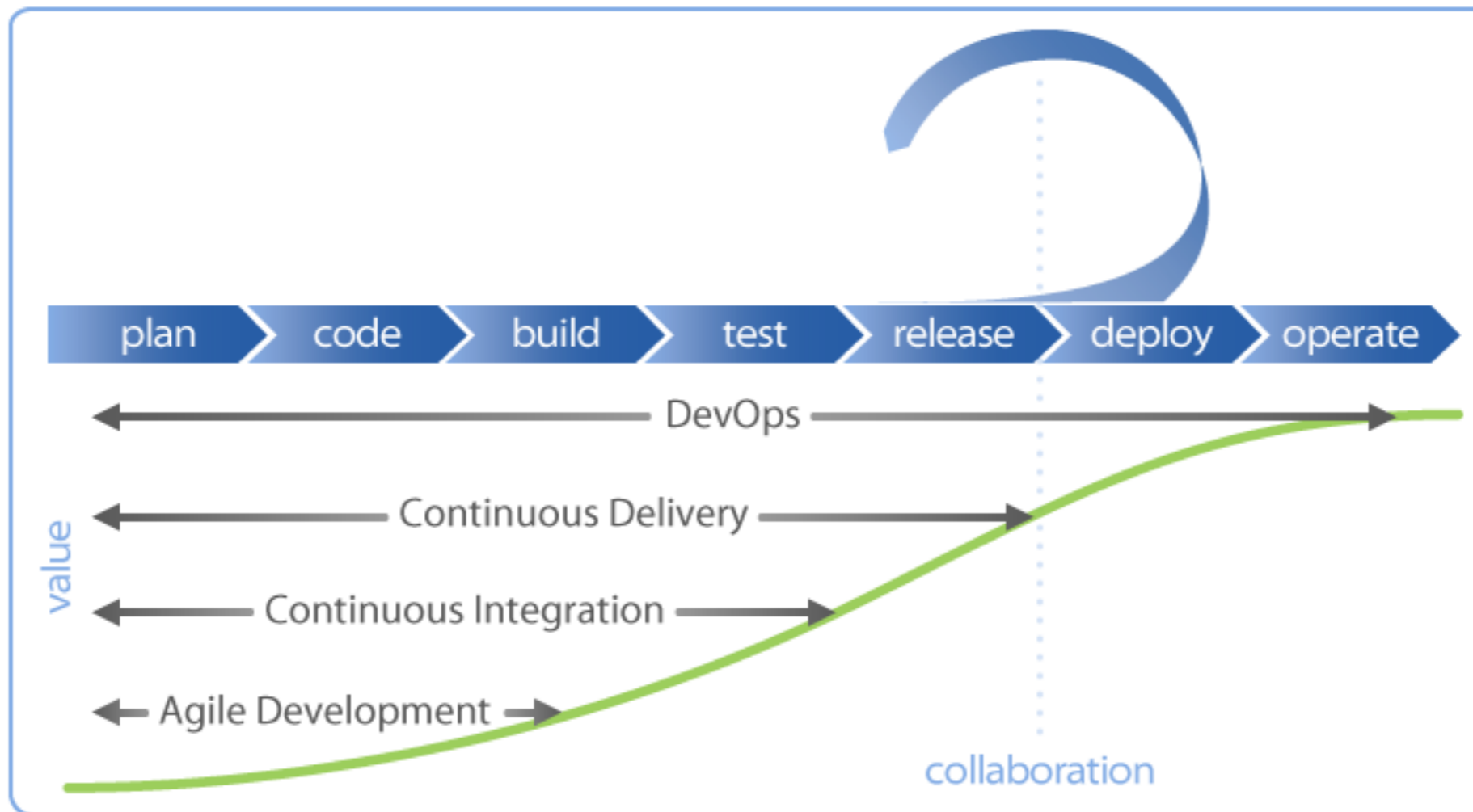


TDD и рефакторинг



The mantra of Test-Driven Development (TDD) is "red, green, refactor."

Непрерывная поставка



Инспекции кода и парное программирование



Тяжеловесно



Легко

Набор инженерных подходящих практик

Сочетаемость

Поддержка

Инженерной
культуре

Инструменты

Архитектура

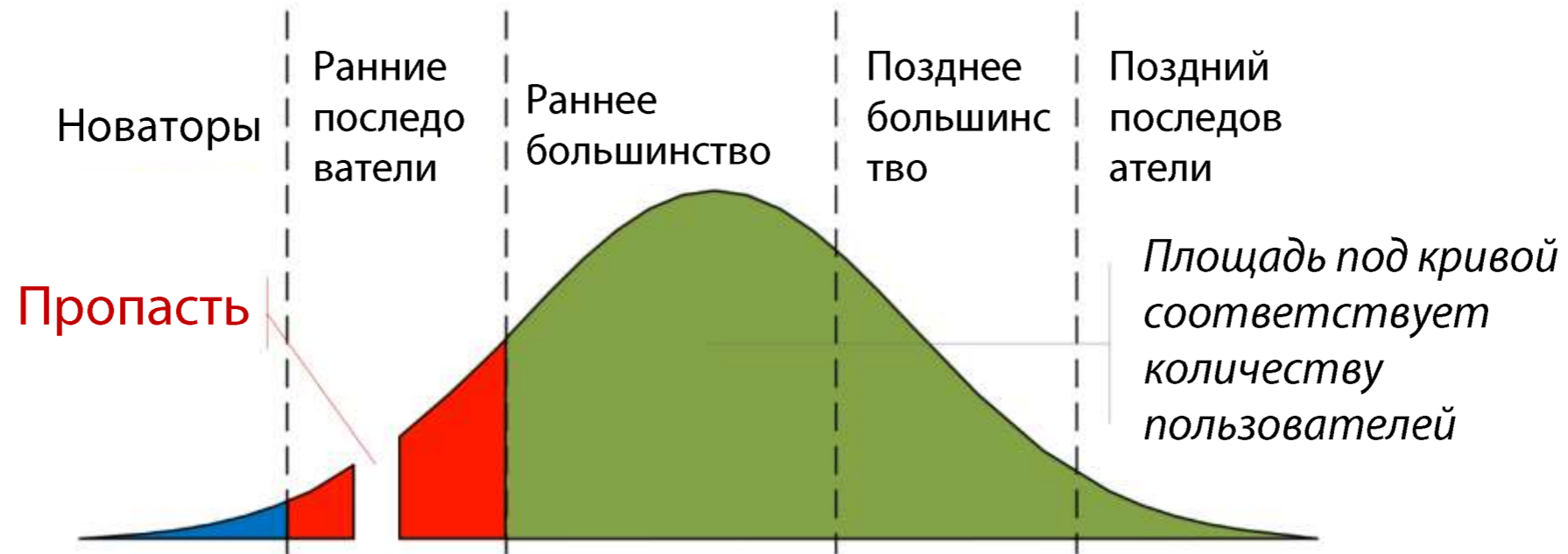


Продуктовый фреймворк

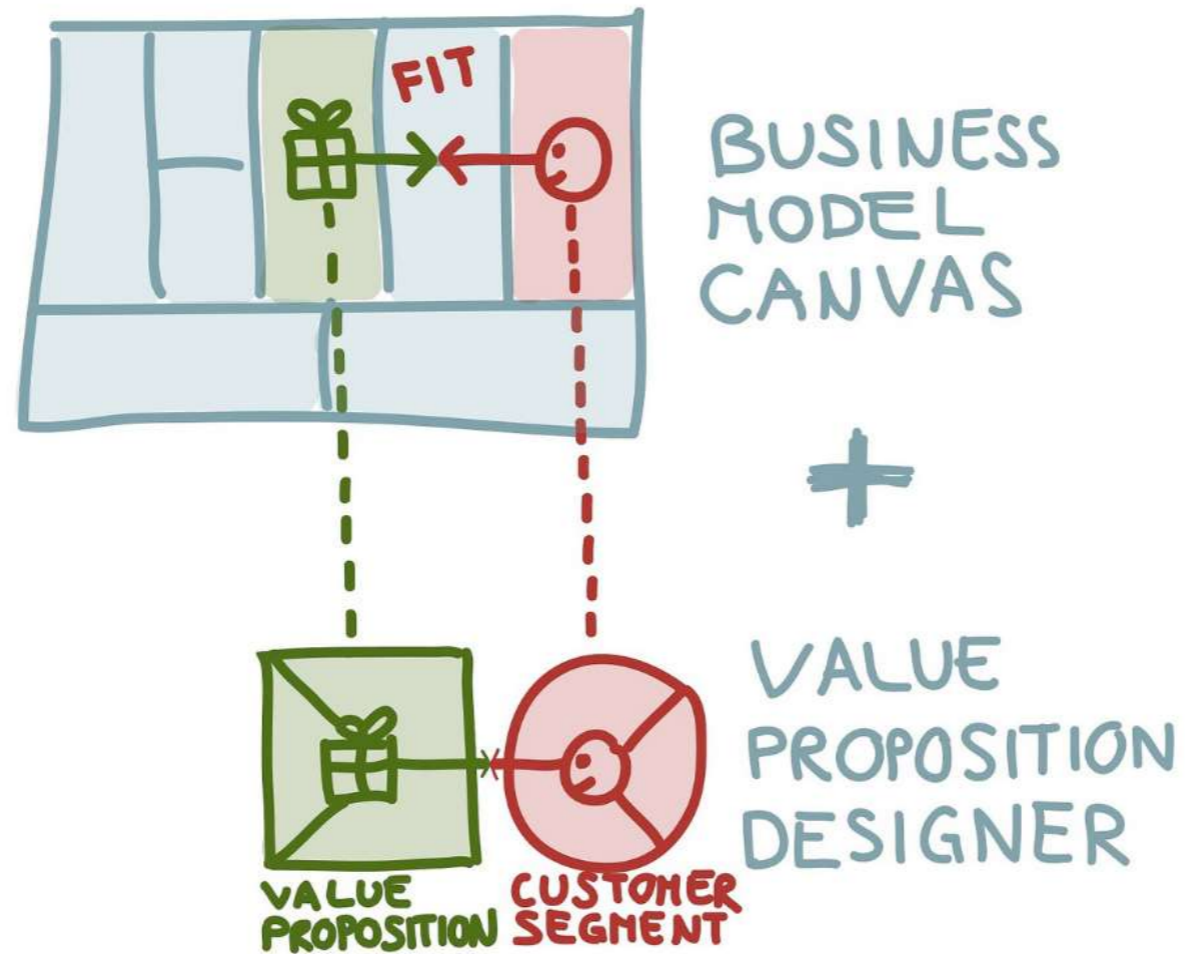
Lean Canvas – концепция продукта

<p>Проблемы 3 самые важные проблемы заказчиков</p>	<p>Решения Функциональность продукта, которая решает проблемы</p>	<p>Уникальное предложение Простое и понятное сообщение, почему</p>	<p>Преимущество Что нельзя быстро скопировать или купить</p>	<p>Сегменты заказчиков Заказчики или конечные пользователи вашего</p>
<p>Для отдельных элементов требуется более детальная проработка</p>				
	<p>решает проблемы?</p>			
<p>Структура затрат На что вы будете тратить деньги при изготовлении продукта?</p>			<p>Потоки прибыли Как вы будете получать прибыль?</p>	

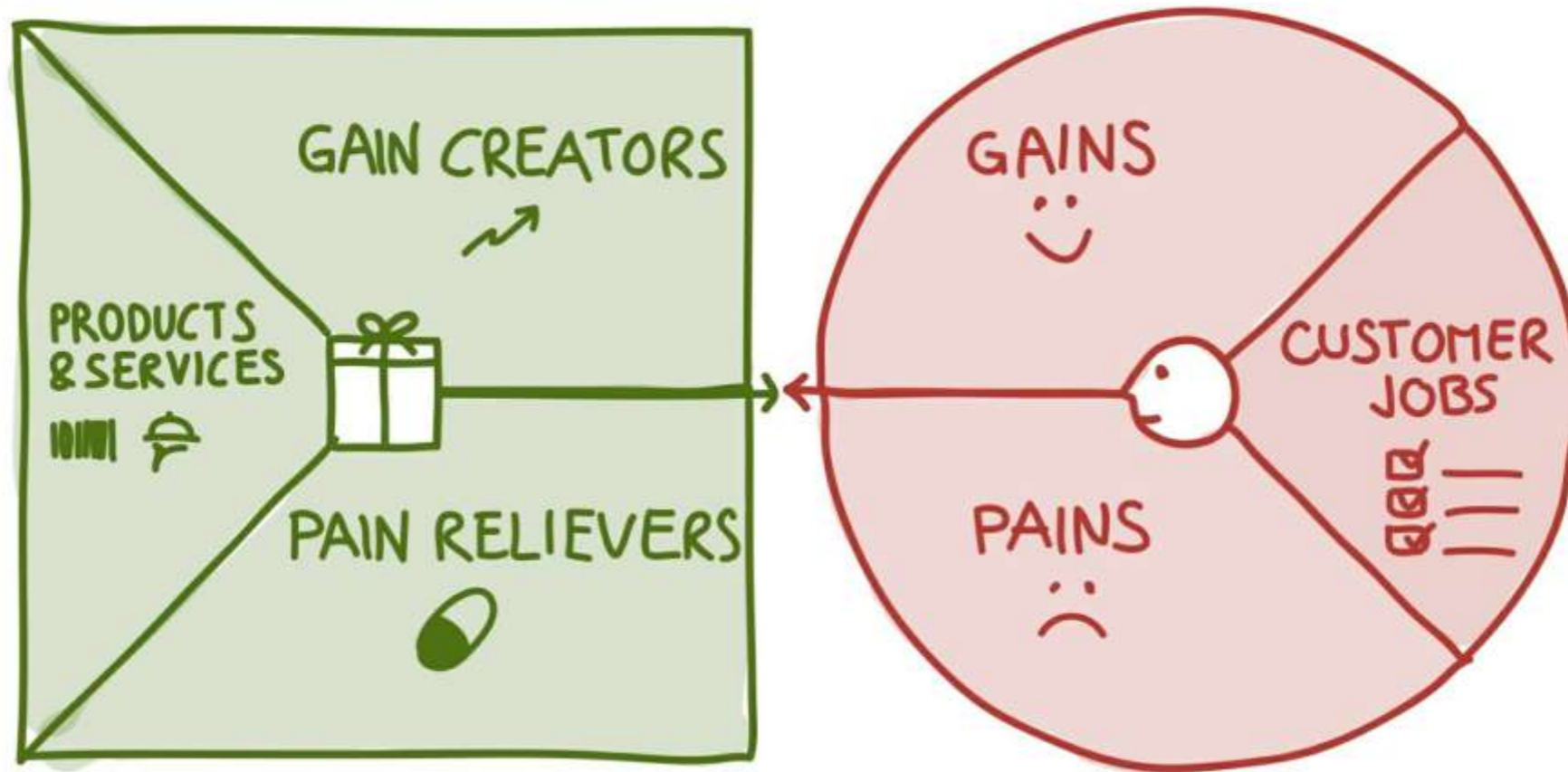
Диффузная модель инноваций



The Value Proposition Canvas



The Value Proposition Canvas



Startup Metrics for Pirates

Acquisition

- users come to site from various channels

Activation

- users enjoy 1st visit: "happy" **experience**

Retention

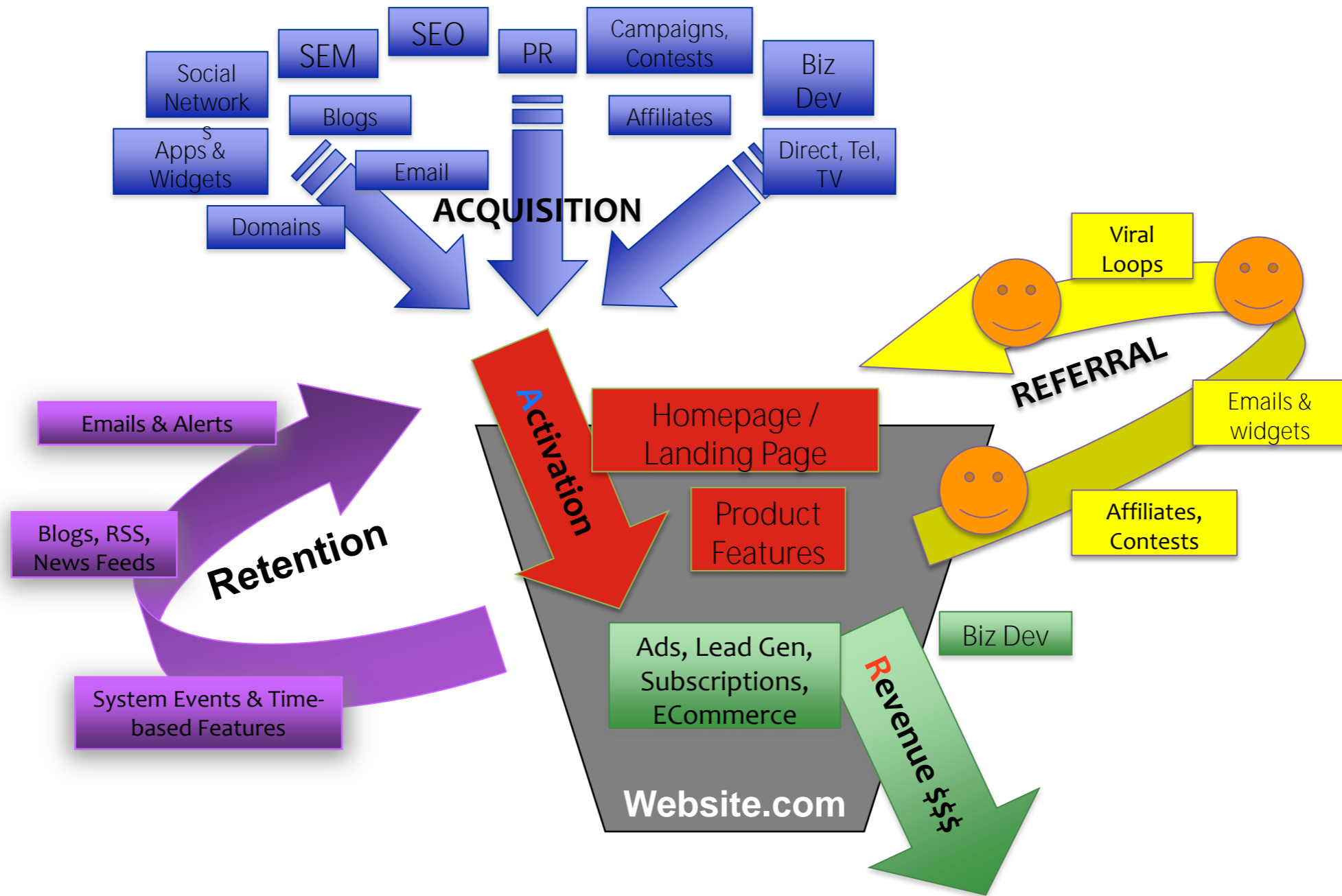
- users come back, visit site multiple times

Referral

- users like product enough to refer others

Revenue

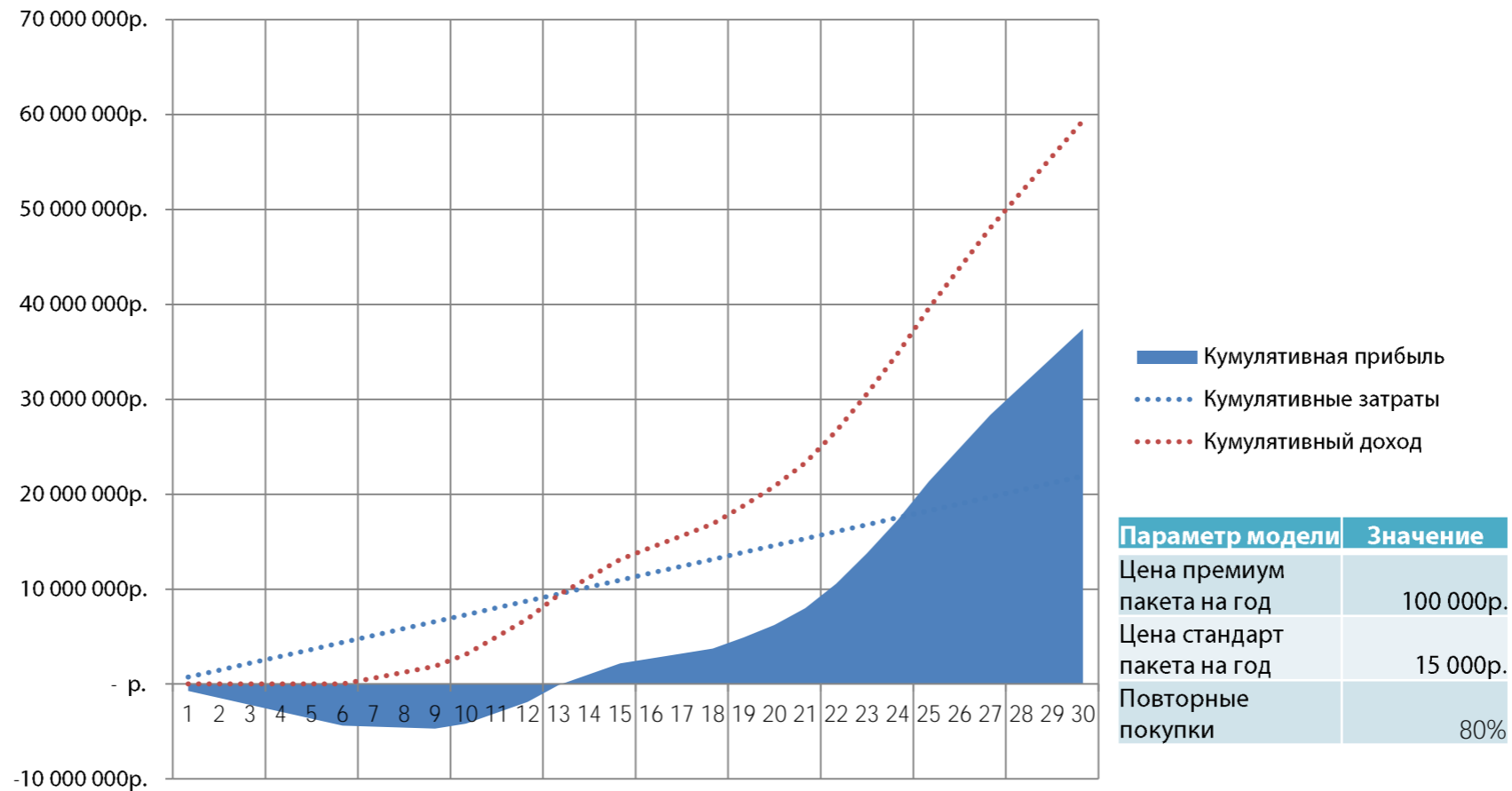
- users conduct some monetization behavior



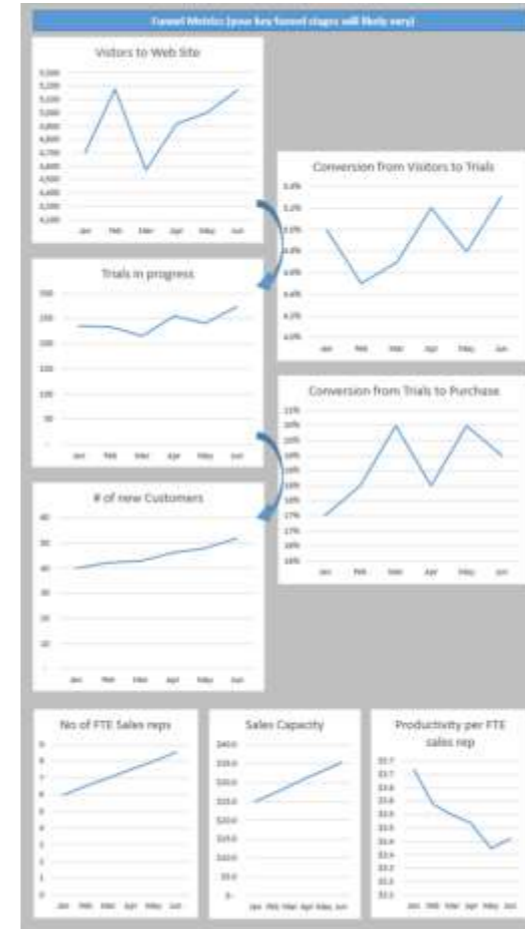
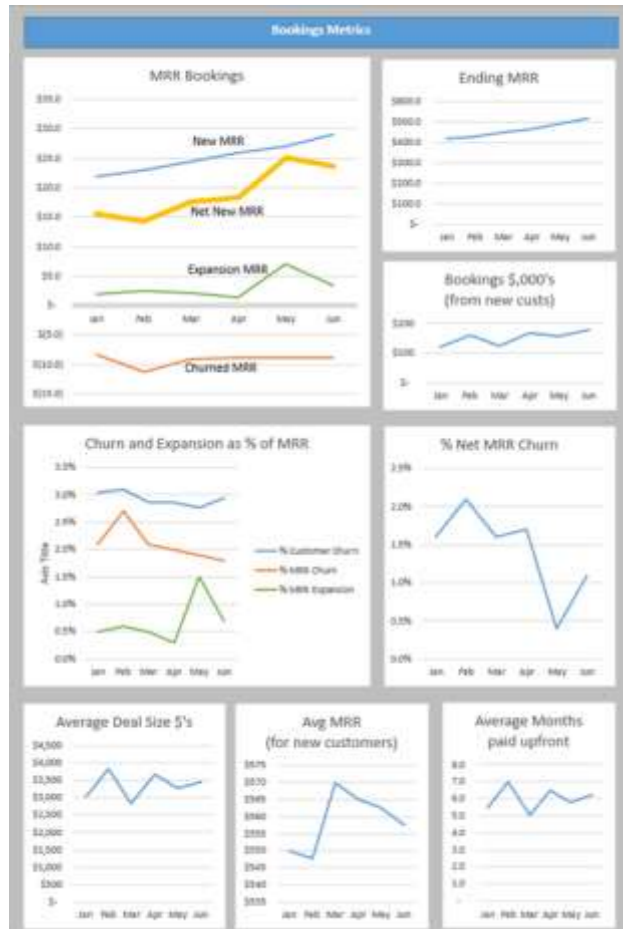
Воронки



Финансовое моделирование



SaaS Metrics 2.0



Two key guidelines for SaaS startups

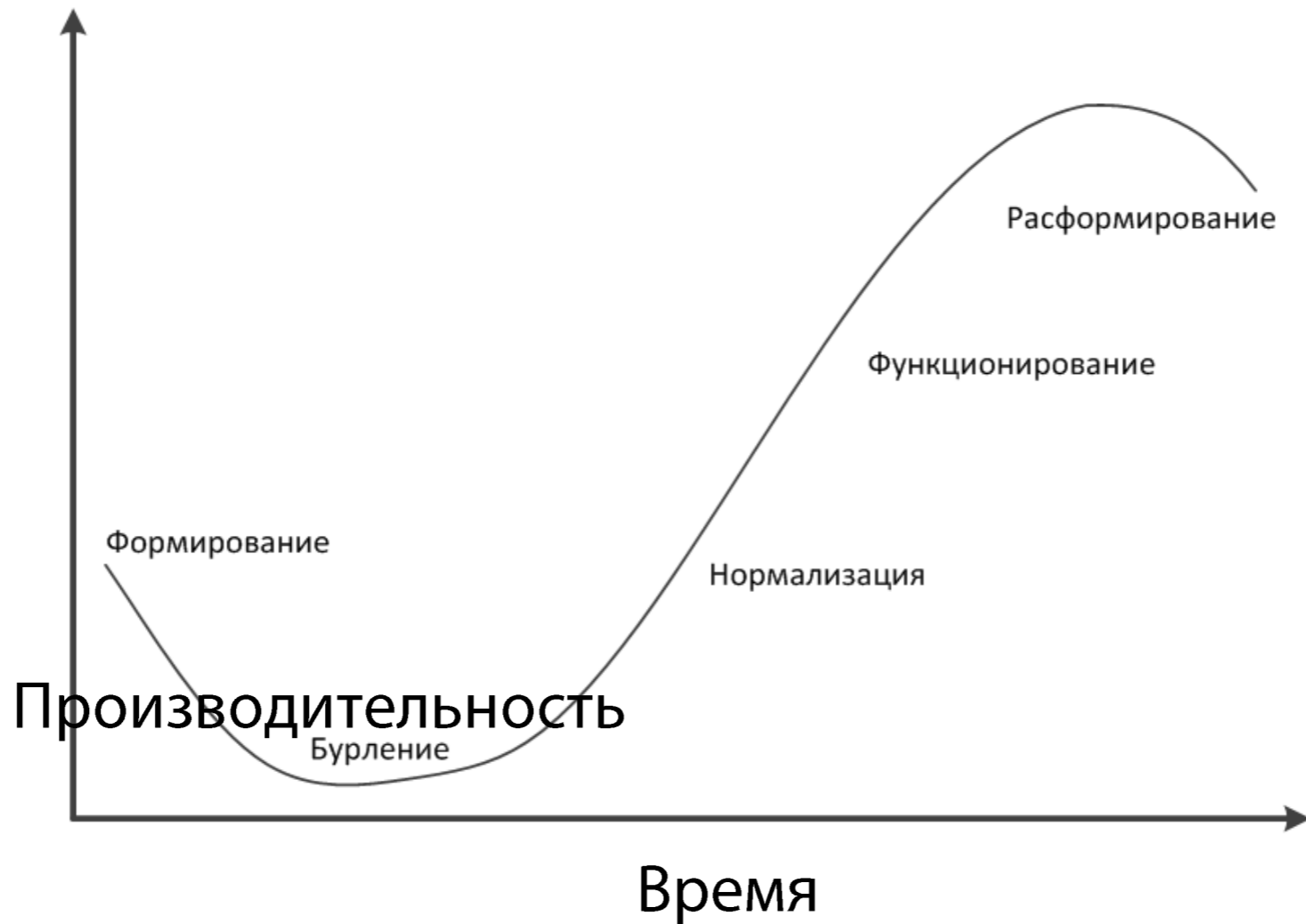
LTV > 3x CAC

Months to recover CAC < 12 months



Команда

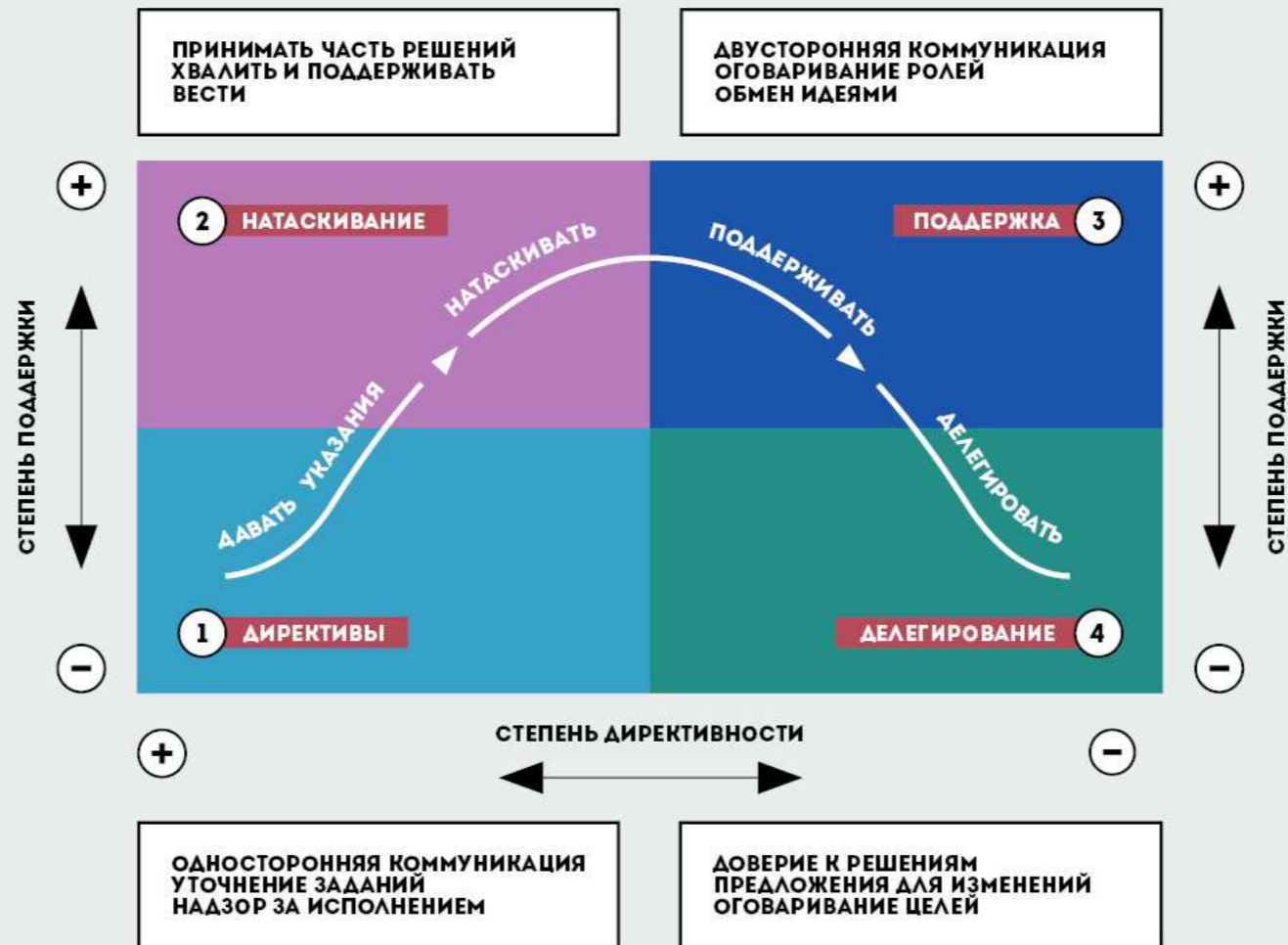
Модель Такмана



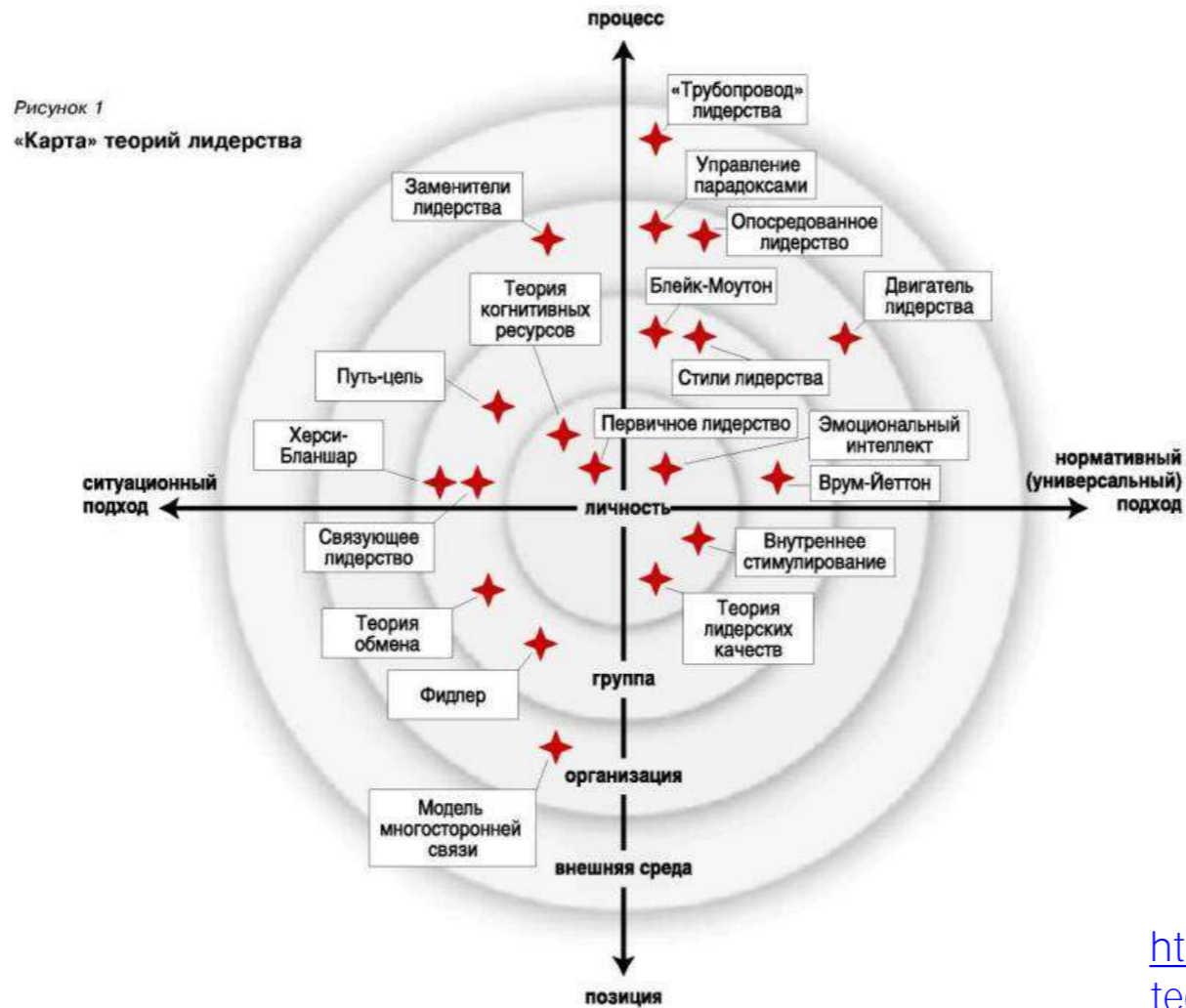
Теория игр

	Вася сотрудничает	Вася предает
Петя сотрудничает	<ul style="list-style-type: none">Вася проводит нормальное ревьюПетя исправляет все замечанияВесь код выпускается	<ul style="list-style-type: none">Вася проводит жесткое ревью, его хвалят за дотошностьПетя берет вину на себя и получает выговорКод выпускается частично
Петя предает	<ul style="list-style-type: none">Вася проводит нормальное ревьюПетя спорит по замечаниямКод выпускается частично	<ul style="list-style-type: none">Вася проводит жесткое ревьюПетя спорит по каждому замечаниюКод не выходит

Ситуационное лидерство



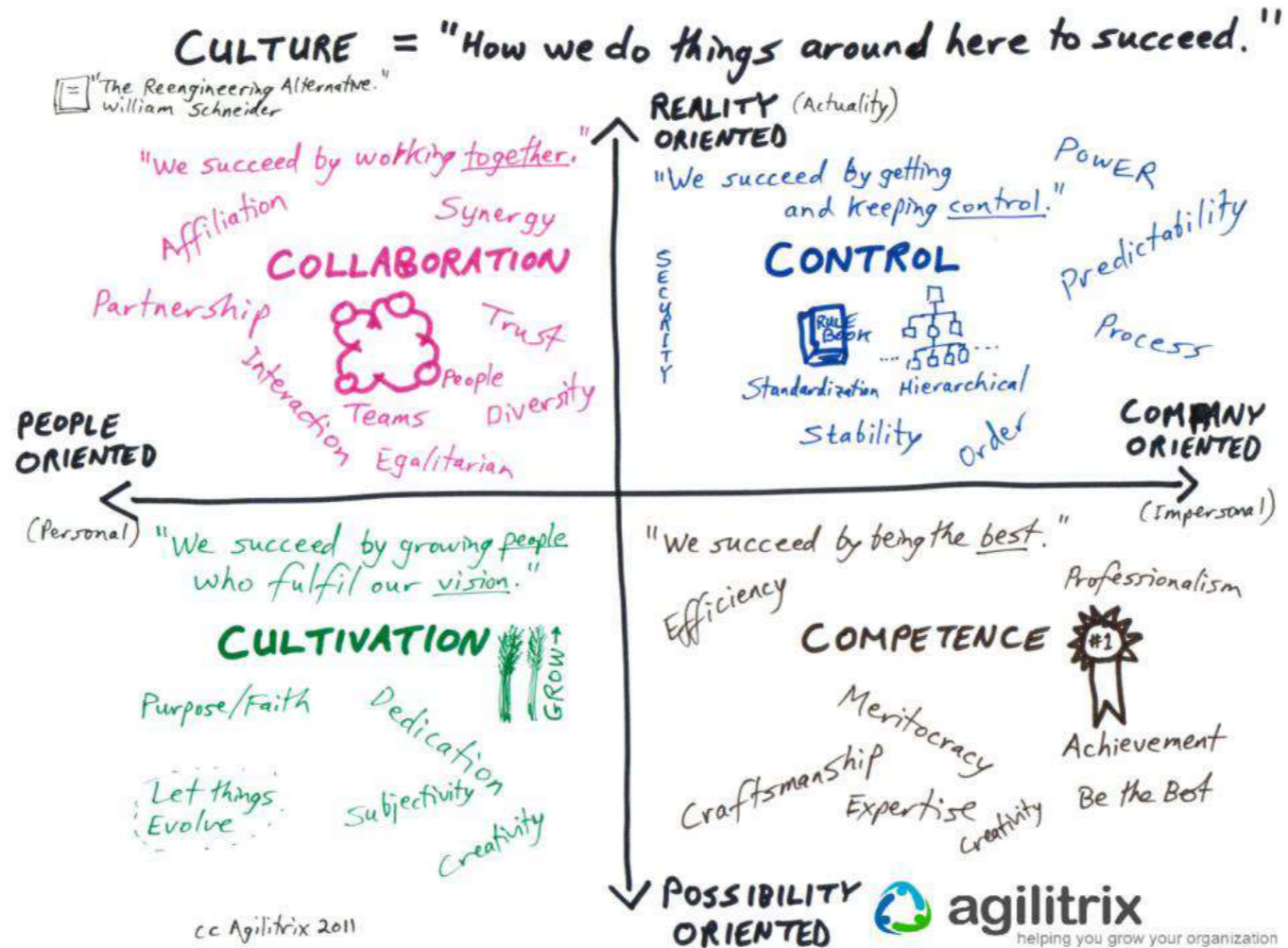
Теории лидерства



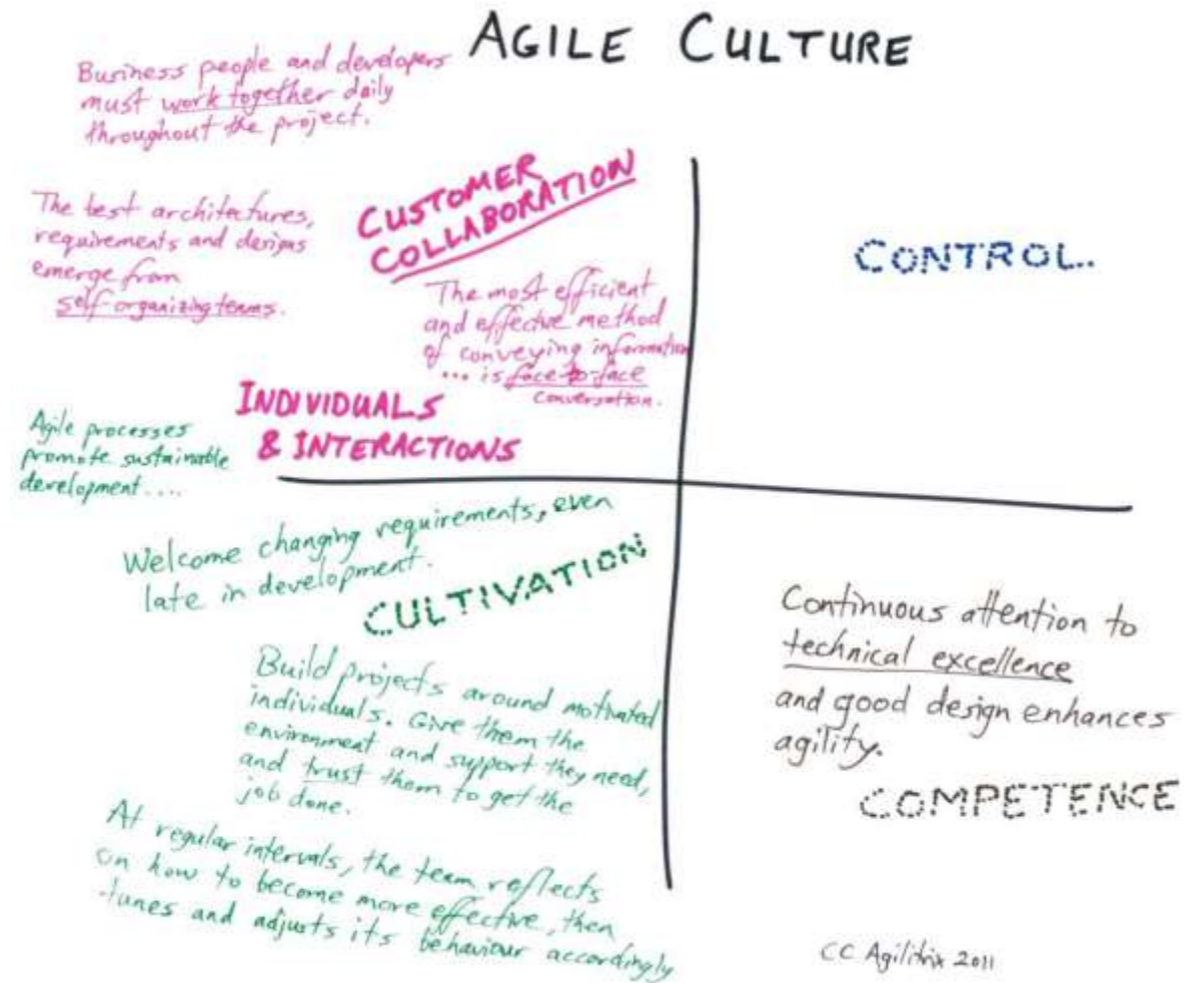


Культура

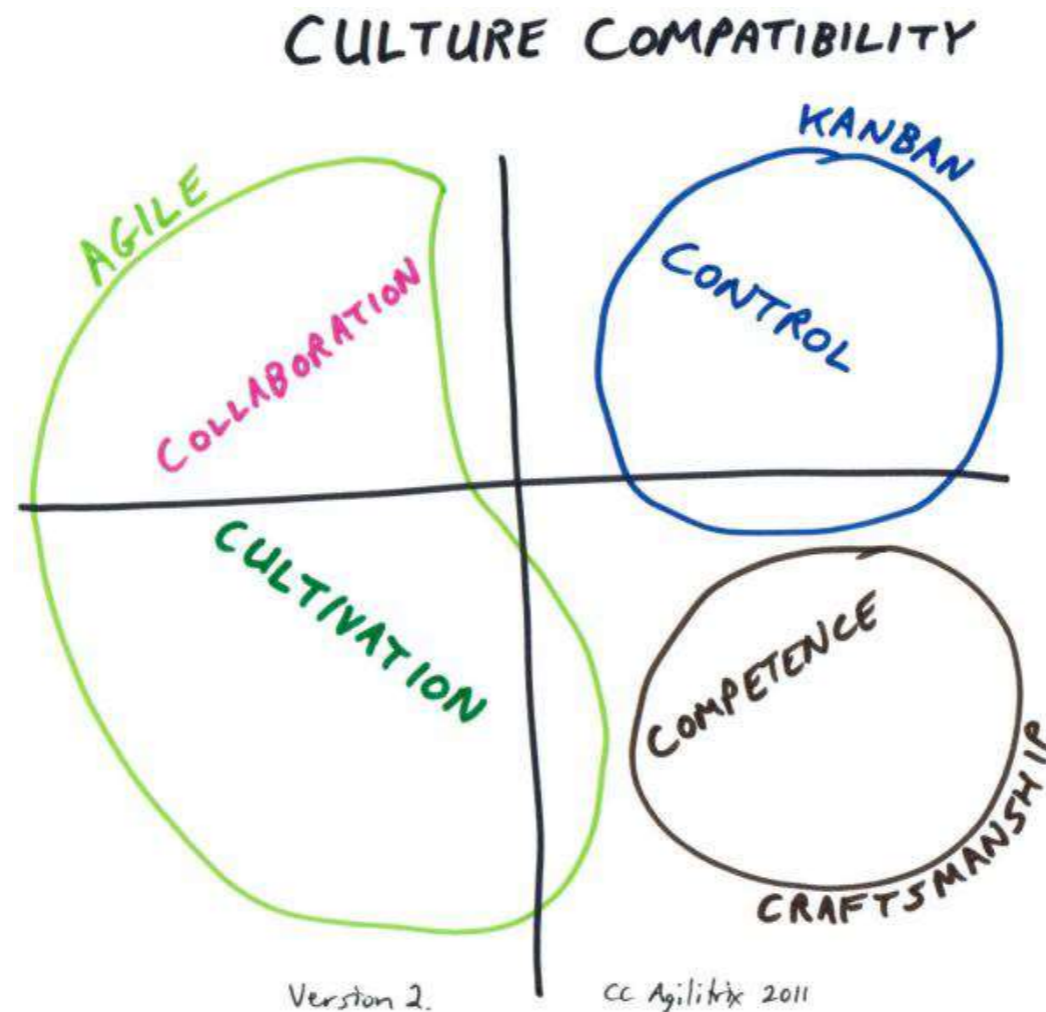
Модель Шнайдера



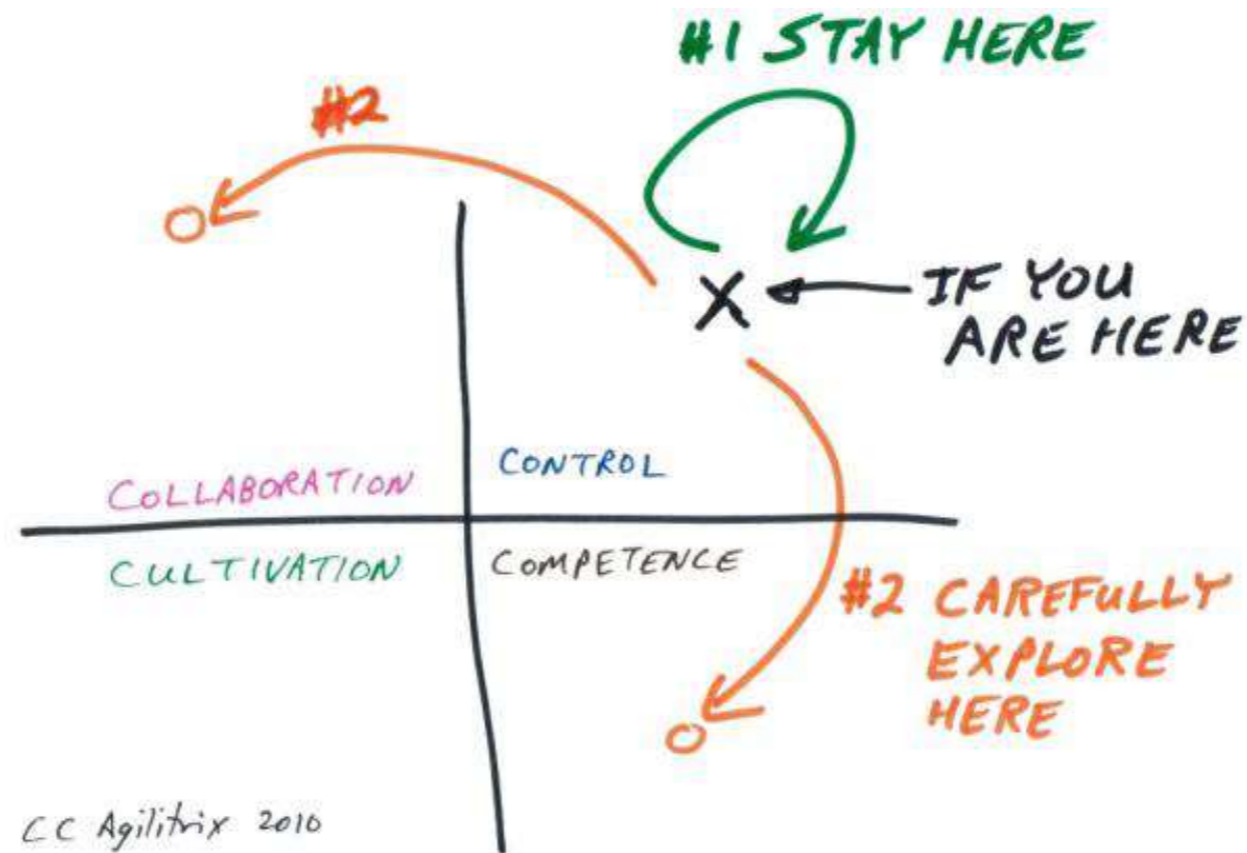
Agile как культура



Методологии и культура



Методологии и культура



Doing Agile vs Be Agile

Doing Agile

Learning the practices and applying them without knowing the principles behind them and without knowing when to tailor and select practices.

Being Agile

Adopting and understanding the principles and applying the right practices and tailoring them to different clients and situations.



Как построить фреймворк?

Алгоритм построения Agile-фреймворка

1. Привлеките максимальное число людей с самого начала
2. Определите цели и контексте
3. Возьмите за основу методологию
4. Дополните крупными кусками (в том числе из этой презентации)
5. Добавьте небольших практик по вкусу
6. Определите, что является правилами, а что рекомендациями
7. Постоянно совершенствуйте свой Agile-фреймворк

Как построить?



Сверху-вниз

Снизу-вверх



Сверху или снизу

Сверху

- Ограничения

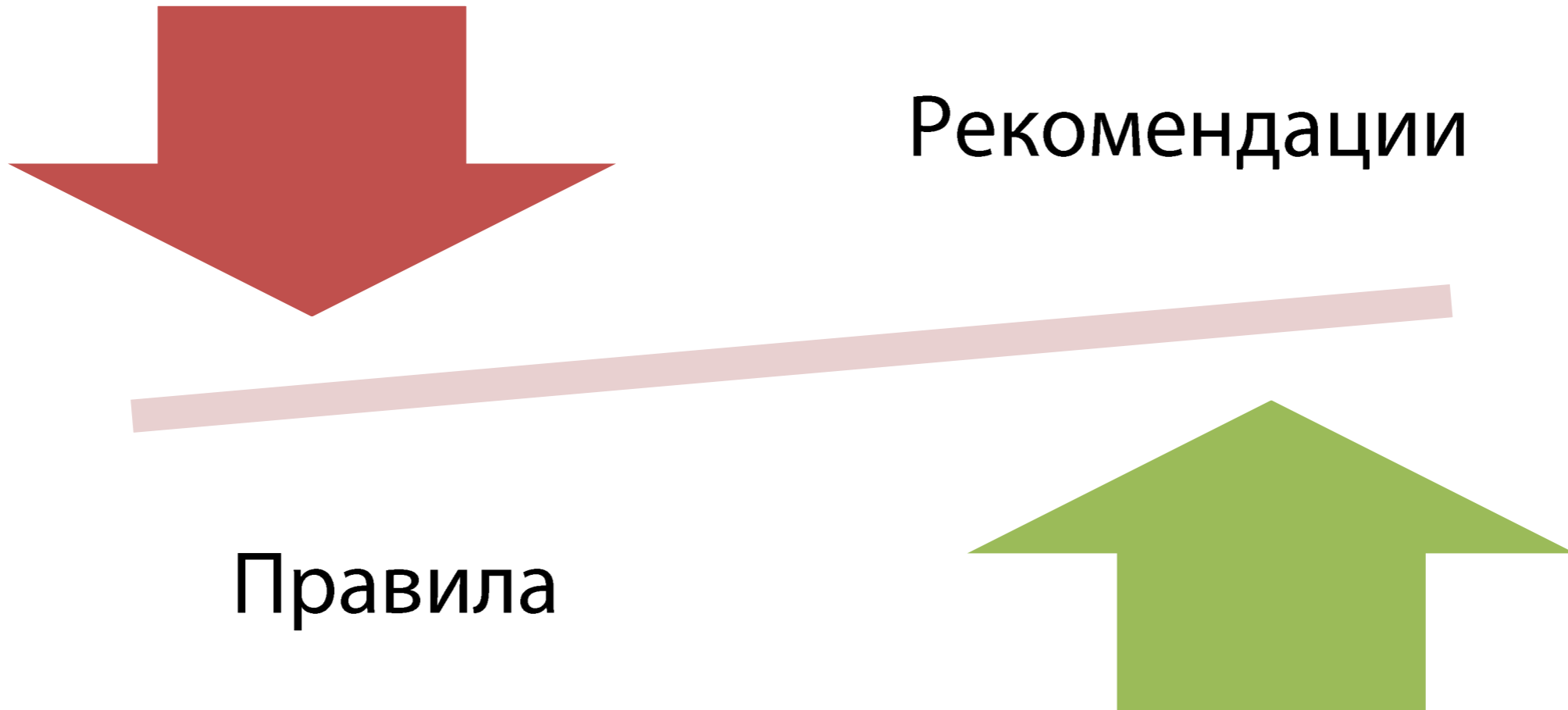
Снизу

- Подробности
- Конкретные практики

Фреймворк как библиотека практик и методов



Как построить?



Контекст использования

Компания

Стратегия

Оргструктура

Система
планирования

Проект

Размер

Сложность

Технологические
риски

Продукт

Инновационность

Бизнес-риски

Команда

Зрелость

Размер

Состав

Ваши критерии

...

....

...

....



**Постройте свой Agile-фреймворк, чтобы
добиться устойчивой Agile-трансформации!**

Контакты



borisvolfson86@gmail.com



www.twitter.com/borisvolfson



www.facebook.com/borisvolfson