

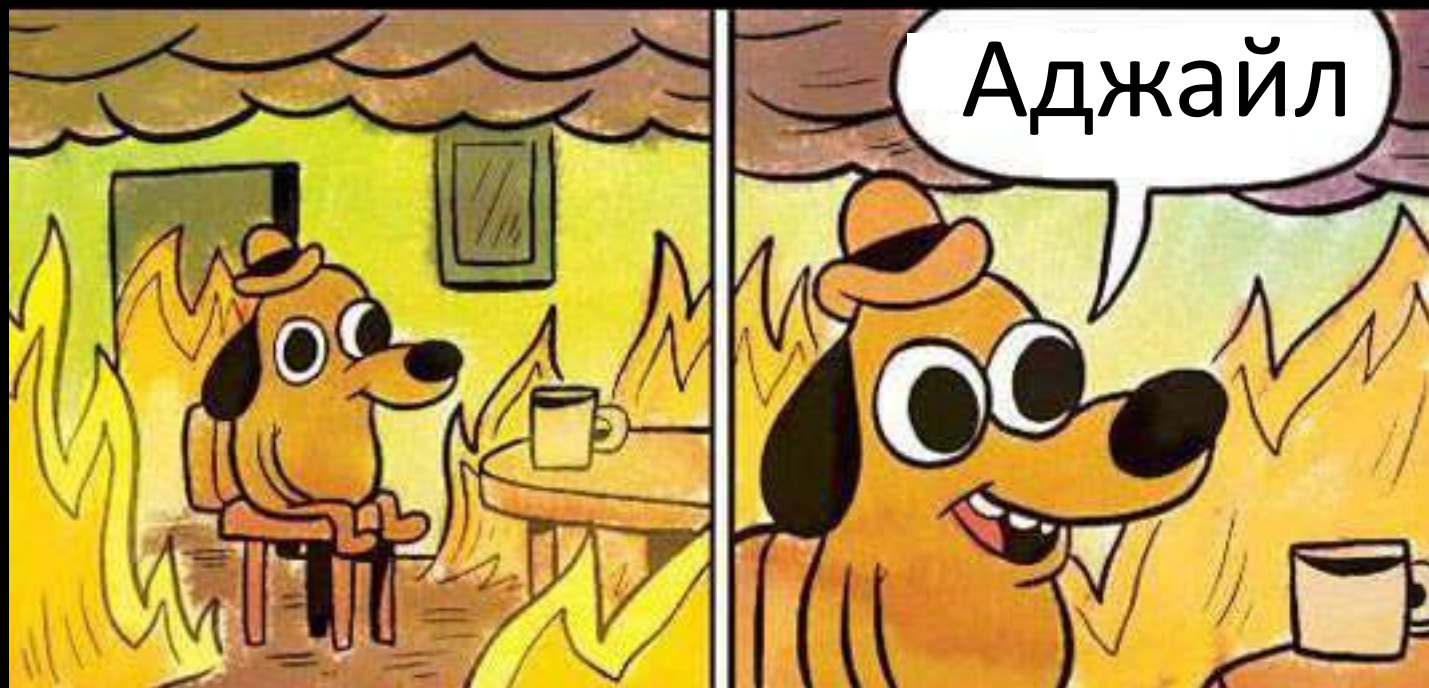
Фреймворки масштабирования Agile

Асхат Уразбаев
ScrumTrek

Асхат Уразбаев



- ScrumTrek
 - Основатель и генеральный директор
 - Agile Coach
- В прошлом
 - Программист, менеджер, архитектор процессов

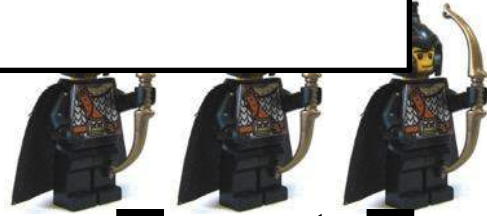


Аджайл



До-о-олго!

6 ppl



Front End



Architect

8 ppl



Back End

4 ppl



Testers



OPS



Boss

Отстойно!



Architect

Я больше не
могу
контролировать
ВСЕ!



Feature Team 1



Feature Team 2

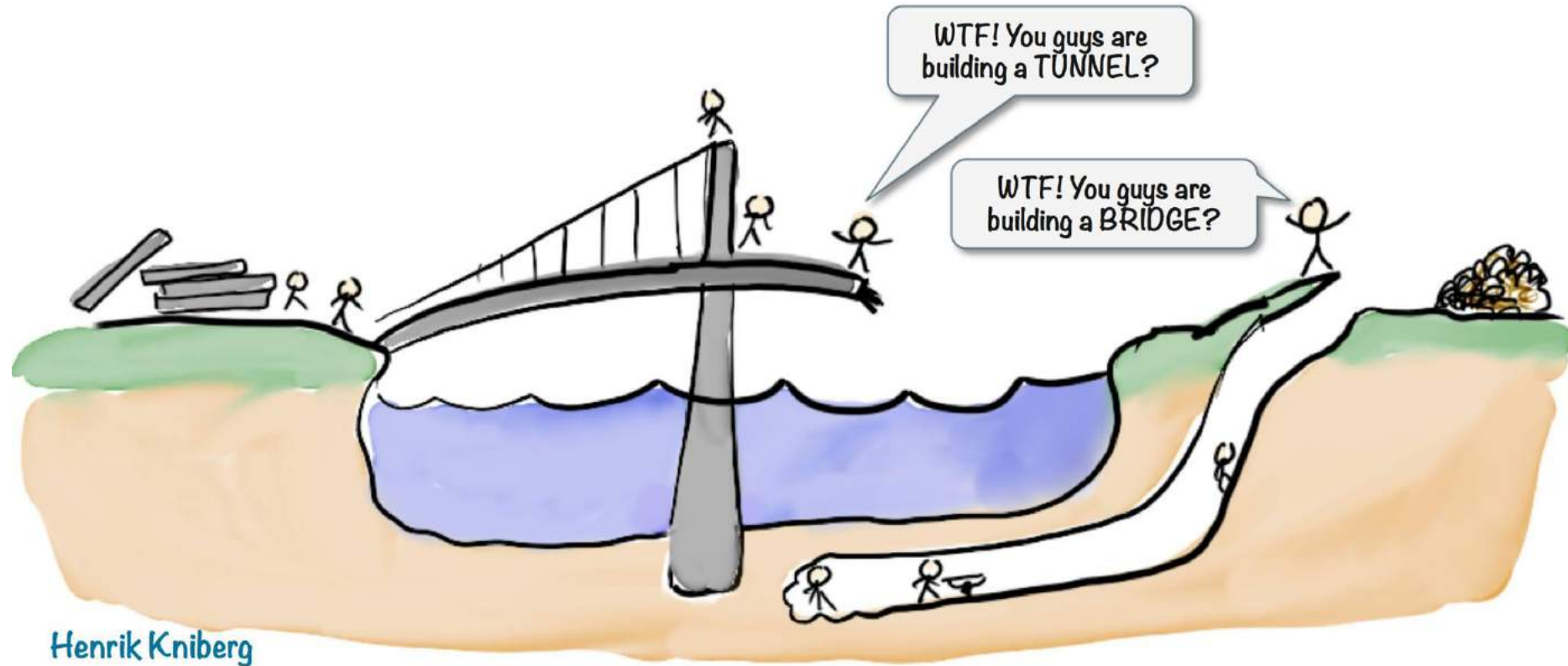
Feature Team 3

Зависимости



Misalignment

Misalignment





Boss



Architect



Feature Team 1



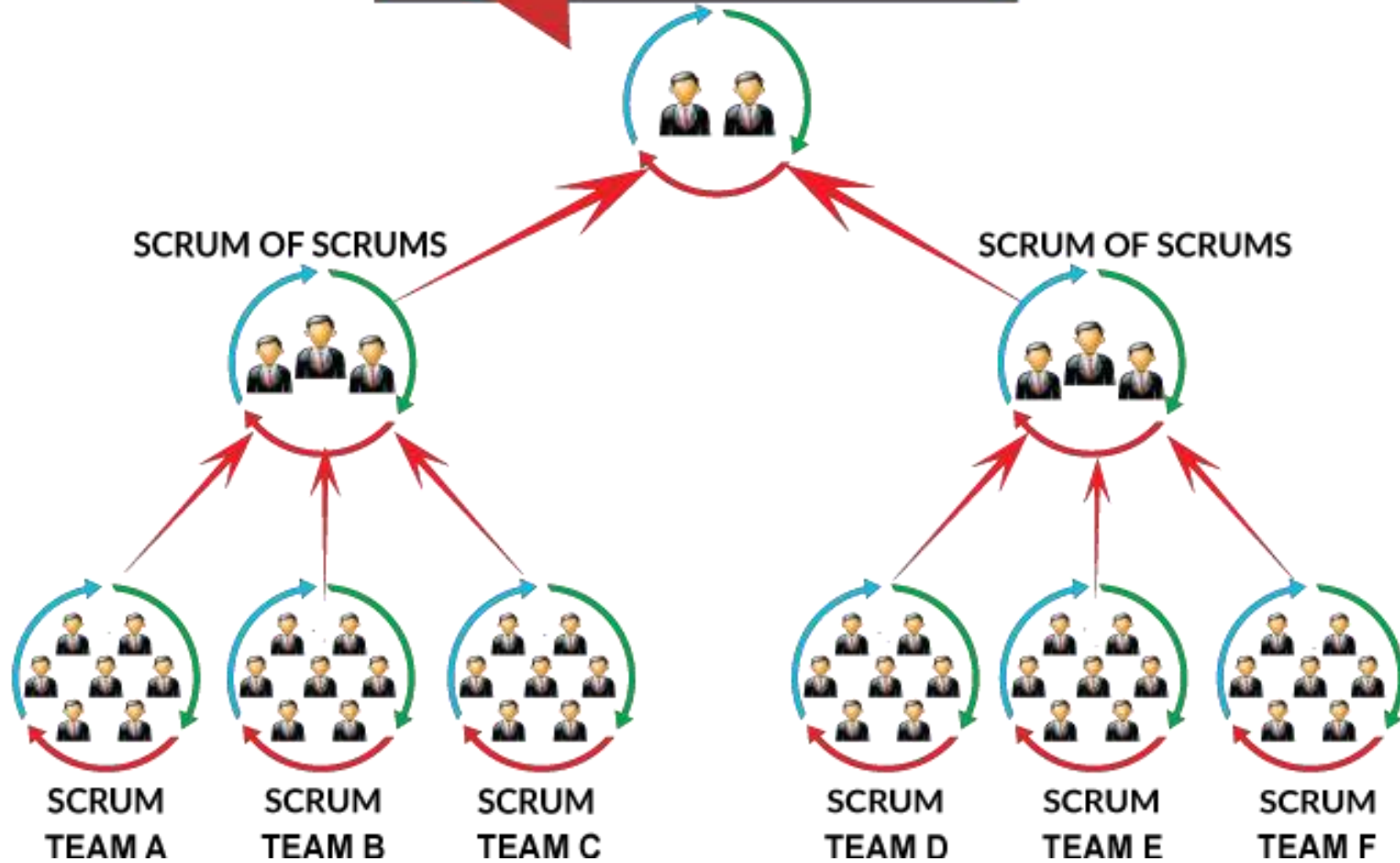
Feature Team 2



Feature Team 3



SCRUM OF SCRUM OF SCRUMS





Nexus



@Spotify



Large Scale Scrum (LeSS)

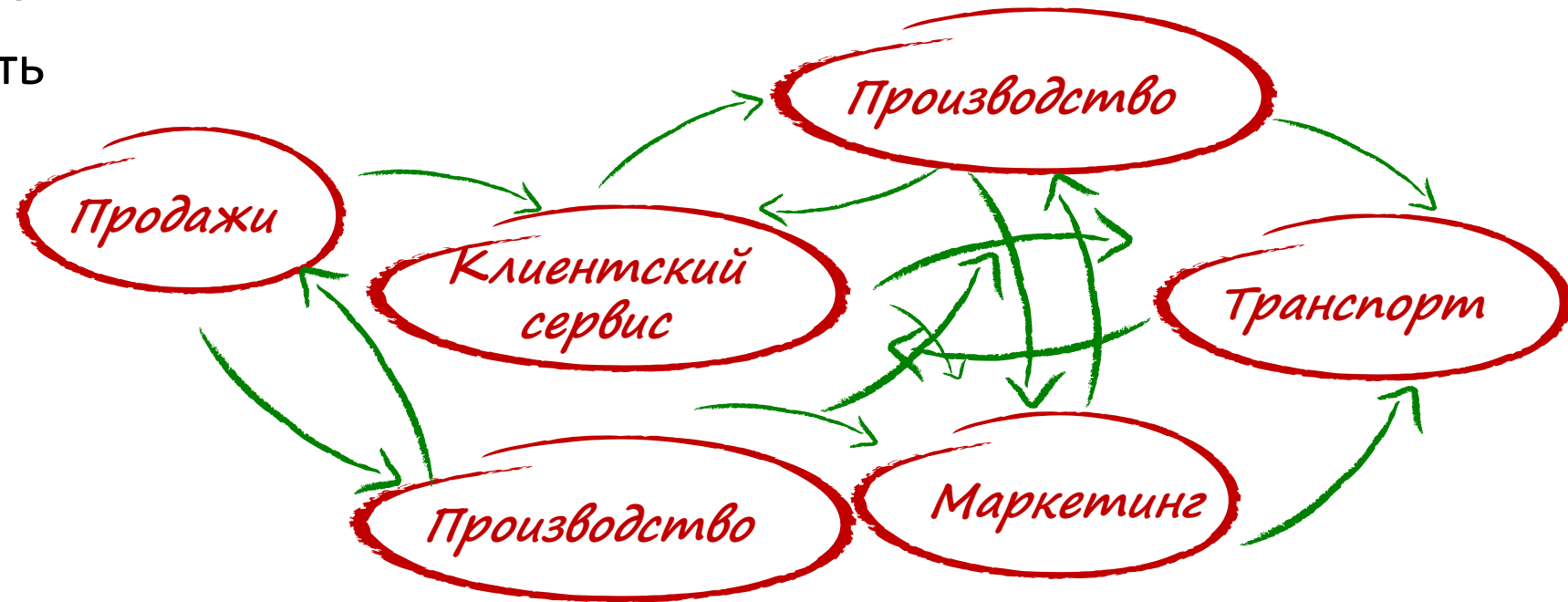
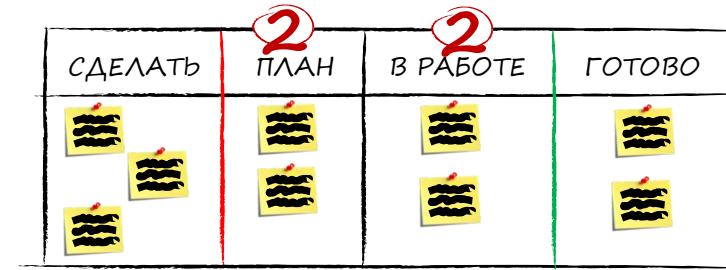


Scaled Agile Framework (SAFe)

Чье кунгфу сильнее?

Lean Kanban — экосистема взаимозависимых сервисов

- Система взаимозависимых сервисов
- Эволюционное развитие
- Вообще говоря, НЕ Agile
- Не будем рассматривать



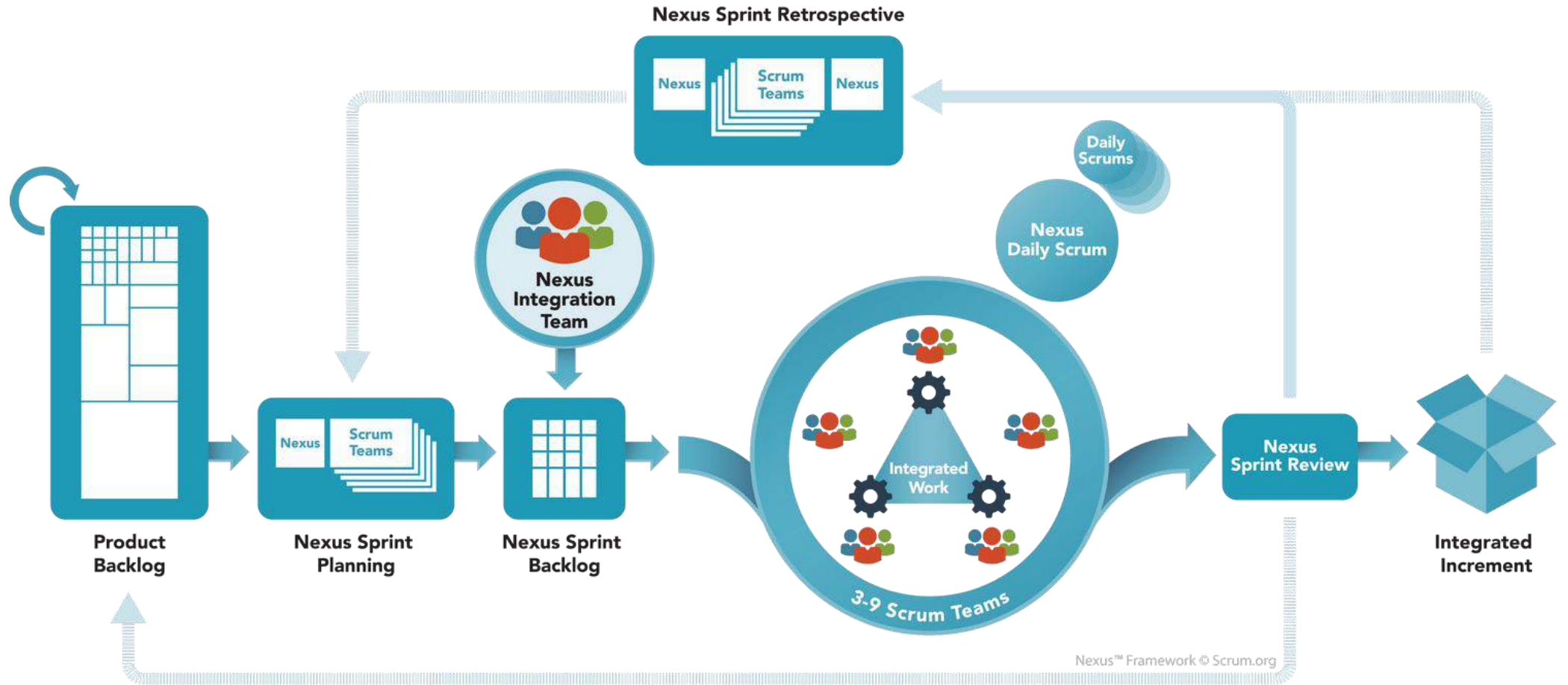


Структура Практики Культура

NEXUS™ FRAMEWORK



Nexus



Framework. Simple, not easy

Философия Nexus

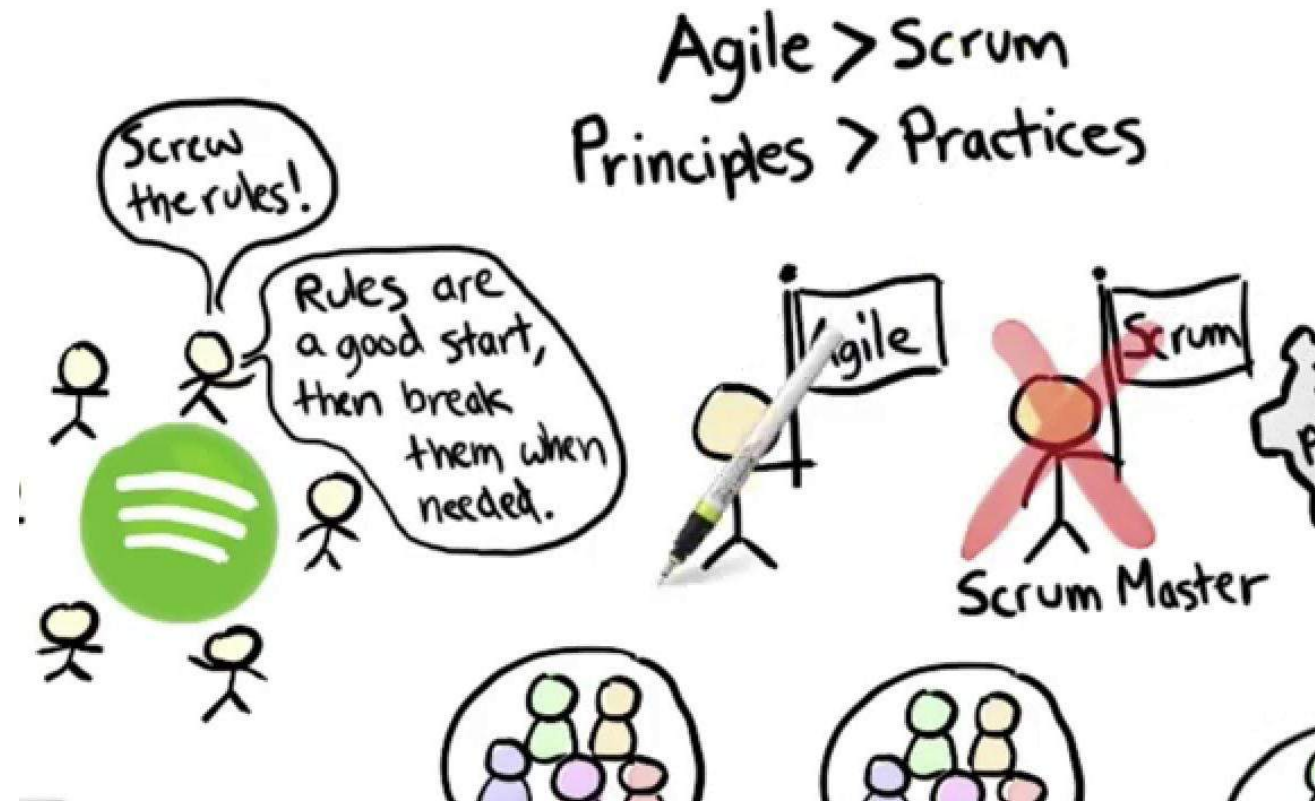
- Наследник Scrum
- Правила — простые в понимании, трудные во внедрении
- Минимально необходимый набор практик, артефактов, мероприятий

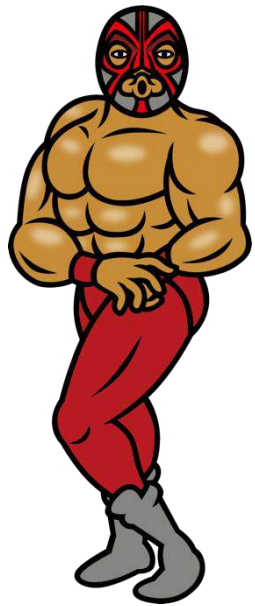


Nexus

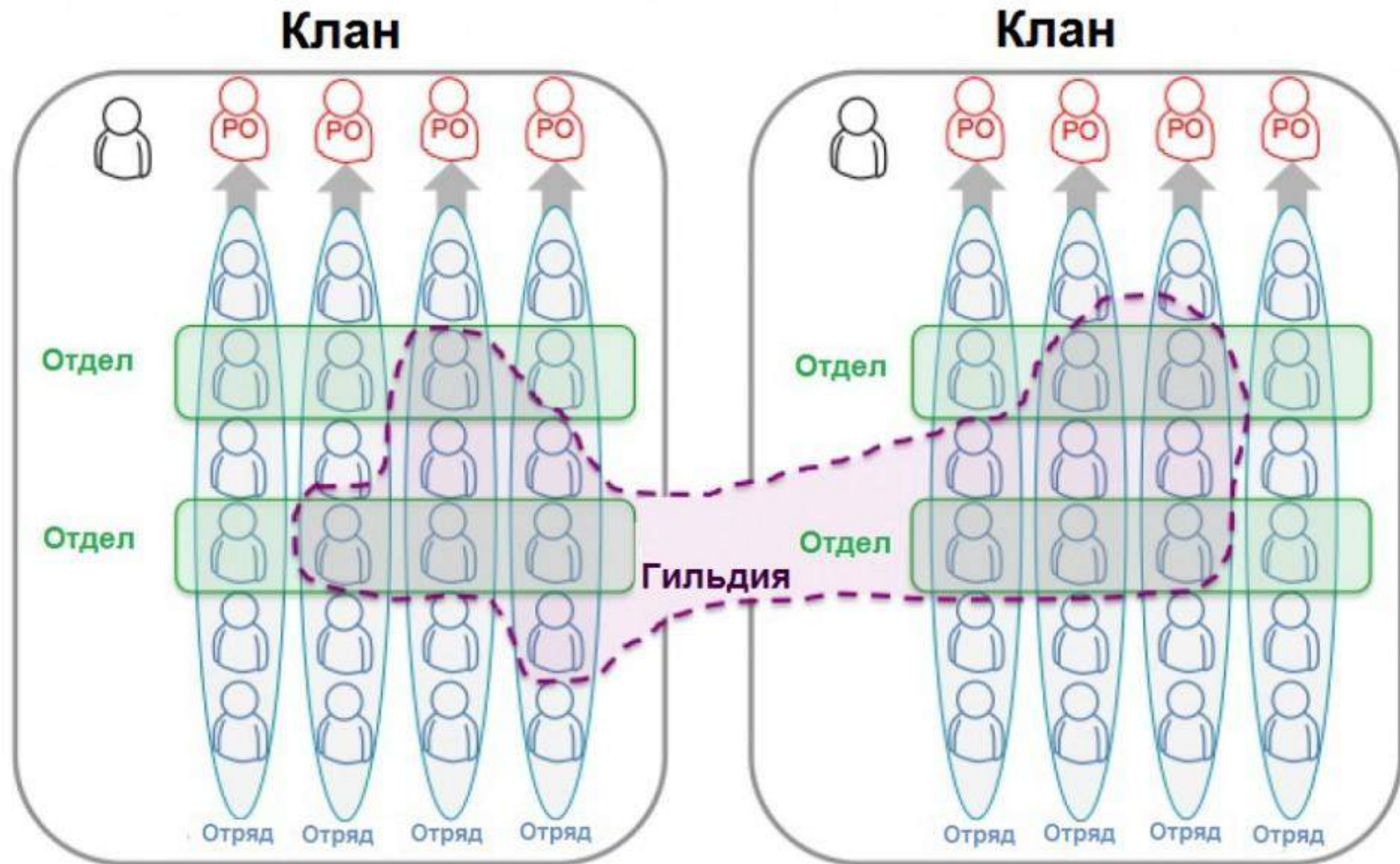
Философия @Spotify

- Не фреймворк
- Вдохновляет примером
- Правила нужны для старта
- Культура есть стратегию на завтрак





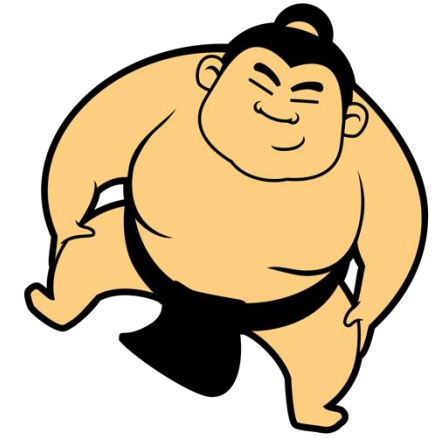
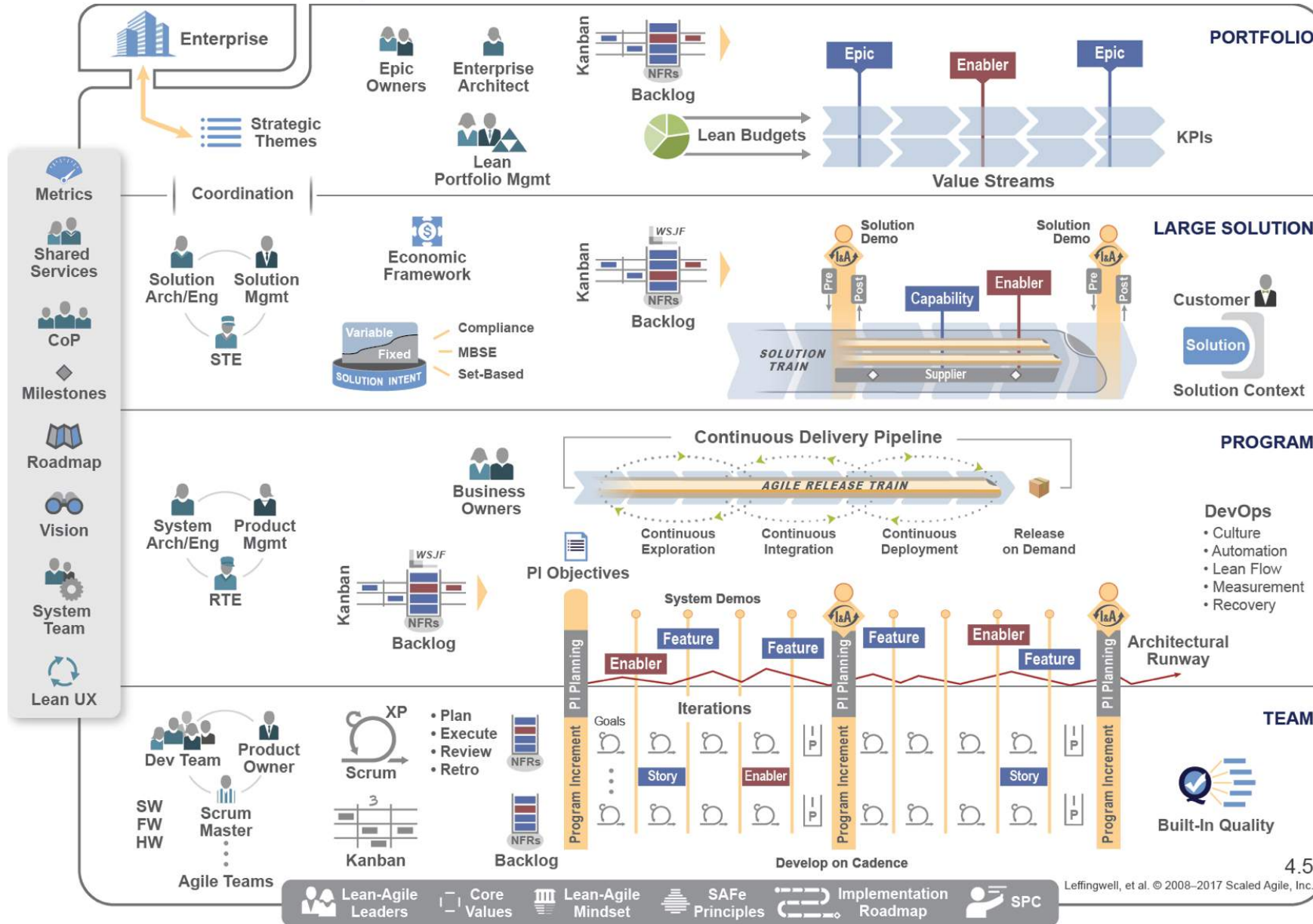
@Spotify



<http://agilerussia.ru/practices/spotifyscaling/>

SAFe® for Lean Enterprises

Full SAFe



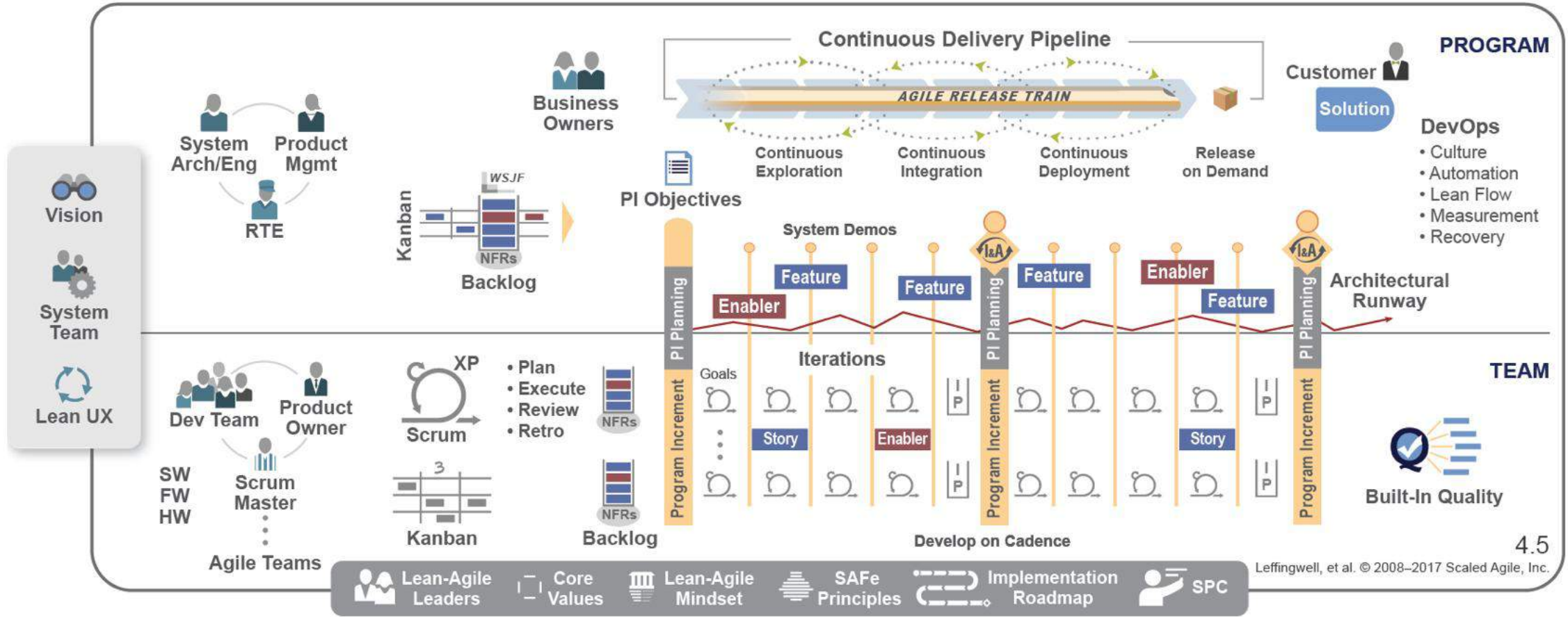
SAFe

SELECT CONFIGURATION:

- FULL SAFe
- LARGE SOLUTION SAFE
- PORTFOLIO SAFE
- ESSENTIAL SAFE

SAFe® for Lean Enterprises

Essential SAFe



Философия SAFe

- Интегрированный набор работающих практик
- Не знаете как — посмотрите у нас!
- Есть ответы на все вопросы
- От автора RUP Dean Leffingwell





LeSS

LeSS BOOK CHAPTER 2:
INTRODUCTION



LEAN THINKING



SYSTEMS THINKING



PRINCIPLES



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS IMPROVEMENT



FEATURE TEAMS



TEAMS



STRUCTURE



ORGANIZATION



COMMUNITIES



CONTINUOUS INTEGRATION



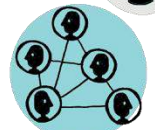
TECHNICAL EXCELLENCE



ARCHITECTURE & DESIGN



ROLE OF MANAGERS

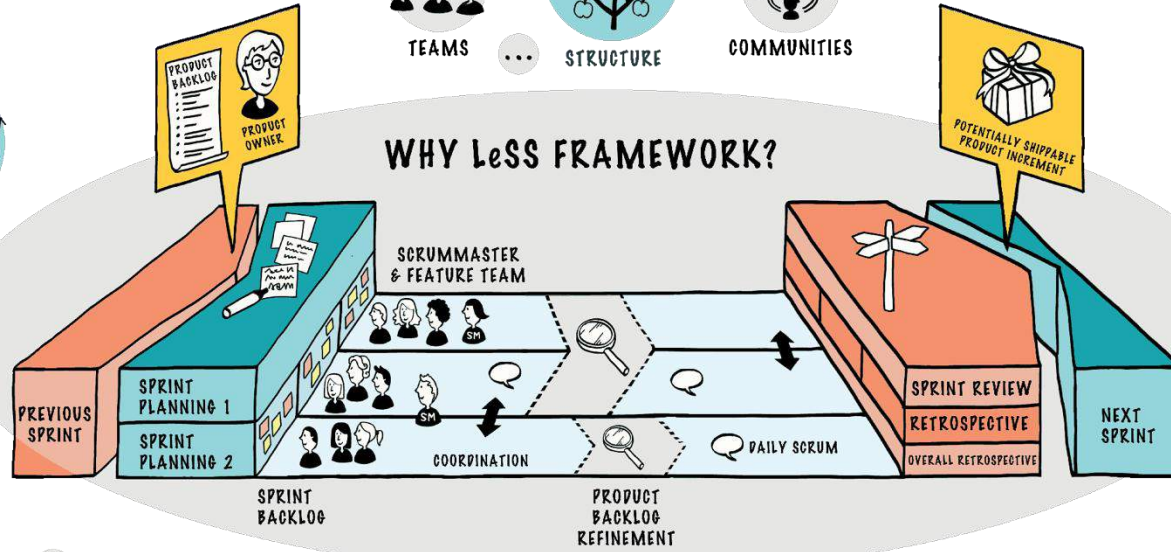


MANAGEMENT



GO SEE

WHY LeSS FRAMEWORK?



PRODUCT OWNER TEAM



LeSS HUGE



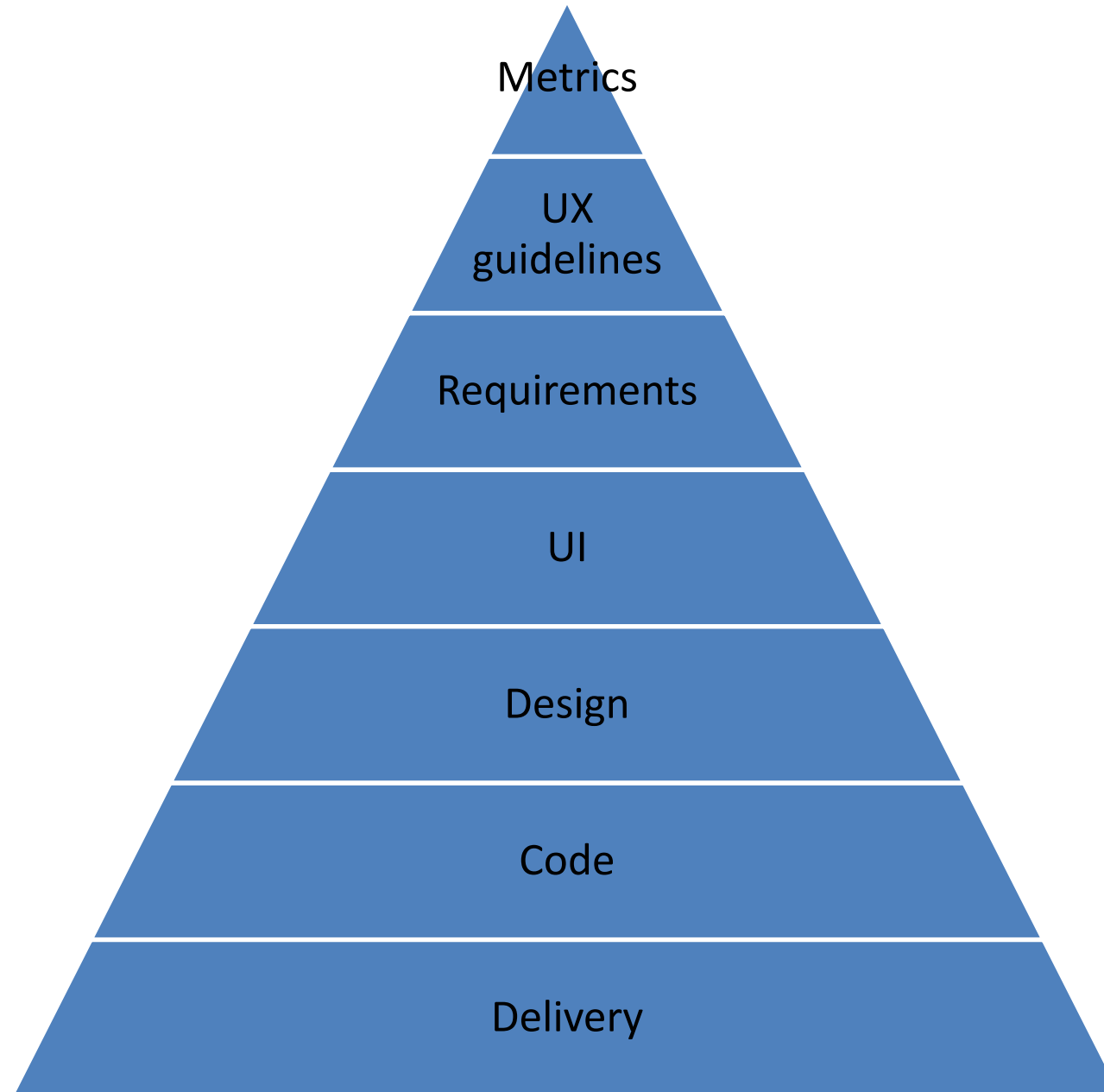
REQUIREMENT AREAS

Large Scale Scrum

- Don't Scale – Descale!
- Структура важнее
- Минимальный набор работающих правил



Descaling



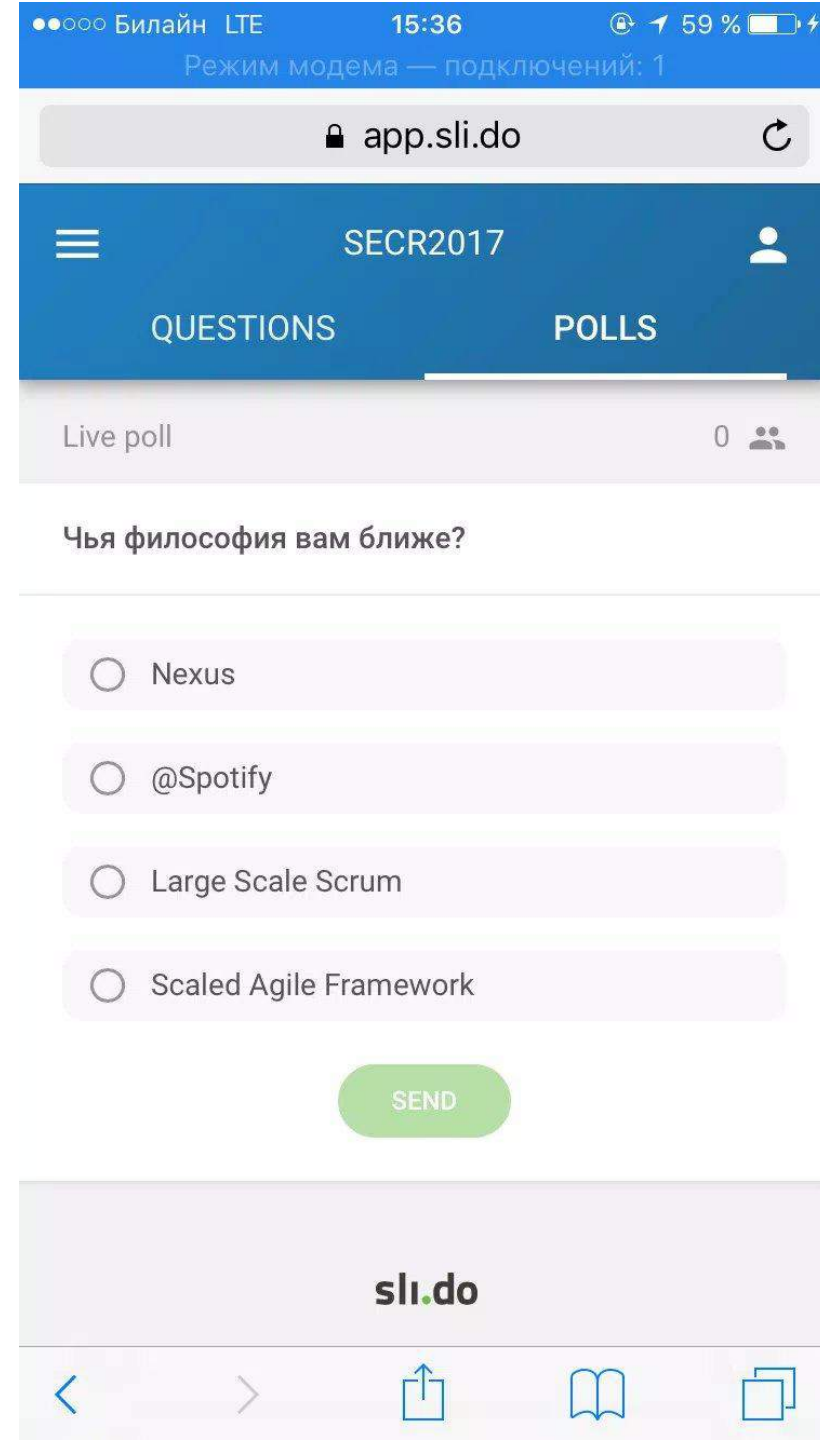
Что общего у всех подходов

- Agile Teams и число Миллера (7 ± 2)
- Tribes и число Данбара (150)
- Синхронизированные спринты
- Интегрированный продукт каждый спринт



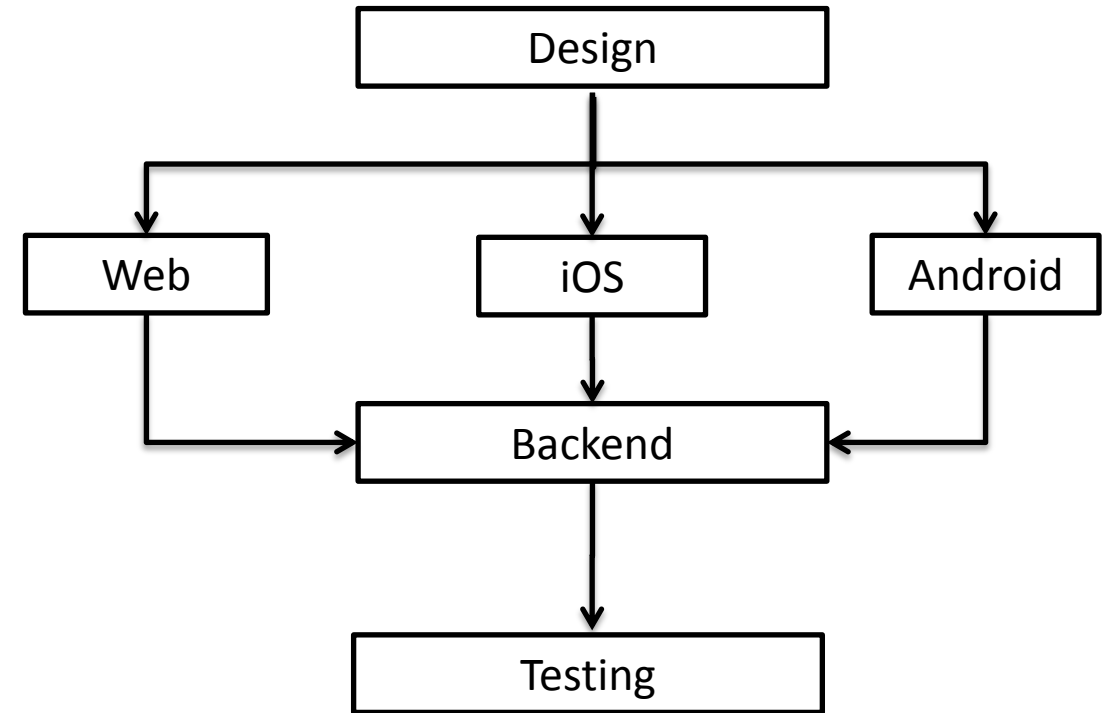
#L100

- Sli.do
- #L100



Структура команд

- Типичная компания
- < 80 человек
- Как будет устроена структура организации в разных подходах?



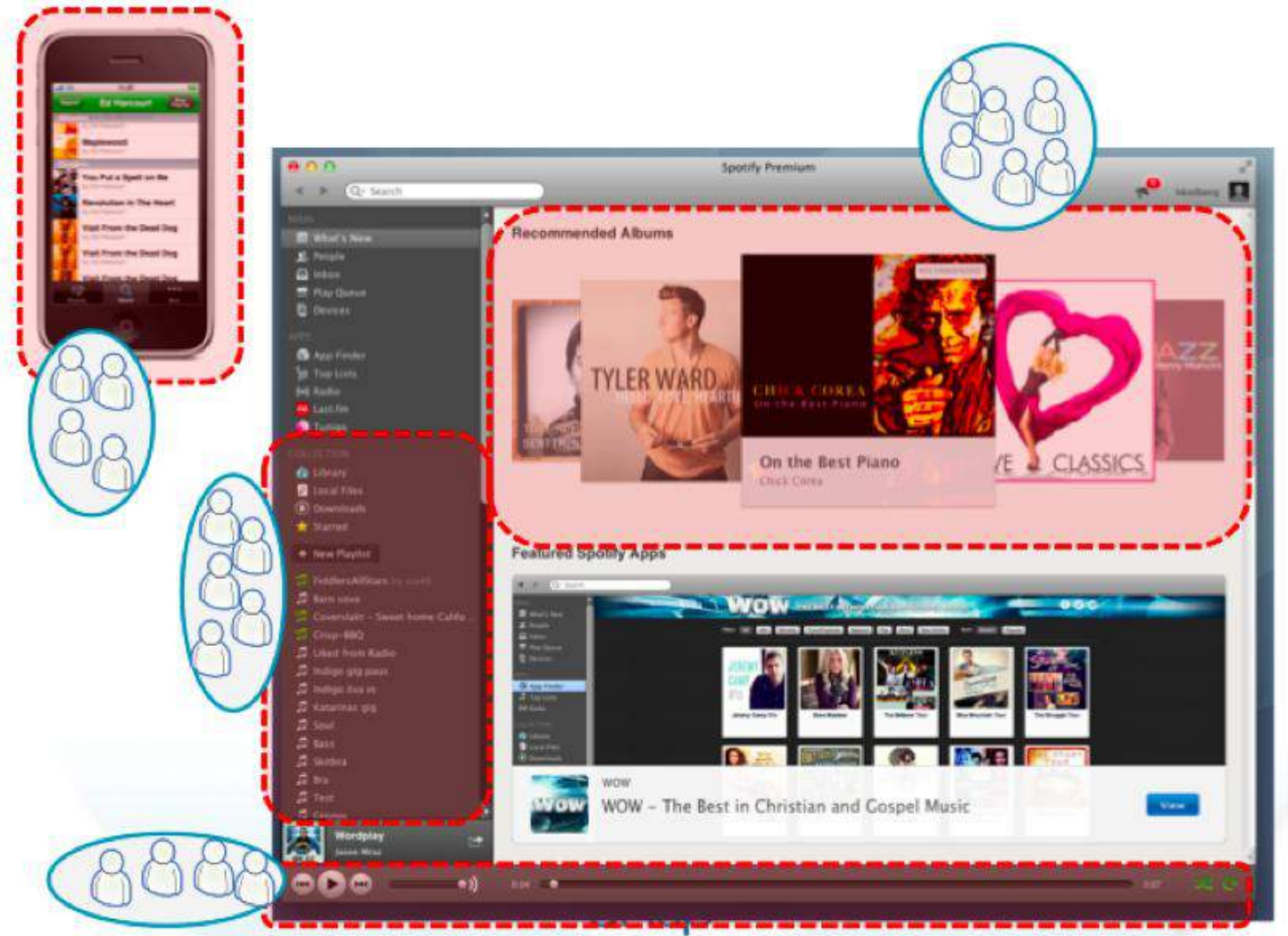
Nexus

Nexus guide не содержит упоминаний о том, как должна быть устроена структура команд



Spotify

- Сквозные команды, несущие ценность
- Ответственность за части приложений



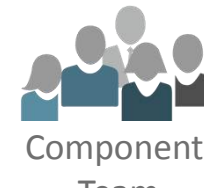
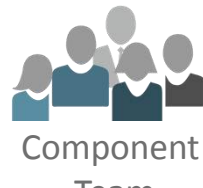
Agile Release Train в SAFe

Feature teams:

- ▶ Выше скорость
- ▶ Минимум зависимостей
- ▶ T-skills

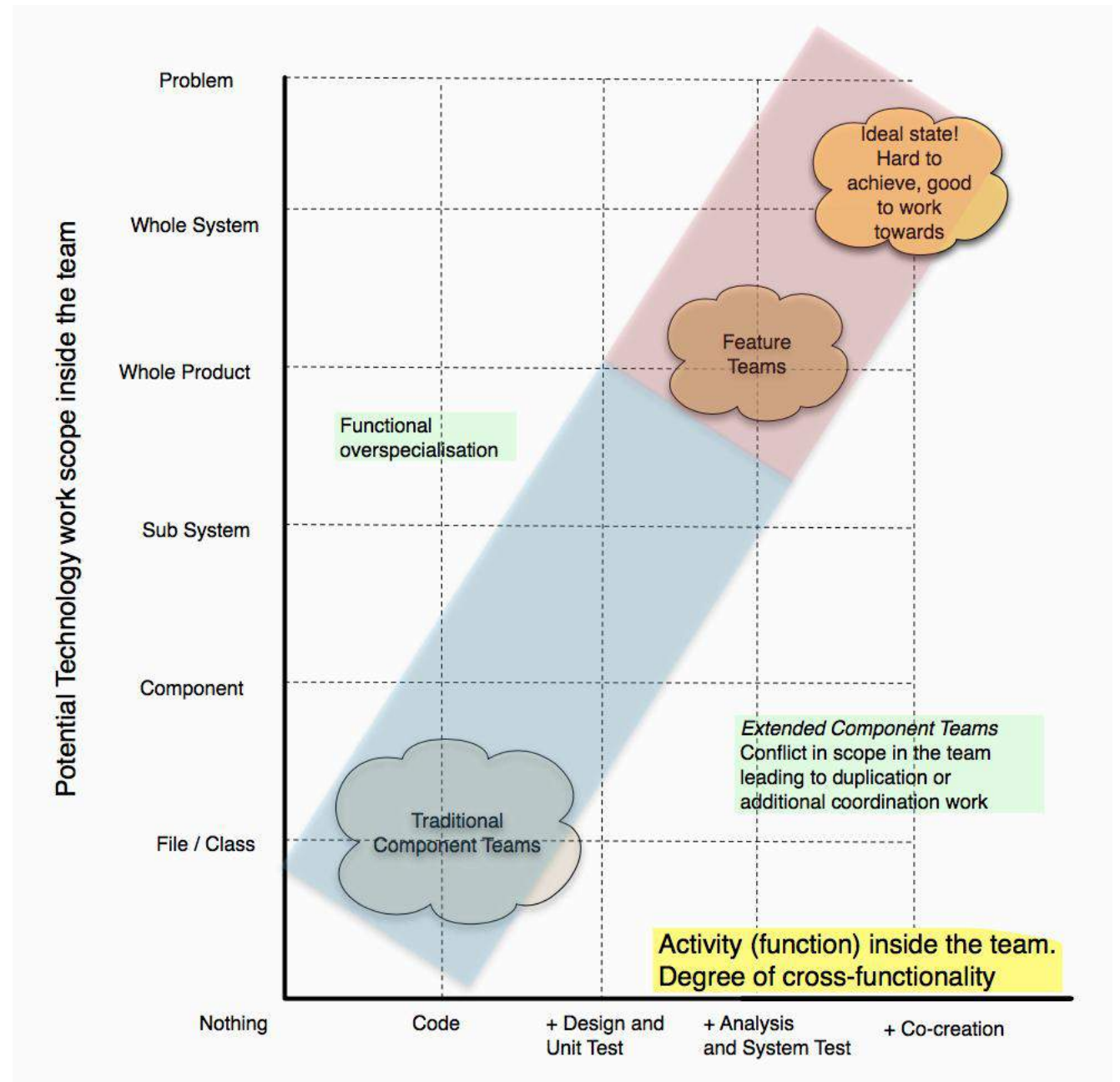
Компонентные команды:

- ▶ Высокое переиспользование, технологическая специализация, критически важные NFR
- ▶ Создание компонента как потенциально заменяемой части системы с ясными интерфейсами



Структура в LeSS

- Идеальное состояние:
- Ответственность команду за ценность/решение проблемы в любой части продукта



Что означает гибкость

- Компания-цветочек
 - Фокус на планомерный рост метрик
 - Работа от гипотез
- Проектная организация
 - Потребности изменчивы
 - Закрепление команд снижает гибкость
- Крупный продукт
 - Динамика определяет потребность в гибкости



Alignment and Dependencies

- Как синхронизируется работа множества команд?



В LeSS кросскомандная координация организуется самими командами

- Just Talk!
- Коммуникация через код
- Межкомандные встречи
- Менторы компонентов
- Скауты
- Межкомандный груминг

- ОДИН Product Owner на все команды



SAFe: Program Increment Planning



PI Planning

8:00-9:00	Бизнес-контекст
9:00-10:30	Концепция Продукта/решения
10:30-11:30	Архитектурная Концепция и практики разработки
11:30-13:00	Контекст планирования и обед
13:00-16:00	Работа команд
16:00-17:00	Рецензирование черновиков планов
17:00-18:00	Рецензирование руководством и решение проблем

8:00-9:00	Изменение планов
9:00-11:00	Работа команд
11:00-13:00	Презентация итоговых планов и обед
13:00-14:00	Риски программы
14:00-14:15	Голосование за доверие
14:15-???	Переделка планов, если нужно
После соглашения	Ретроспектива по планированию



пасованный технологи-
дополнительный библоте
Платформой механизмы для
тельности (сервисы, работа с
факторизация, пользо-
системные сервисы
е, СУП и т.д.)
в новые версии Платформы
платформы ЕСС

ТРЕБОВАНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЯ

- Использовать только утвержденный и оптимизированный тематический словарь. Возможность использования дополнительных библиотек согласовать с Платформой ЕСС
- Использовать только одобренные Платформой механизмы для реализации функциональных требований (сервисы, работа с данными, кодирование, аутентификация/аутентизация, обработка сообщений и т.д.)
- В обязательном порядке использовать системные сервисы платформ ЕСС Smart, нормализован, СУП и т.д.
- Платформы и использовать портальные механизмы Платформы ЕСС и использовать новые сервисы Платформы ЕСС

Требования и представления

- Использовать только утвержденный и оптимизированный тематический словарь. Возможность использования дополнительных библиотек согласовать с Платформой ЕСС
- Использовать только одобренные Платформой механизмы для реализации функциональных требований (сервисы, работа с данными, кодирование, аутентификация/аутентизация, обработка сообщений и т.д.)
- В обязательном порядке использовать системные сервисы платформ ЕСС Smart, нормализован, СУП и т.д.
- Платформы и использовать портальные механизмы Платформы ЕСС и использовать новые сервисы Платформы ЕСС







OWNED

Есть ответственный

- Антон Демидов
- Калимулла Анваров
- Артёмов Павел
- Андрей Колесников + Александр Бугаев + Павел
- Андрей Колесников + Александр Уткин
- Денис Савицкий
- Батура Евгений (по ссылке)
- Петрова Анна
- Павлов Александр

ACCEPTED

Принятый риск

- Sticker 1: [Handwritten notes]
- Sticker 2: [Handwritten notes]
- Sticker 3: [Handwritten notes]
- Sticker 4: [Handwritten notes]

MITIGATED

У нас есть план, что делать в случае возникновения риска

- Sticker 1: [Handwritten notes]
- Sticker 2: [Handwritten notes]
- Sticker 3: [Handwritten notes]
- Sticker 4: [Handwritten notes]

Ан
 • Р
 • О
 Э
 А
 Р
 Г

...енность за
 ...язя. Если
 ...случай



Program Board



ART Sync координирует прогресс



Scrum-of-Scrums

- Прозрачность прогресса и препятствий
- Проводит RTE
- Участники: Scrum-мастера, другие выбранные члены команды, при необходимости эксперты предметной области (SMEs)
- Еженедельно или чаще, 30-60 мин.
- Время ограничено, по завершению “meet-after”

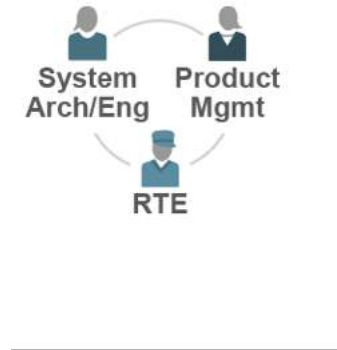
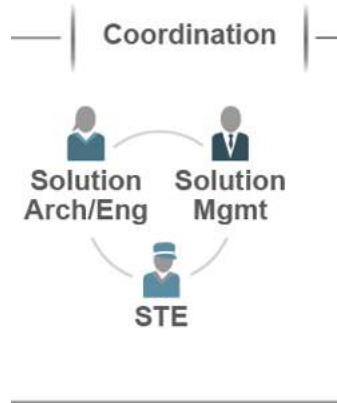
ART Sync



PO Sync

- ▶ Прозрачность прогресса, изменений рамок и приоритетов
- ▶ Проводит RTE или PM
- ▶ Участники: PMs, POs, другие заинтересованные лица и эксперты предметной области по необходимости
- ▶ Еженедельно или чаще, 30-60 мин.
- ▶ Время ограничено, по завершению “meet-after”

Что еще?



Risk Roaming



Голосование

Цели на PI 1

Бизнес-ценность

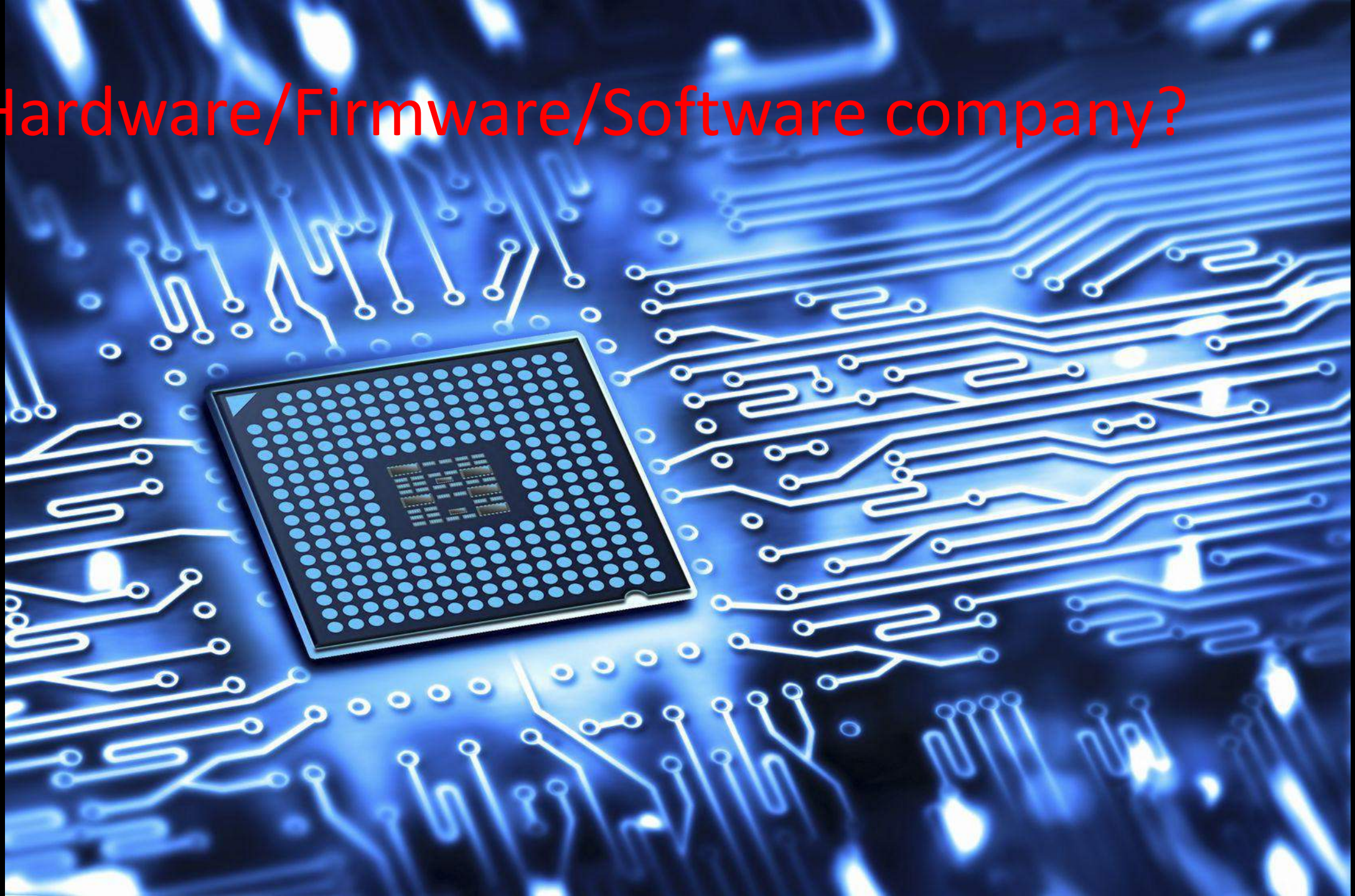
- › Структурное местоположение и проверка местоположения 7
- › Создать и показать прототип концепции контекстных изображений 8
- › Реализовать отрицательную триангуляцию по: тегам, компаниям и людям 8
- › Ускорить индексацию на 50% 10
- › В индексе на 1.2 млрд. больше веб-страниц 10
- › Получение и создание URL 7

Дополнительные цели для PI 1

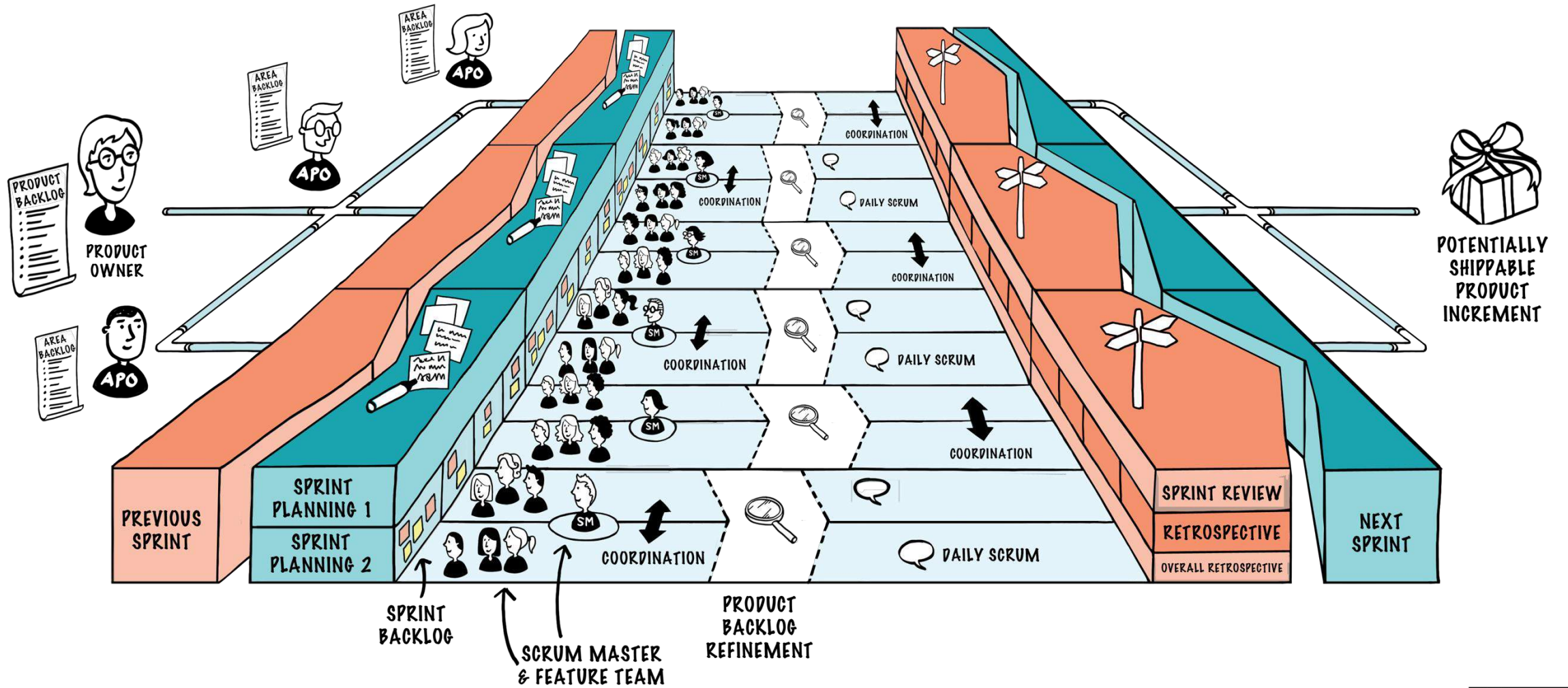
- › Нечеткий поиск по полному имени 7
- › Улучшение качества тегирования до релевантности в 80% 4

PI Objectives

Hardware/Firmware/Software company?

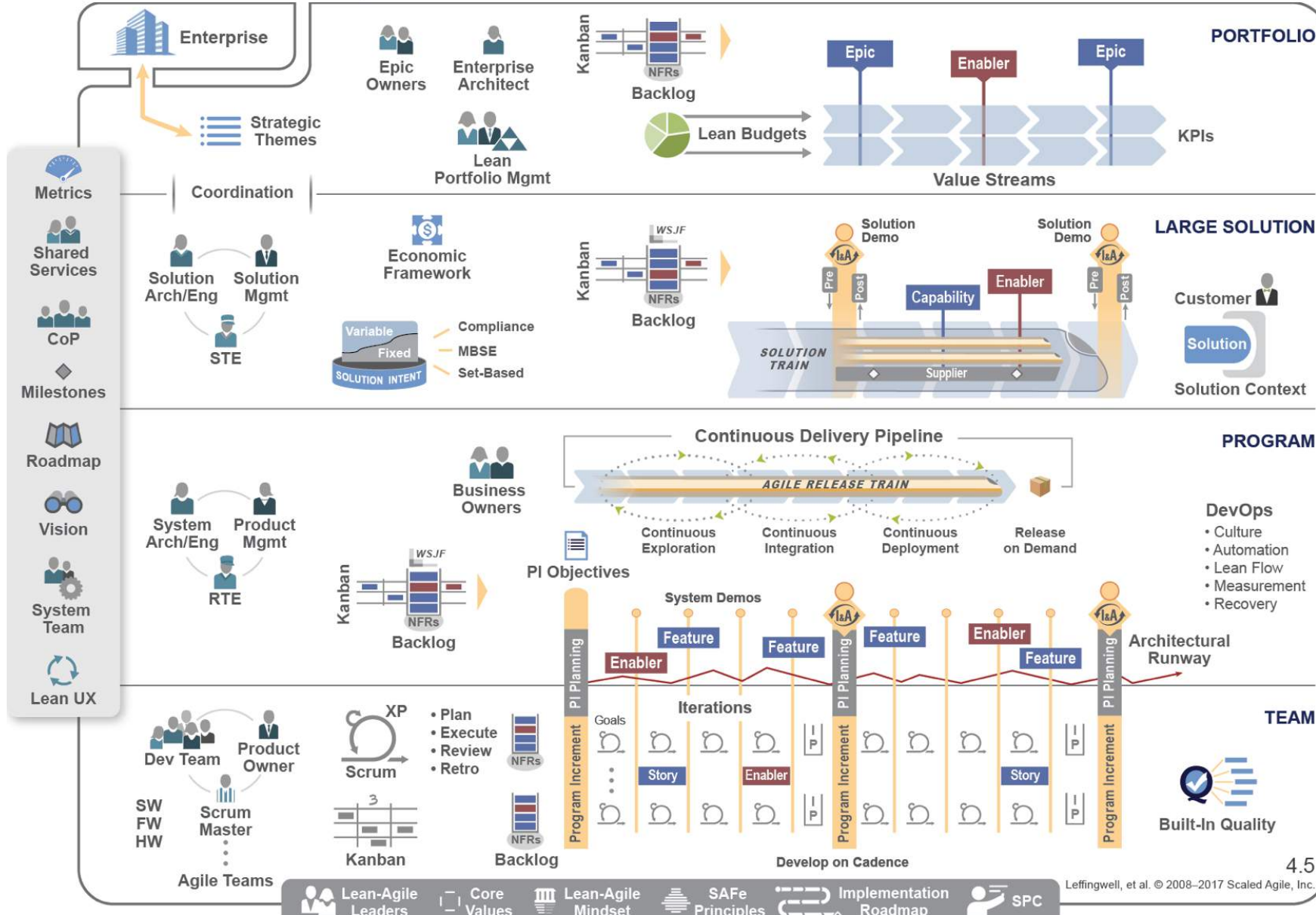


LeSS Huge



SAFe® for Lean Enterprises

Full SAFe



4.5

Leffingwell, et al. © 2008–2017 Scaled Agile, Inc.

Сихронизация нескольких ART в SAFe

Pre

8:00-10:00	Сводный отчет по PI
10:00-10:30	Бизнес-контекст и Концепция Решения
10:30-11:30	Топ-Х Возможностей
11:30-13:30	Фичи на следующий PI

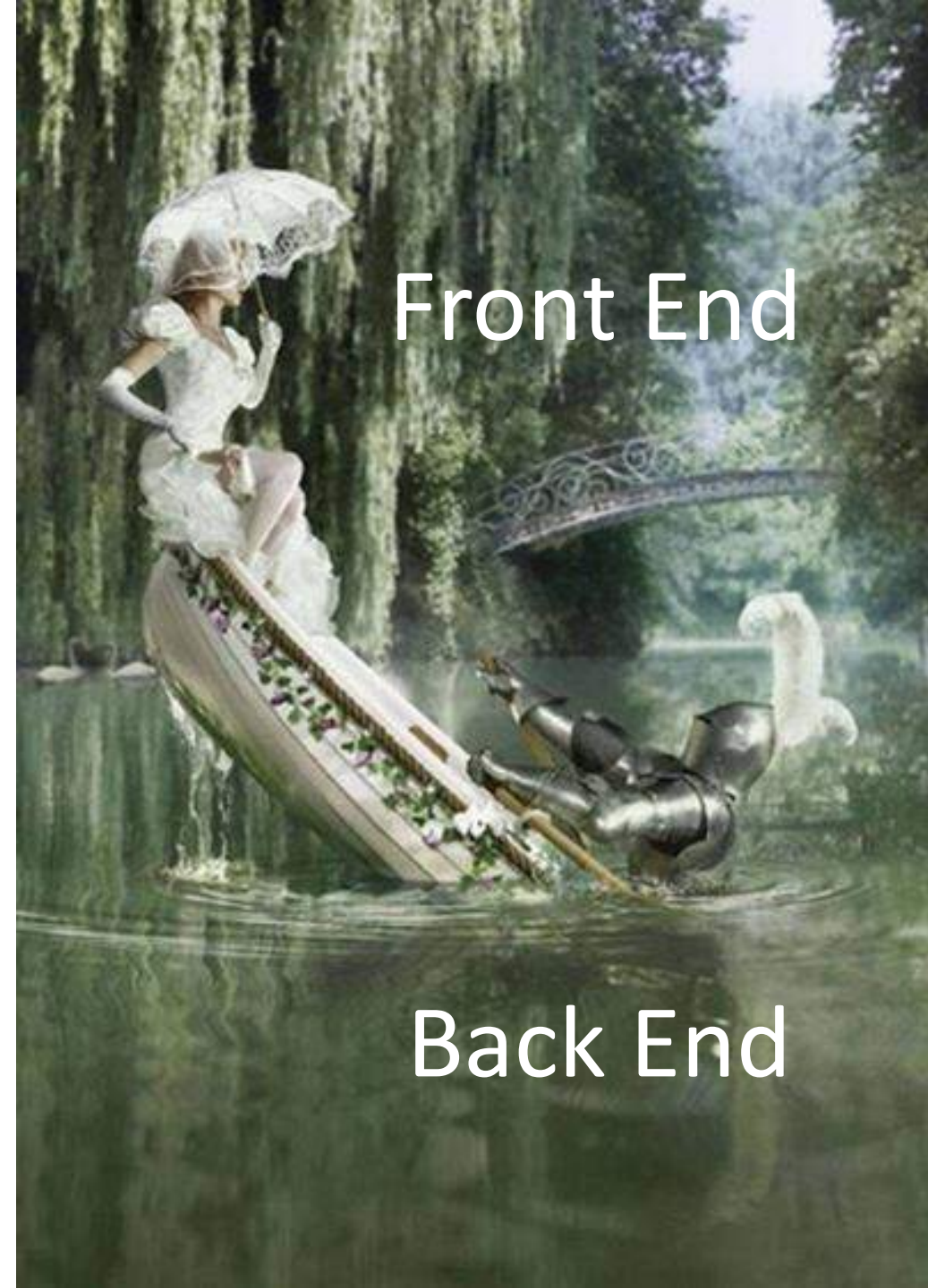
PI Planning

Post

9:00-12:00	Отчет по PI-планированию
12:00-13:00	Обед
13:00-15:00	Рецензия плана, анализ рисков и голосование
15:00-???	Переделка плана, если нужно
	Ретроспектива и следующие шаги

Enterprise

- Новая проблема – новая система с новым стеком
- Нет автотестов
- Адски-трудный рефакторинг
- Нет Continuous Integration
- Нет контроля версий!!!



Больше ада!

- Нет интеграционных сред
- Vendor lock
- “Исчезновение” разработчиков
- Неравномерность загрузки из-за проектного финансирования
- «Водопадные» команды
- OPS



Проблемы с составом команд

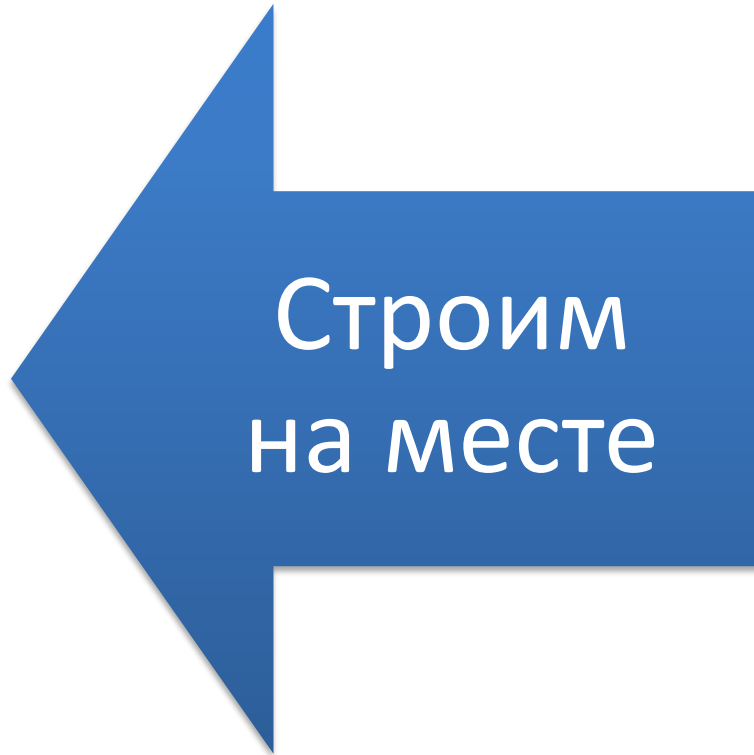
- Нет выделенных разработчиков
- Несбалансированная команда:
 - Мало разработчиков, нет тестировщиков и втрое больше аналитиков
- Внешние проблемы: доступ, среды и т.д.

Сопротивление миддл-менеджмента



Развилка

- Недобюрократизированная организация



Перебюрократизированная организация



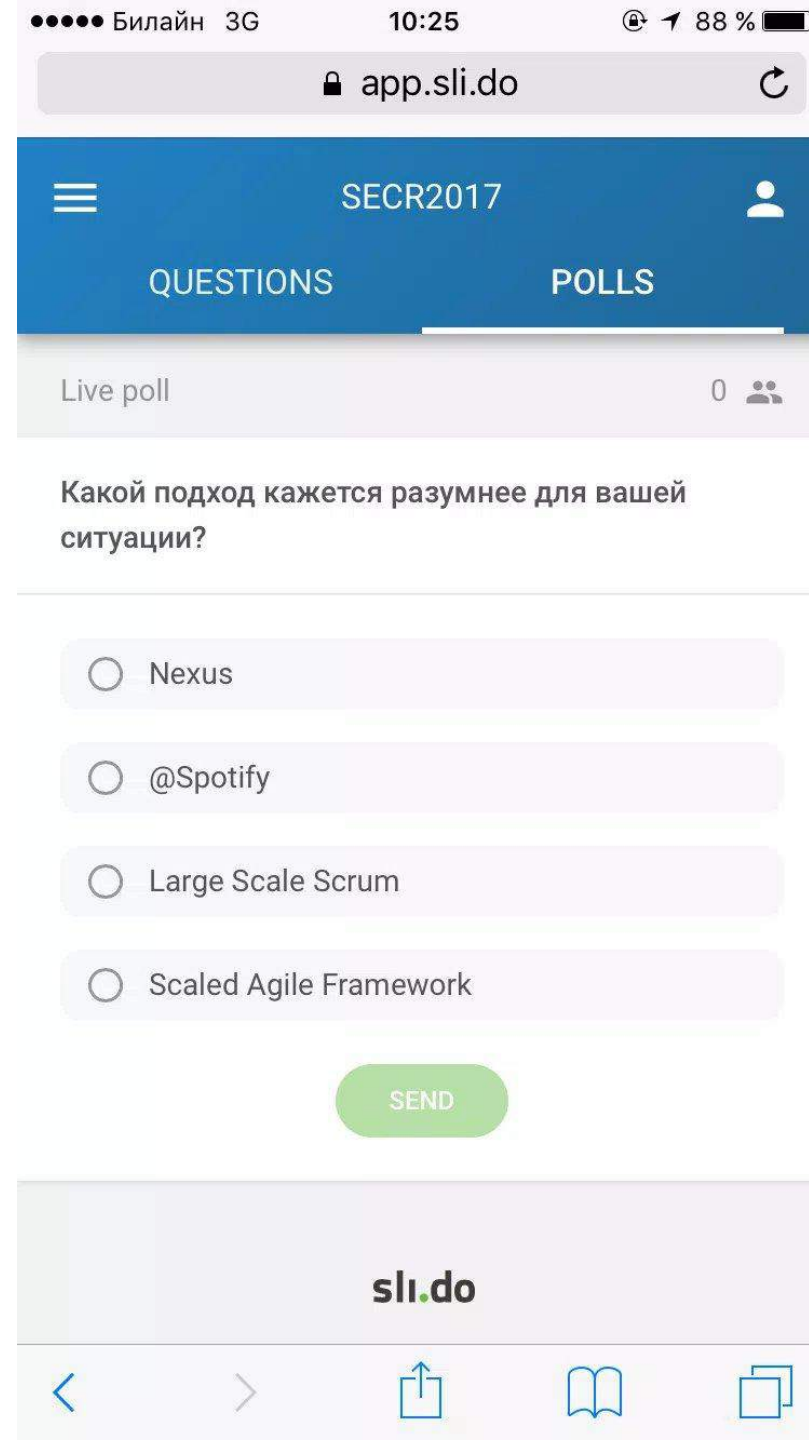
Фокус для крупной компании

- Структура никогда не будет готова
- PI как способ таймбоксить поставку
- Интеграция раз в спринт как способ повысить прозрачность
- Подключение команд от PI к PI



Какой подход вам кажется разумнее для вашей ситуации?

- <http://Sli.do>
- #L100



СПАСИБО!