



Опыт применения A3 анализа в компании Skype

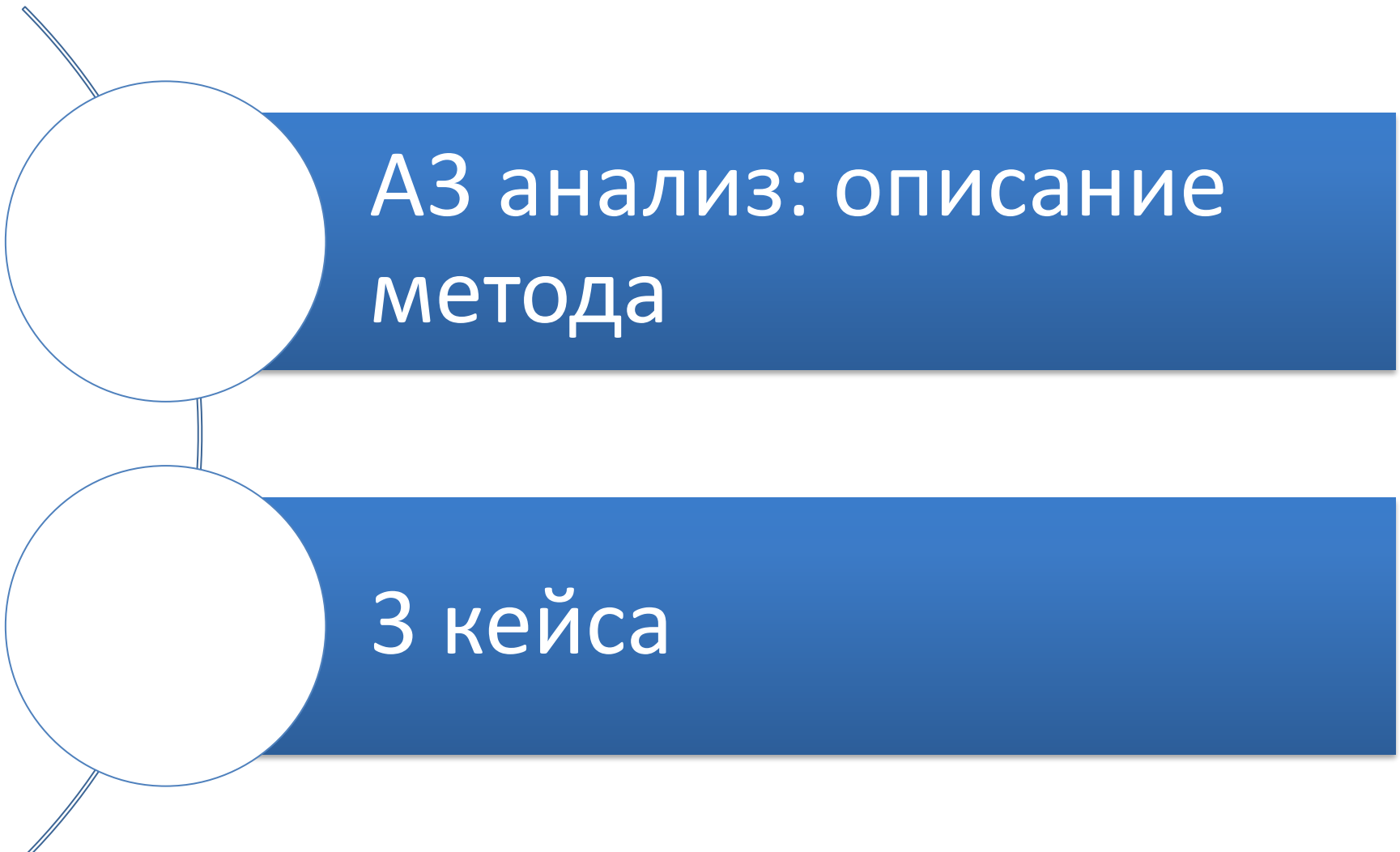
Алексей Ильичев,
ScrumTrek

О докладчике

- 28 лет
- В разработке с 2004 года
- Разработчик, РМ, СкрамМастер, Agile Coach, лайф-коуч



Содержание



А3 анализ: описание
метода

3 кейса

A3 АНАЛИЗ

Тема	Ответственный
Контекст	Мероприятия
Текущее состояние	Результаты
Цель	
Анализ	Дальнейшие шаги

Title: Increasing patient turnover and film quality in a Haitian field hospital

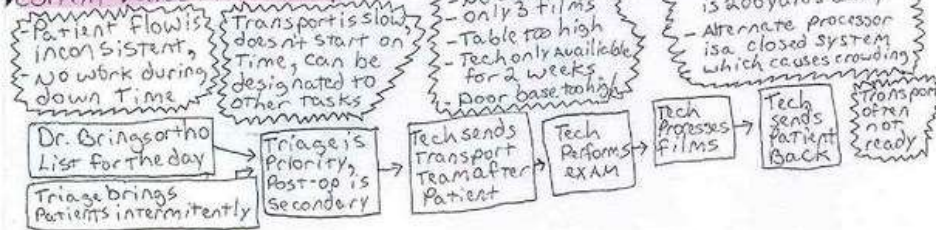
Background: The field hospital had an inefficient radiology department that was producing suboptimal films. The mass of patients requiring quality x-rays was more than the current process could accommodate. An increase in both efficiency and quality was an absolute necessity.

Smart Goal: Increase patient turnover to accommodate all patients who need x-rays on any given day by the end of day two with an increase in film quality that ensures all films are of diagnostic quality.

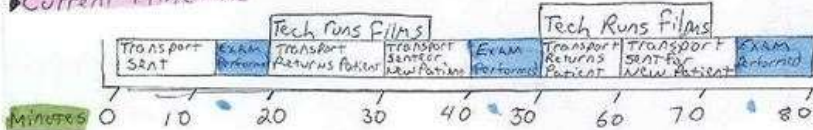
Problem Statement: Need to increase patient turnover and film quality

Current State

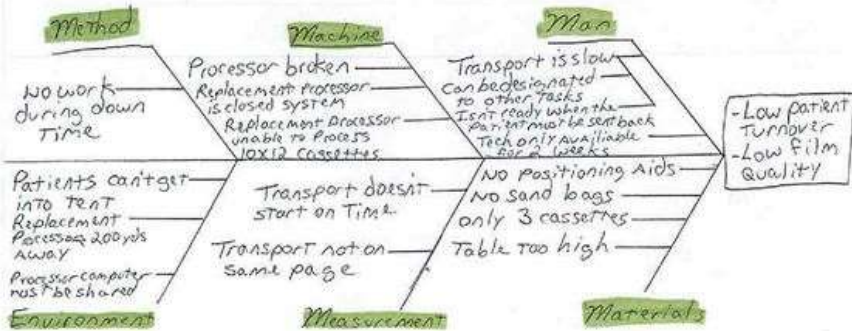
Current Value Stream Map



Current Timeline



Analyze



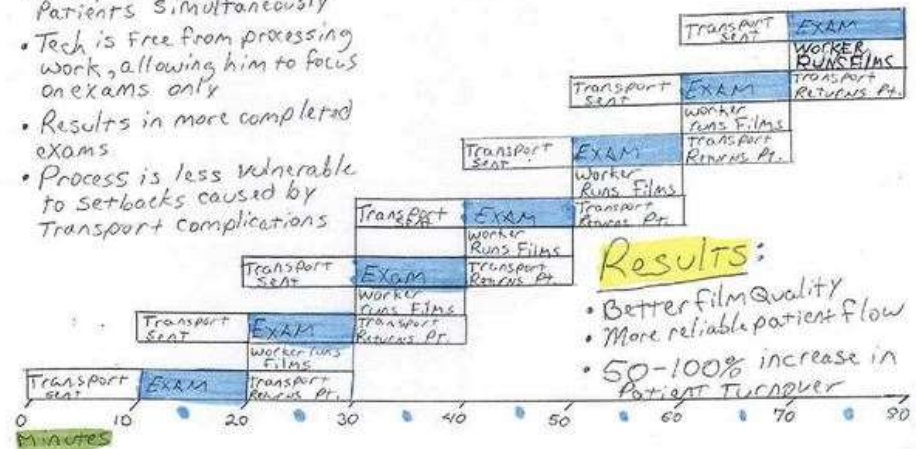
Implementation Plan

Description	Responsible	Time Line
1. Creation of waiting area	Russell	1st 2 hours
2. Advancement of transport Assignments	Carlyle	ongoing
3. Early completion of walkable Post-ops	Russell + Carlyle	ongoing
4. completion of backup Transportation tasks	Russell + Carlyle	ongoing
5. Creation of positioning Aids	Russell	1st 2 hours
6. Creation of sand bags	Russell	1st 2 hours
7. Case-by-case view limitation decisions	Russell + Carlyle	ongoing
8. Shortening of table legs	Russell + Carlyle	1st 2 hours
9. Training of replacement Tech	Russell	1st week
10. Processor mechanical modification	Russell	day 2
11. Processing of films during exam	Marie	ongoing
12. Exportation of films to hospital central database	Russell + Larry	1st week
13. Construction of tent Access ramp	Russell	1st 2 hours
14. wheelchair and crutch repair	Russell + Carlyle	Ongoing

Russell Maroni Rt (R)

New Timeline

- Transport team does multiple Patients simultaneously
- Tech is free from processing work, allowing him to focus on exams only
- Results in more completed exams
- Process is less vulnerable to setbacks caused by Transport complications



Results:

- Better film quality
- More reliable patient flow
- 50-100% increase in Patient Turnover

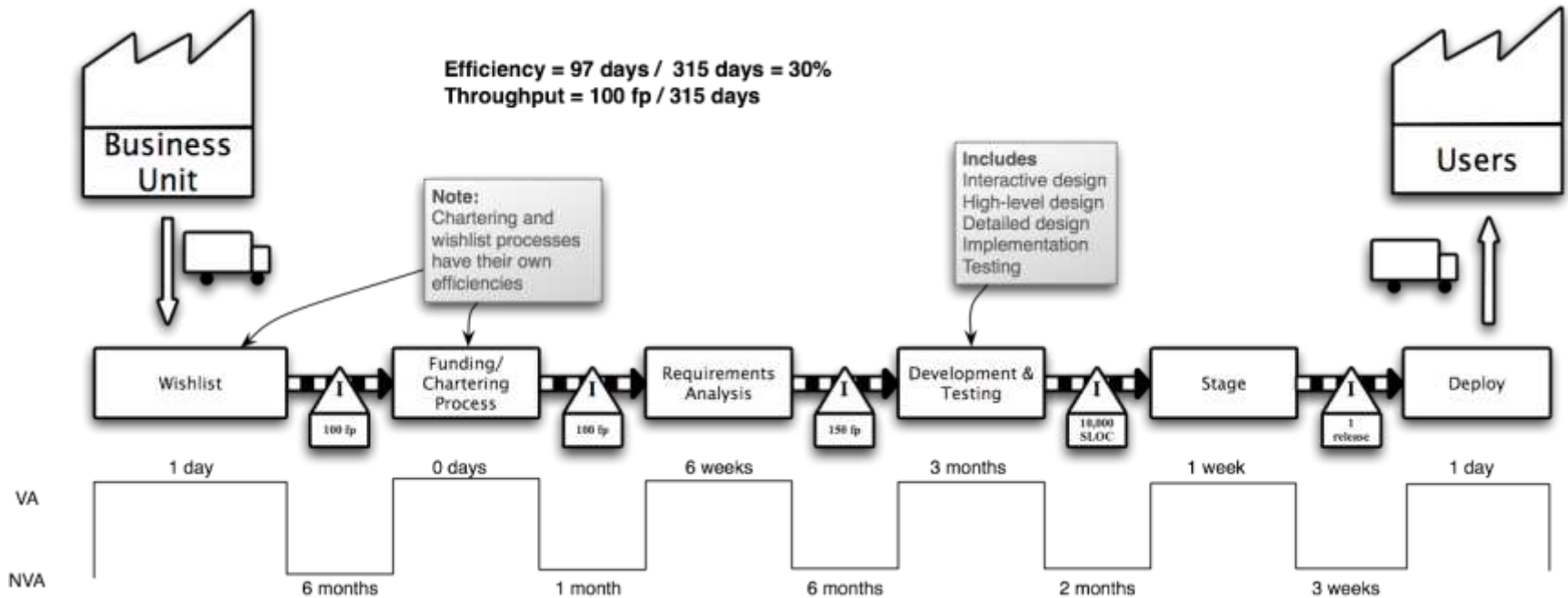
Контекст

- С чем это связано
- Почему это важно
- Что будет, если ничего не предпринимать
- На языке тех, кто будет читать

Текущее состояние и цель

- Что фактически происходит?
- Диаграммы, графики, метрики
- Измерить проблему
- Цель должна быть измеримой

Карта потока ценности (Value Stream Map)



Анализ

- 5 why's
- Диаграммы глубинных причин
- Fishbone диаграммы
- Избегать поиска виноватых

Мероприятия

- На основе глубинных причин
- Конкретные шаги
- Точное понимание, кто и что делает
- Заранее подумать о возможных рисках
- Важно вовлечение всех, от кого требуется действовать по новому!

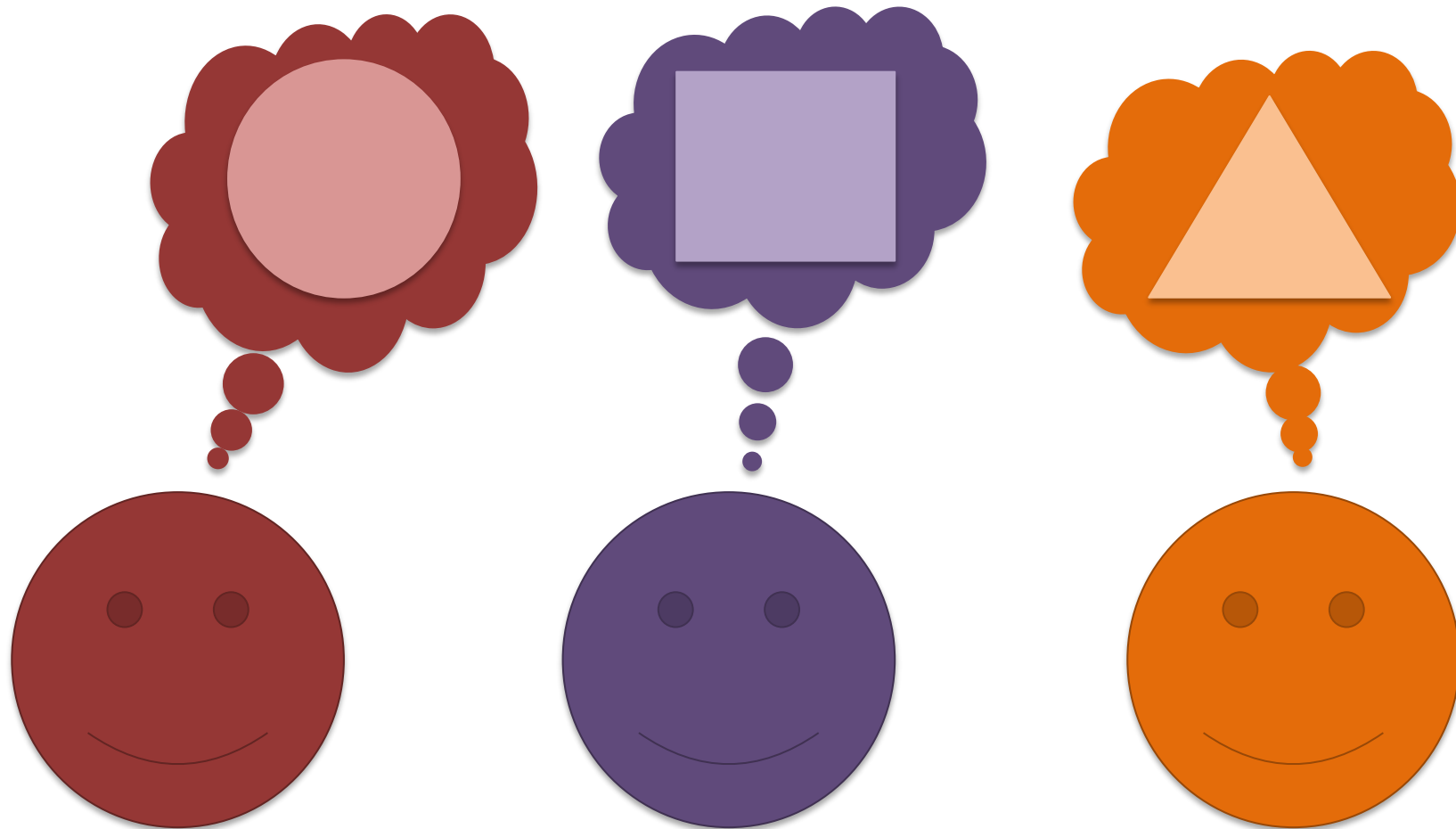
Результаты и дальнейшие шаги

- Достигнута ли цель?
- Какую новую информацию мы получили?
- Дальнейшая работа над проблемой

Последовательное заполнение



Согласие на каждом этапе



«Как здорово, что мы договорились!»

Copyrighted Material

Foreword by Jim Womack



Managing to Learn

Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead



by John Shook

Copyrighted Material

Процесс в Skype

- В процесс вовлечено 6 офисов в разных странах
- Видео звонки вместо личных встреч
- Страничка на вики, вместо физического листа
- Screen sharing и редактирование странички на вики в реальном времени

С чего всё началось

- Совещание по теме «Какие у нас проблемы»
- Составлен список из 14-и проблем
- Тренинг по АЗ анализу
- Сформированы рабочие группы по трём проблемам из списка

ПРОБЛЕМА С UX ДИЗАЙНОМ

Сложность первая: в чём проблема?

- Изначальная постановка «У нас нет локального UX дизайнера»
- Это решение, а в чём проблема?
- Android, iOS, Web — у каждой команды свой процесс, и проблема проявляется по-разному.

Переделки и задержки



Почему так происходит?



Разговор с тимлидом из Web

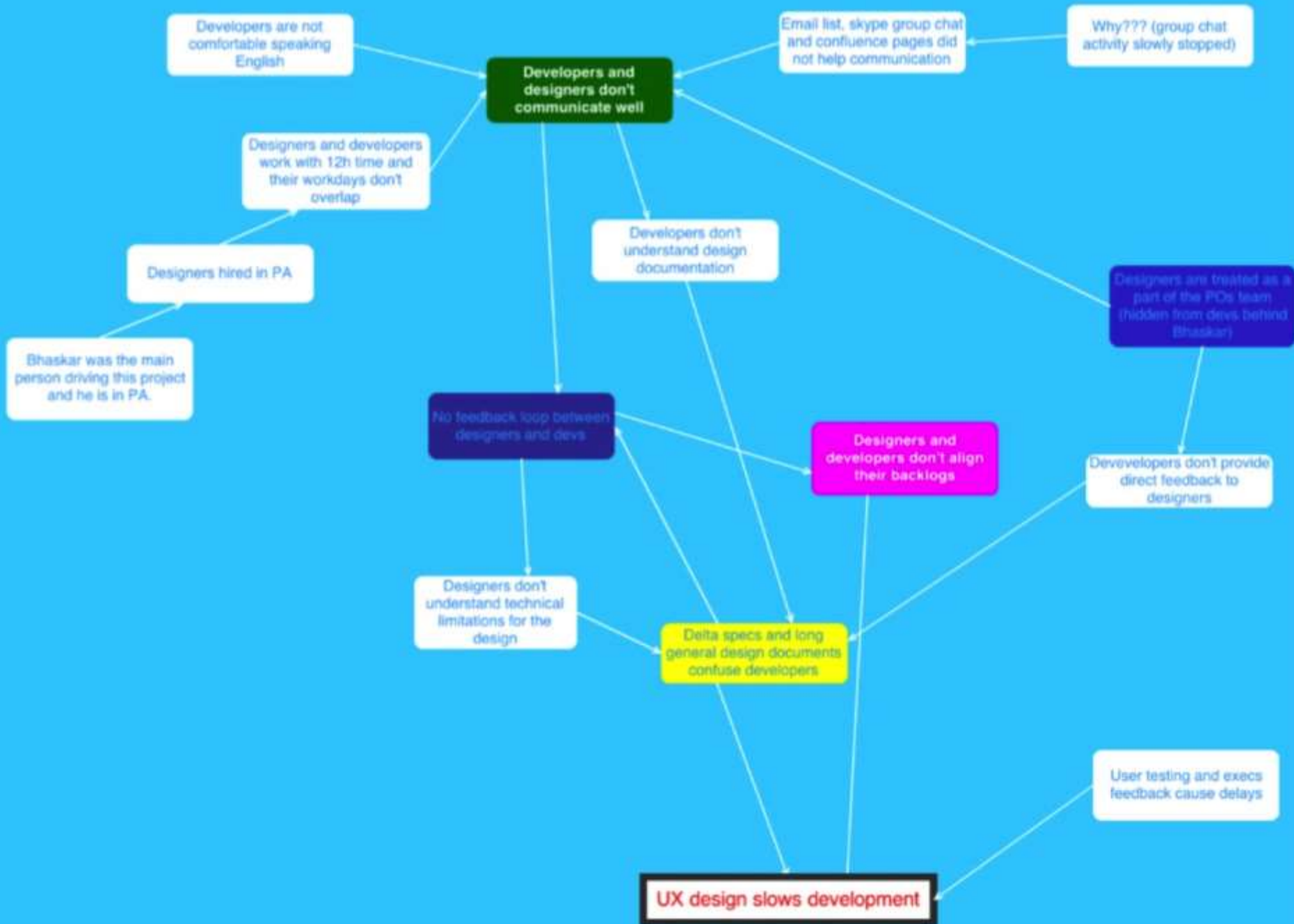
- Причина в том, что нет быстрой обратной связи
- Нанять локального дизайнера — выглядит как хорошее решение

Разговор с РМ

- Ожидание, что будет трудно убедить в наличии этой проблемы.
- Быстрый взгляд на диаграмму причин и дальнейший поток сознания на 30 минут — только успевай фиксировать.
- Локального дизайнера не будет.

Разговор с дизайнерами

- Ожидание, что разговор будет трудным.
- Глаза, полные счастья: «Мы кому-то нужны!»
- Полная готовность менять свой процесс и энтузиазм
- Договорились создать общий чат и регулярно созваниваться



Локального дизайнера
не будет.

Эксперименты

- “Design integration person” узнал об ожиданиях от него
- Включение дизайнеров в Scrum of Scrums
- Регулярные звонки между разработчиками и дизайнерами
- Дизайнеры начали вести свои задачи в Jira
- Тимлид команды web поехал в Пало-Альто налаживать контакт

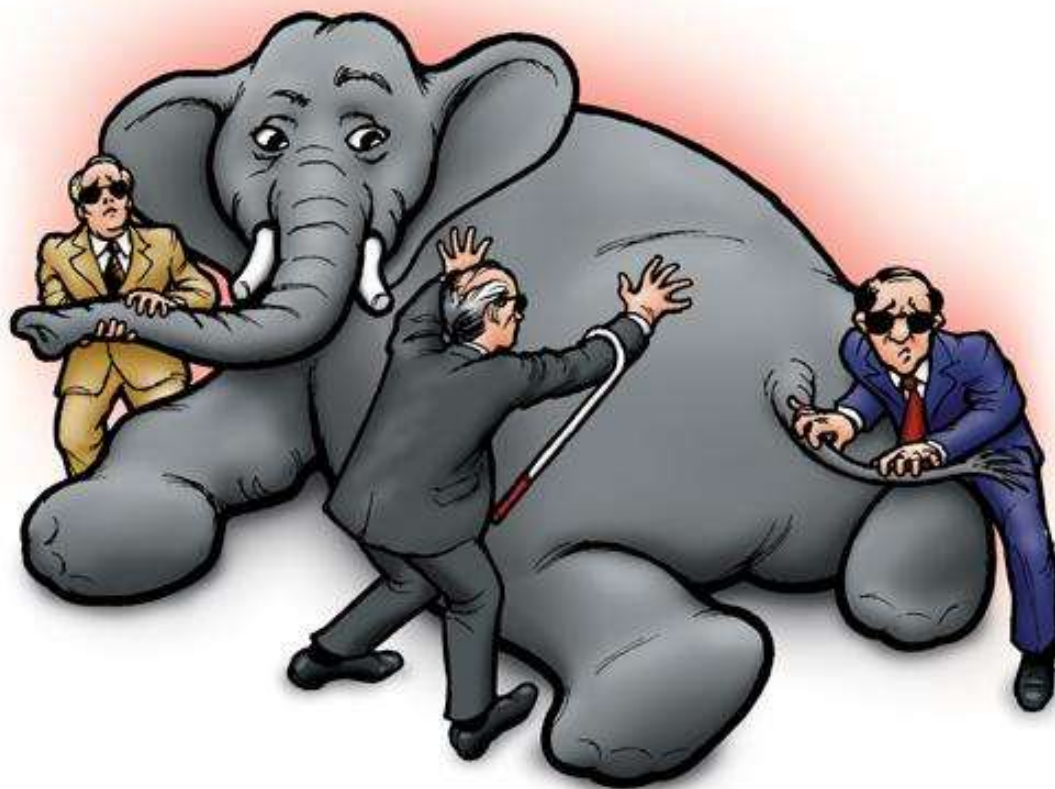
Итоги

- Жалобы прекратились
- Спустя несколько месяцев, дизайнеров поменяли — наняли людей в Лондоне
- Вероятно, недостаток общения был ключевым фактором

Не всегда жалобы означают
готовность решать проблему

Глубина анализа
зависит от проблемы

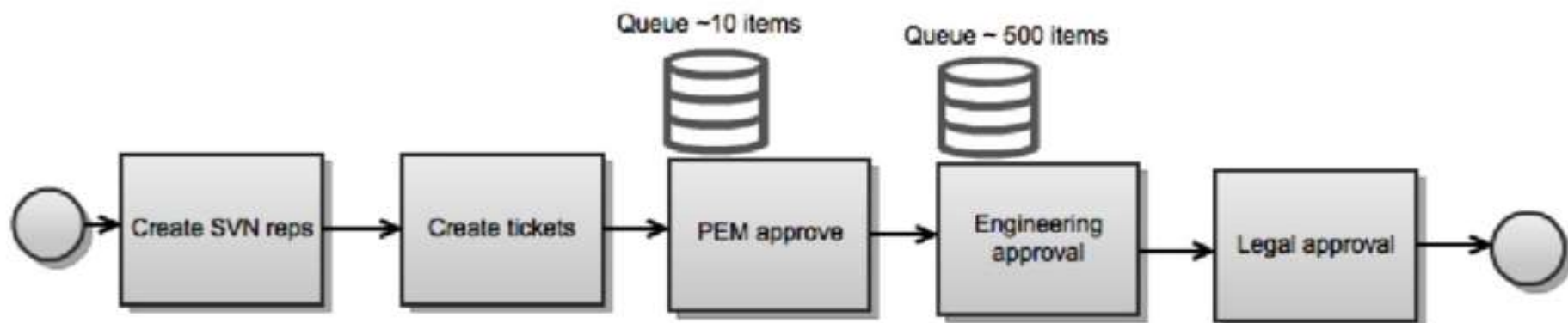
Каждый видит свою картину

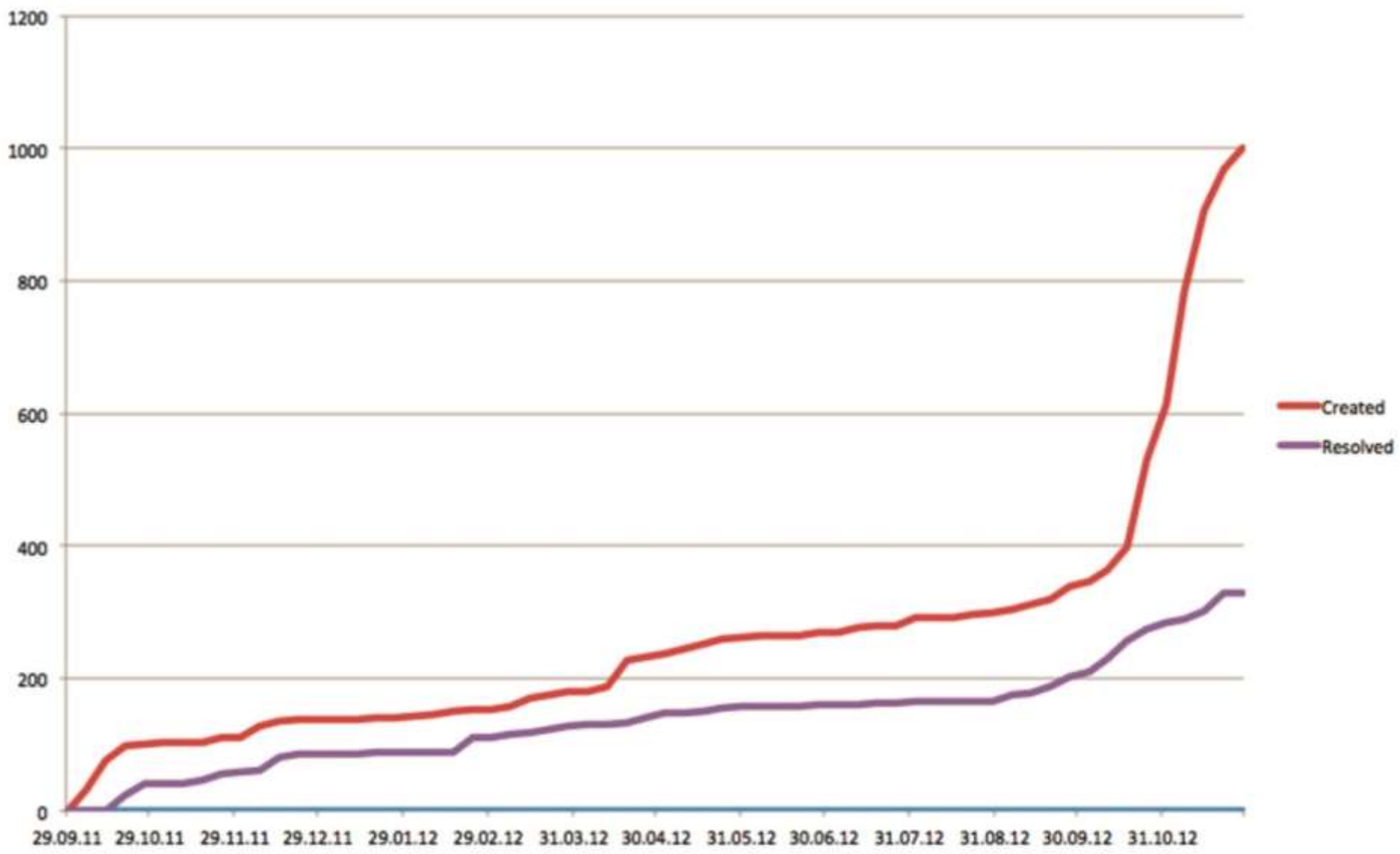


ПРОБЛЕМА С OPEN-SOURCE

Чём проблема?

- Медленный процесс проверки TPS блокирует релизы
- Падает производительность
- Разработчики демотивированы
- Сроки проверки непредсказуемы



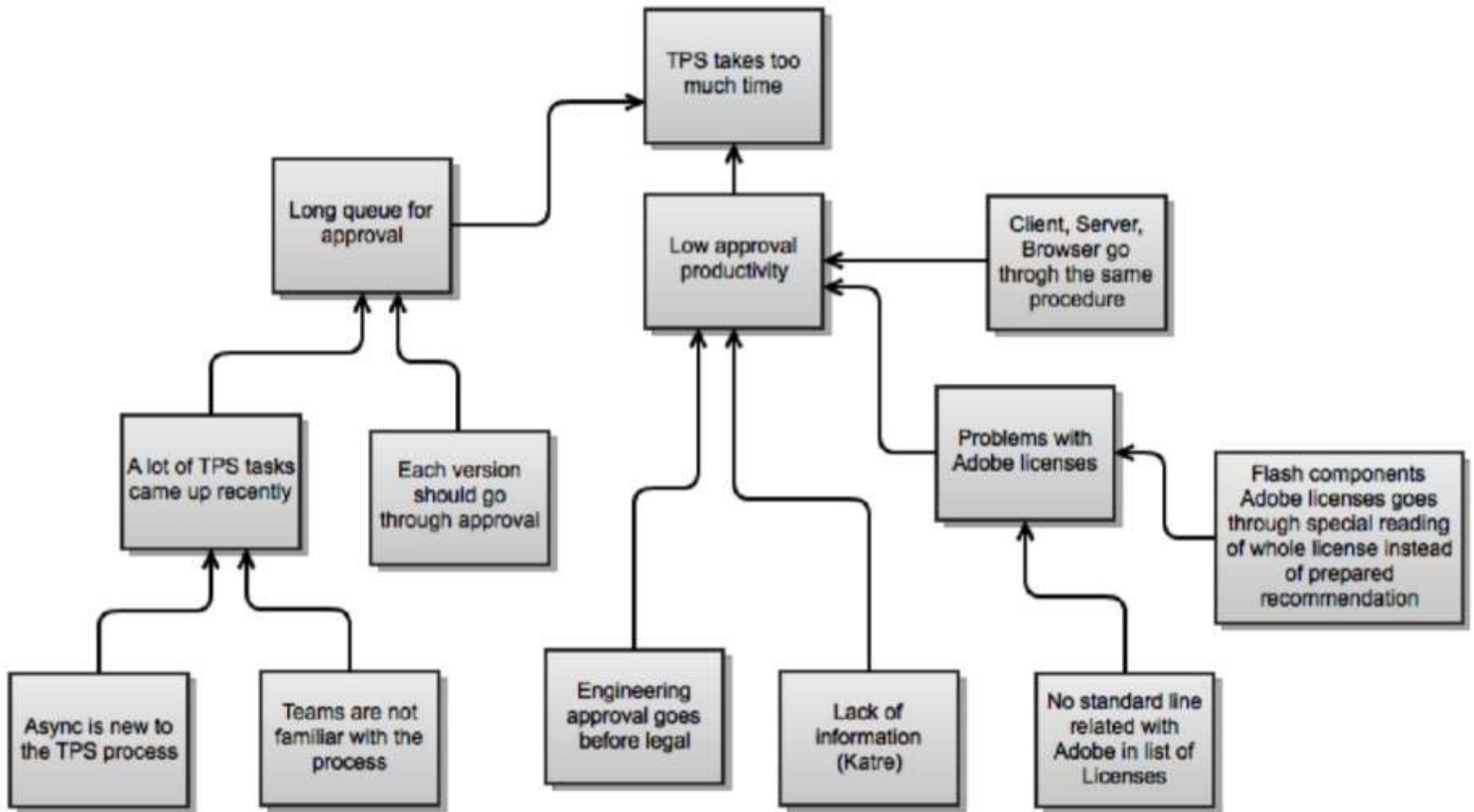


Текущая ситуация

- Средняя скорость обработки запросов — 2.1 в день
- Открытых запросов 672
- До сентября 2012 года средняя скорость добавления запросов была 0.6 в день

Текущая ситуация

- При сохранении средней текущей средней скорости, очередь будет только расти
- Если скорость добавления запросов вернётся к прежней, очередь будет разобрана за 450 дней!



Мероприятия

- Разделить юридическую и техническую проверку
- Проанализировать типичные случаи
- Более детальный формат заявок
- Организовать встречу тимлидов и написать FAQ по составлению заявок и процессу в целом.

Звонок с начальством

- Основная мысль: «Этой проблемой уже занимаются».
- До запуска нового процесса — разрешение в релиз в обход системы
- Нас стали информировать о том, как идёт прогресс и запрашивать обратную связь

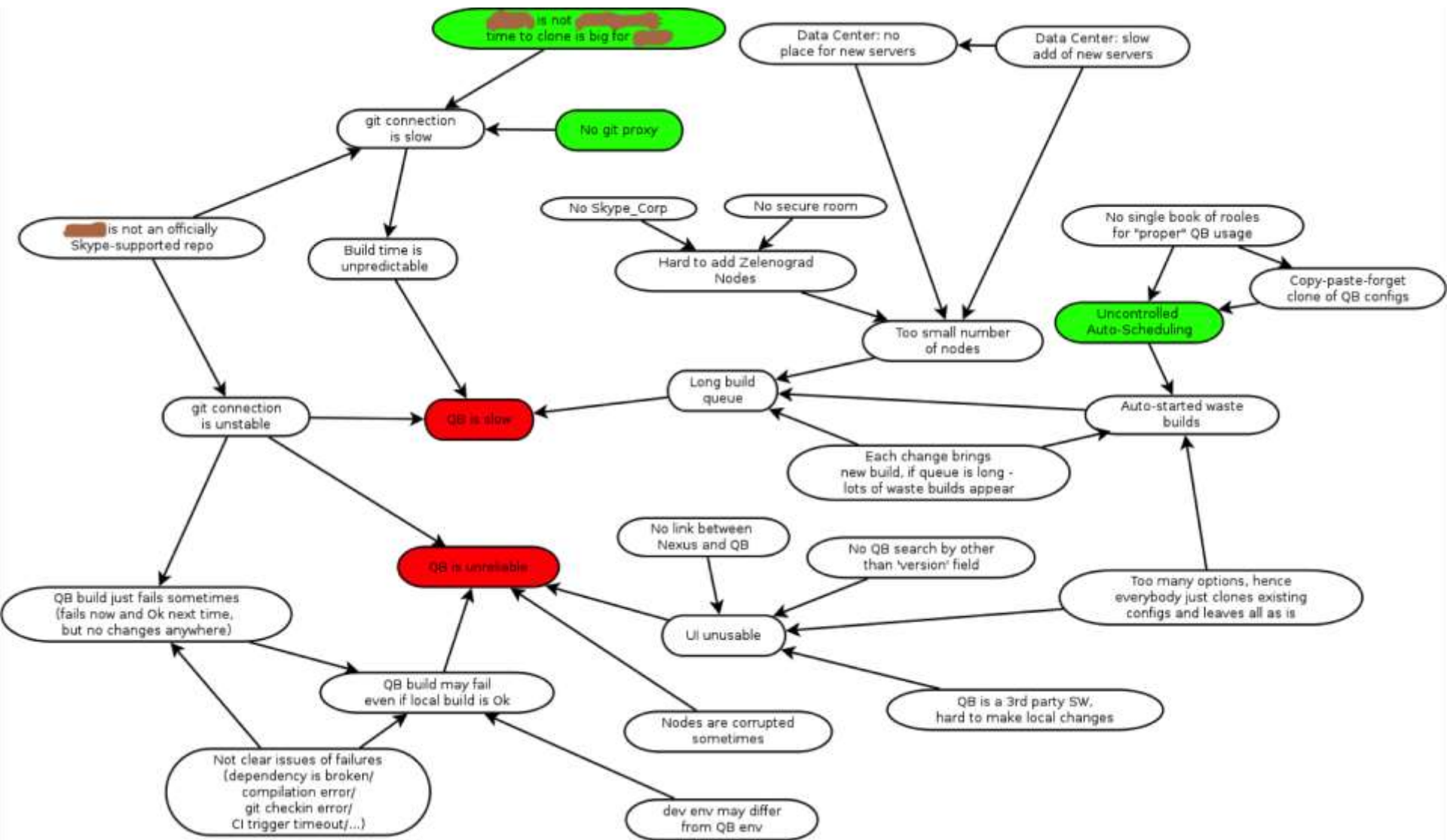
АЗ как метод эскалации

Кто отвечает за результат?

ПРОБЛЕМА С BUILD-СЕРВЕРОМ

Проблемы

- Приходится долго ждать сборки
- Когда что-то идёт не так, бывает трудно понять по логгу, что же пошло не так.



Мероприятия

- Перенос репозитория
- Изменение логики запуска сборок
- Остановка сборки при возникновении первой же ошибки
- ...

Разговор с РМ-м команды QuickBuild

- Предлагаемые улучшения добавлены в бэклог
- Реализованы спустя около двух месяцев
- В итоге получены существенные улучшения

Иногда проблему проще
решить, чем описать

Agile A3



Всё
относительно

Спасибо!

- Алексей Ильичев
- Процессный коуч, ScrumTrek
- alexey@scrumtrek.ru
- Skype: alexey.ilyichev
- +7 (909) 687-63-75