Занятие 7: Лонгрид

Сайт: Your It Career Hub Haпечатано:: Alex Sidorenko

Курс: Project Management Дата: суббота, 22 марта 2025, 13:48

Книга: Занятие 7: Лонгрид

Описание

Оглавление

- 1. Введение. О чем этот урок.
- 2. Основные принципы KANBAN
- 3. Задание 1
- 4. Решение 1
- 5. Внедрение KANBAN с использованием STATIK
- 5.1. Шаг 1: критерии удовлетворенности потребителя
- 5.2. Шаг 2: источники неудовлетворенности текущей системой
- 5.3. Шаг 3. Анализ спроса Клиента
- 5.4. Шаг 4. Анализ возможностей Команды
- 5.5. Шаг 5. Модель рабочего процесса
- 5.6. Шаг 6. Классы обслуживания сервисов
- 5.7. Шаг 7. Проектирование доски Kanban
- 5.8. Шаг 8. Социализация системного мышления
- 6. Запуск изменений
- 7. Подведем итоги
- 8. 🚣 Упражнение
- 9. Решение для упражнения

1. Введение. О чем этот урок.

Вместе с командой программиста Антона мы прошли все активности фреймворка SCRUM. Коллеги уже вовсю разрабатывают сервис, но теперь перед IT-менеджером Ольгой 2 и ее командой стоит новая задача: обеспечить непрерывность в поставке ценности на сервисе криптобиржи. Главное для заказчика - регулярно отдавать готовые элементы продукта, приоритеты которого меняется регулярно в виду подвижности рынка.

SCRUM будет здесь не так эффективен, как на их прошлых проектах. Ведь нужно быстро забрать задачи в работу и как можно быстрее разворачивать Заказчику. Как же справиться с таким комплексным проектом? У Ольги 2 уже есть ответ - KANBAN. Он уже улучшил работу автомобильных фабрик по всему миру, сможет ли он организовать и оптимизировать работу ИТ-фабрики?

Сегодня мы:

- 1. Рассмотрим один из самых эффективных фреймворков для управления процессом.
- 2. Узнаем методы внедрения фреймворка.
- 3. Посмотрим Как проводить приоритезацию задач для очереди задач?
- 4. Узнаем Что такое WIP limit?
- 5. И Почему так важно построить поток работ?

2. Основные принципы KANBAN

Kanban – это фреймворк, который основан визуализации процесса поставки и сфокусирован на выпуске работ за цикл.

Использование данного фреймворка в ИТ впервые произошло в 2000-х. Оказалось, что конвейерное производство софта не только возможно, но еще и эффективно. Принципы KANBAN легко ложились в философию Agile манифеста, который появился примерно в то же время. С тех пор победоносное шествие фреймворка продолжается.

Принципы фреймворка были окончательно оформлены в 2016 году в руководстве «Essential Kanban Condensed», в котором применение Канбана было разделено на пять практик:

- 1. Визуализируйте рабочий процесс. Отрисуйте процесс формирования и поставки ценности от и до, используя ту нотацию, что удобна вам.
- 2. **Ограничьте незавершенную работу.** Сфокусируйтесь на цикле поставки одной единицы работы, прежде чем брать другую.
- 3. **Измеряйте и управляйте потоком.** Важно понимать объем входящих требований, чтобы грамотно разбираться с таким объемом задач.
- 4. **Сделайте политики процесса явными.** Каждый раз совершенствуйте регламенты выполнения операций в процессе поставки. Четко организуйте зоны ответственности всех участников процесса.
- 5. **Используйте модели.** Они нужны, чтобы распознавать возможности улучшения процессов. Лучшие практики присутствуют и здесь. Рекомендуется брать уже проверенные шаблоны процессов поставки для достижения максимального результата.

Внедрение Канбана предполагает три основных принципа:

- 1. 📳 Начните с того, чем заняты сейчас.
- 2. 👥 Договоритесь всей командой совершенствоваться через эволюционные изменения.
- 3. 👌 Одобряйте инициативу на всех уровнях.

3. Задание 1

У Как вы думаете, почему важно визуализировать рабочий процесс во фреймворке KANBAN?

4. Решение 1

Ответ: Визуализация процесса позволяет найти узкие места процесса и оценить его качество.

5. Внедрение KANBAN с использованием STATIK

Чтобы использовать KANBAN для управления новым в компании продуктом, Ольга решила применить специальный набор практик для внедрения, который называется STATIC.

STATIK (Systems Thinking Approach to Introducing Kanban) - это 8 ключевых шагов, которые позволяют внедрить KANBAN эффективно и в кратчайшие сроки.

- 1. Определение критериев удовлетворенности потребителя
- 2. Установление источников неудовлетворенности текущей системой
- 3. Анализ спроса Заказчика
- 4. Анализ возможностей команды
- 5. Разработка модели процесса поставки ценностей
- 6. Описание классов обслуживания сервисов
- 7. Проектирование доски KANBAN
- 8. Внедрение системного мышления

Давайте пройдем путь внедрение Канбана вместе с командой Ольги, посмотрим на роли каждого специалиста и подробно разберемся с каждым шагом практики.

5.1. Шаг 1: критерии удовлетворенности потребителя

Необходимо изучить критерии, которые определяют удовлетворенность клиентов предоставлением услуги. Они, как правило, связаны со сроками, качеством, предсказуемостью, безопасностью и т.д.

Эти критерии известны как критерии удовлетворенности потребителя, потому что они определяют то, как оценивается ваш продукт, сервис или услуга приемлемой. Изучите и установите ожидаемые показатели для каждого критерия.

🤞 Пример

На этом этапе Ольга 👱 тщательно изучает условия контракта, особенно обращая внимание на требования к поставке продукта и устранению возможных ошибок. Здесь ей помогают ребята из команды discovery: владелец продукта Кирилл 👱 и скрам-мастер Алена 🧛. Они в курсе всех возможных подводных камней, а также часто общаются с Заказчиком, уточняя требования.

5.2. Шаг 2: источники неудовлетворенности текущей системой

Важно собрать обратную связь, как от внешних потребителей продукта, так и от внутренних. Внешние потребители - это клиенты. Внутренние - люди, производящие продукт.

Обратная связь даст источники неудовлетворенности - вещи, которые мешают специалистам качественно и профессионально делать свою работу и оправдывать ожидания клиентов. Часто источники неудовлетворенности на каждой стороне, внешней и внутренней, можно сопоставить - решить один, и второй решится сам.

Источники неудовлетворенности являются входными данными для Kanban-системы. Устранение одной проблемы может осчастливить обе стороны - работники не прерываются и могут сосредоточиться на профессиональном оказании услуг, а заказчик получает доставку в разумные сроки.

🤞 Пример

Менеджер Ольга рыяснила, что Антон и его коллеги часто выпадают из сроков, а задачи попадают на прод с ошибками. Всё потому, что Заказчик не задает приоритеты, однако часто спрашивает о готовности той или иной задачи. В итоге Заказчик недоволен, а команда устает. Чтобы исправить это, Ольга добавила очередь задач, приоритет которых задавали продактменеджеры, а валидировал задачи Заказчик.

5.3. Шаг 3. Анализ спроса Клиента

После того, как мы получили плохую и хорошую обратную связь о текущей системе, можно перейти к анализу. Чтобы разработать подходящую Kanban-систему, мы должны понимать природу спроса: кто является клиентами; чего они хотят; каковы скорость и паттерны поступления запросов; каковы ожидания потребителей.

Понимание объема спроса, характера посещения и ожиданий клиента или бизнес-рисков, связанных с различными типами запросов, позволит нам разработать продуманную Kanban-систему с распределением нагрузки по различным типам и классам обслуживания.

ভ

Пример

В нашем случае работа идет по контракту, который требует реагировать очень быстро на поставленные задачи от Заказчика. Требуется поддержка 24/7, следовательно, команды должны дежурить и обрабатывать все вовремя.

5.4. Шаг 4. Анализ возможностей Команды

Анализ возможностей включает изучение исторических данных уже работающих услуг. Анализируя возможности, мы понимаем текущее время и объем выполнения задач. На основе этих данных, появляется возможность оценивать новые задачи с наибольшей точностью.

Для грамотной отладки входящего потока работ можно ограничивать количество единиц работы на каждом этапе процесса поставки ценности. Это называется WIP limit. Ограничение четко фиксирует количество задач, которые могут выполняться командой одновременно. Чаще всего число работ ограничено количеством специалистов с данной ролью.

🤞 Пример

Ольга № проверила возможности команды, тщательно проработав этот вопрос с тим-лидами направлений. Стало ясно, что команде delivery требуется усиление: ведь Антон новичок в программировании, а тим-лид Анастасия не справится с таким потоком задач.

5.5. Шаг 5. Модель рабочего процесса

Анализ клиента и своих возможностей мы провели. Теперь можно начать строить модель рабочего процесса.

Моделирование рабочего процесса должно выполняться для каждого типа задач.

Создавая модель рабочего процесса, мы должны следовать принципу, которой говорит о том, что каждый шаг процесса должен давать нам знания. Если нет знаний, значит этого шага не должно быть.

При построении рабочего процесса, очень важно составить шаги действий, а не рабочих контактов. Команда должны акцентироваться на видах деятельности и что с ними происходит.

🤞 Пример

Выполняя этот пункт, Ольга 👲 удалила некоторые этапы из процесса: согласование с Заказчиком и оплата работ. Они мешали команде сосредоточиться на том, что действительно важно доставить Заказчику.

22.03.2025, 13:48

5.6. Шаг 6. Классы обслуживания сервисов

В Kanban классы обслуживания сервисов обычно описывают дисциплину очередей или приоритетный порядок задач. Давайте посмотрим на определение классов обслуживания:

Класс обслуживания сервиса - это набор описывающих правил, как следует работать с некоторым объектом (задачи, продукты и т.д.).

Классы обслуживания могут описывать стратегию рабочего процесса, например, должен ли рабочий элемент быть обработан специалистом или протестирован на соответствие определенному уровню качества.

Классы обслуживания сервисов могут также давать информацию о расписании или о том, может ли данный элемент превышать WIP-limit (работы, выполняющейся одновременно).

🤞 Пример

Ольга описала два основных класса обслуживания:

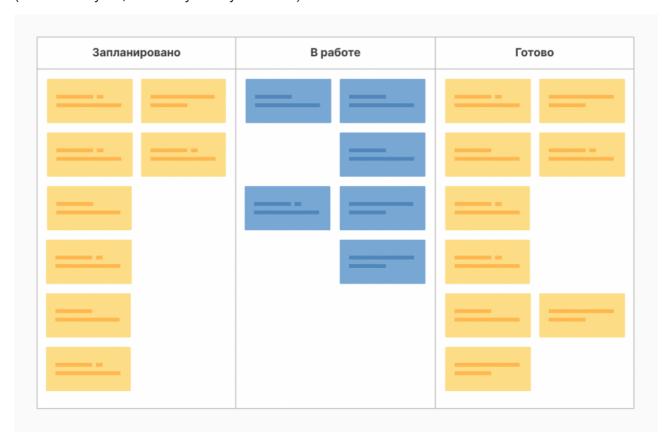
- 1. Техподдержка
- 2. Доработка

На каждом из классов есть определенные требования по времени реакции или сроку исполнения. Всю эту информацию она взяла у Заказчика. Здесь ей активно помогают тим лиды направлений.

5.7. Шаг 7. Проектирование доски Kanban

Теперь, когда у нас есть модель рабочего процесса и описание классов обслуживания, можно приступать к проектирования доски Kanban.

Чтобы спроектировать доску, команде нужно понять последовательность действий для каждого типа работы. Необходимо принять решение, нужна ли нам единая доска для всех видов работ и классов обслуживания, или нужно две или более досок. Нужно решить, как распределить этапы рабочего процесса, виды деятельности и цвет стикеров - задач (соответствующий классу обслуживания).



🤞 Пример

Фреймворк Kanban предполагает регулярные встречи с использованием доски. Поэтому Ольга попросила Алену о помощи в ведении данных активностей. Утренние планерки и рабочие встречи стали намного эффективнее и нагляднее, когда используется понятные практики и удобный инструмент.

5.8. Шаг 8. Социализация системного мышления

Когда мы построили Канбан-доску и начали повсеместно управлять потоком работ, остался последний шаг - донастроить философию работы с командой и продуктом. **Метод STATIK** поощряет совместные встречи для анализа и совершенствования Kanban-доски.

Вследствие совместной работы и общения, все участники оказываются увлечены переменами и ощущают личный вклад в реализацию проекта и гордость за него. Другими словами, наш основной подход к достижению личной заинтересованности участников во внедрении продукта и его вывода на рынок – это совместное участие в разработке/производстве.

🤞 Пример

Ольга 🙀 тщательно проработала весь процесс поставки ценностей, в том числе используя обратную связь от Заказчика. Она собрала всех, кто был скептически настроен и еще раз отработала возражения.

6. Запуск изменений

После того, как все шаги практики STATIK завершены и фреймворк развернут для всех участников процесса пора запускать процесс изменений.

Проводится финальная встреча с участием всех заинтересованных лиц. На этой встрече решается следующее:

- 1. В условиях ограниченности ресурсов и необходимости прийти к некоторым компромиссам.
- 2. Насколько это возможно, вы стремитесь сохранить то, что работает хорошо, и свести изменения к минимуму, сосредоточившись только на том, что необходимо для улучшения предоставления услуг.
- 3. Присутствующие могут заметить изменения в том, как они взаимодействуют с вами, но в остальном их роли и обязанности не будут затронуты.
- 4. Теперь расскажите о деталях проекта, объясняя, как они затрагивают каждого участника и соответствующие ему типы рабочих элементов и классами сервиса.

Ольга 🙋 провела данную встречу с помощью Алены 🧖. В итоге команда полностью поняла, что нужно делать, а Заказчик получил понимание, как все будет устроено.

7. Подведем итоги

Итак, подведём итоги урока. На этом уроке вы:

- 1. Рассмотрели один из самых эффективных фреймворков для управления процессом.
- 2. Узнали методы внедрения фреймворка.
- 3. Разобрали, что такое WIP limit и как ими полльзоваться
- 4. Почему так важно построить поток работ.

На этом всё. Теперь выполните практику, чтобы закрепить материал. После этого переходите к следующему уроку.

8. 🚣 Упражнение

Команда Ольги активно внедряет Kanban для использования в проектах. Помогите им разобраться со следующими задачами:

- 1. Составьте процесс поставки ценности для работы над проектом;
- 2. Ограничьте каждый этап с помощью WIP limits если у вас следующее количество спцеиалистов:
 - 1. 3 QA
 - 2. 4 back-end
 - 3. 2 front-end
 - 4. Dev Ops
 - 5. 3 products
- 3. Предложите не менее 3-х классов обслуживания сервисов

9. Решение для упражнения

Процесс будет состоять из 5 этапов. WIP limits будут добавлены на три этапа, так как мы знаем, количество специалистов, задействованных там. Соответственно распределим ограничения по анализу - 3 продакта, разработке - 6 разработчиков и тестированию - 3 инженера тестирования.

Бэклог Анализ Разработка Тестирование Сборка релиза

лимита по задачам нет 3 задачи 6 задач 3 задачи лимита по задачам нет

Классы обслуживания:

- 1. Задача
- 2. Техподдержка
- 3. Доработка