

Масштабируем Agile

Дмитрий Орлов

Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"





Дмитрий Орлов

Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"

О спикере

- Руководитель проектов, владелец продукта, скрам-мастер в IBS
- Менеджер проектов в Glowbyte Consulting
- Спикер, эксперт, ментор: НИУ ВШЭ ВШБИ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Нетология

Аккаунты в соц.сетях:



fb.com/OrlovDmitriyV



О чём мы поговорим сегодня

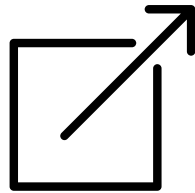
- 1 Масштабирование Agile: что это и какие бывают подходы
- 2 Nexus
- 3 Large-Scale Scrum (LeSS)
- 4 Scaled Agile Framework (SAFe)



Масштабирование Agile: что это и какие бывают подходы?

1





Масштабирование –

способность объекта увеличивать свои возможности путем наращивания числа функциональных блоков, выполняющих одни и те же задачи



Основные принципы масштабирования

1

Изменение ролей и структуры организации

2

Клиентоориентированная организация и разработка

3

Практики agile/lean

4

Готовность к переменам

5

Работа с внутренними и внешними зависимостями

6

Поддержка на всех уровнях организации

7

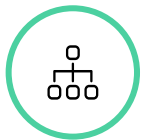
Рассматриваем систему в комплексе



Типичные сложности при масштабировании



Копирование модели другой организации



Оргструктура противоречит целям гибкости



Использование "copy paste" подхода для масштабирования



Оптимизация разных частей организации по отдельности



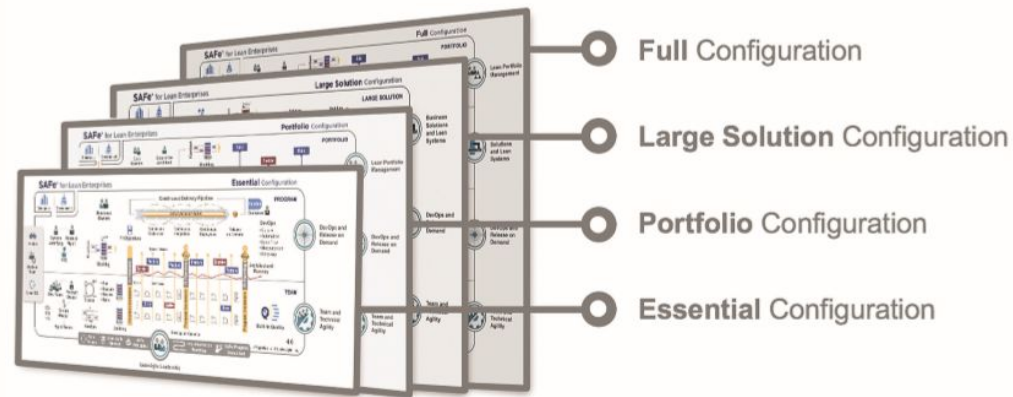
Недостаточные инвестиции в инженерные практики



Популярные подходы к масштабированию

Scaled Agile Framework (SAFe)

набор организационных шаблонов и рабочих процессов для реализации agile-методик в масштабе всей компании. В ее основу легли три основных блока знаний: гибкая (agile) разработка программного обеспечения, «бережливая» (lean) разработка продуктов и системное мышление.



Популярные подходы к масштабированию

LeSS (Large-Scale Scrum)

это Скрам, применяемый к множеству команд, работающих совместно над одним продуктом.



Популярные подходы к масштабированию

Disciplined Agile (DA)

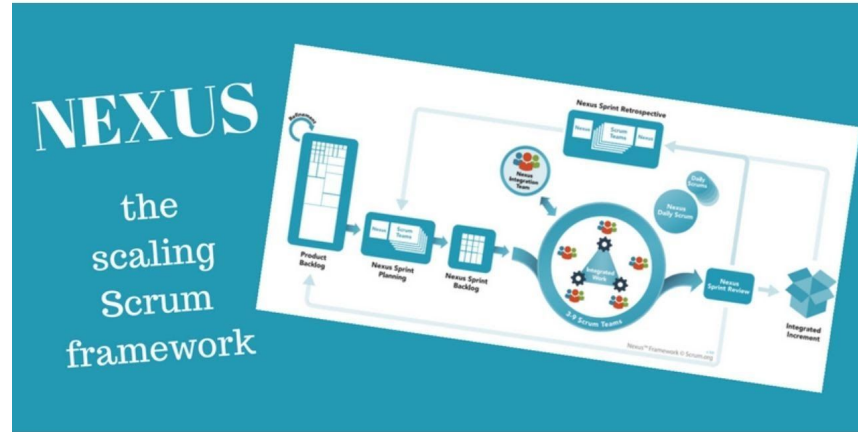
методология принятия решений относительно методов работы, ориентированная на обучение. В DA используются элементы Scrum и Kanban, а также способствующие трансформации знания в таких областях, как управление персоналом и финансами, менеджмент, DevOps, управление портфелем и многих других.



Популярные подходы к масштабированию

Nexus

полноценный фреймворк масштабирования Scrum от создателя Scrum Кена Швабера, описывающий дополнения к Scrum, которые позволяют многим командам одновременно работать над одной задачей.



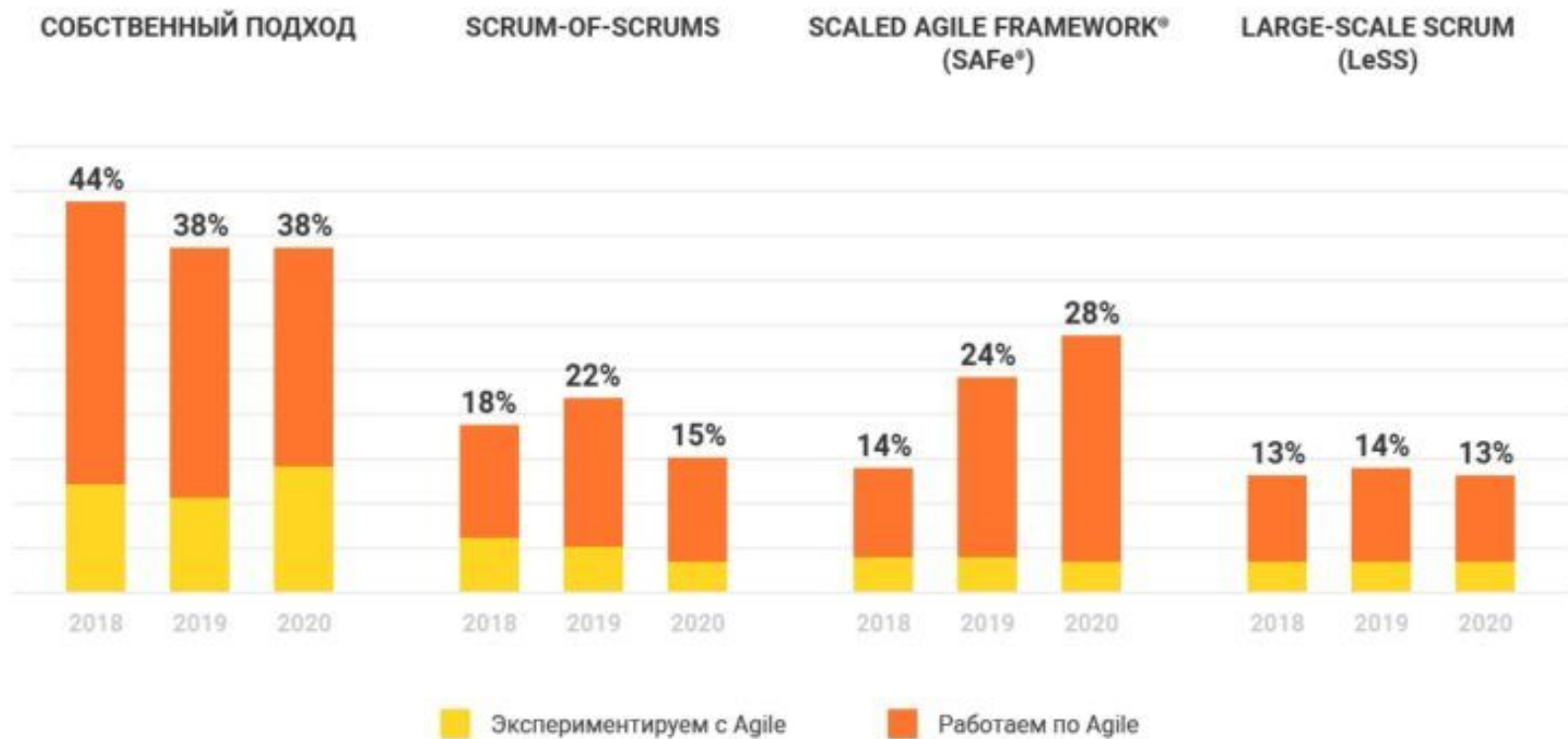
Популярные подходы к масштабированию

Scrum@Scale (S@S)

Scrum@Scale применяют организации, которые уже успешно внедрили scrum на уровне команд и хотели бы охватить этими методами всю организацию. Основная цель такого применения — привести развивающиеся организации к единому пониманию общего набора целей. Работу координируют команда Scrum of Scrums, которая состоит из scrum-мастеров от каждой задействованной в работе команды, и мета-команды scrum (MetaScrum), состоящей из владельцев продуктов.



Какие из подходов используют в России?



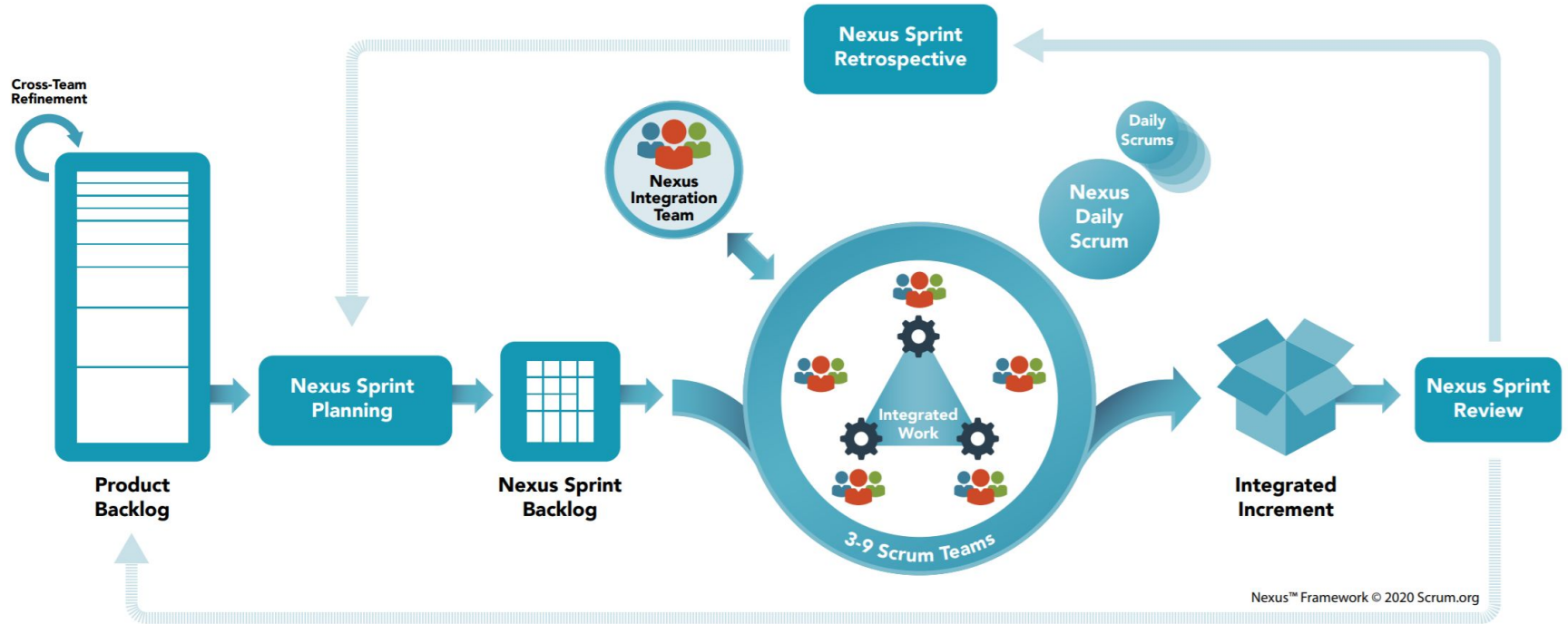
Nexus framework



2



NEXUS™ FRAMEWORK



Nexus: роли

К стандартным scrum ролям добавляется новая **Nexus Integration Team**, отвечающая за успешную интеграцию всех сделанных инкрементов и решение технических и нетехнических ограничений между командами.

Эта группа участников состоит из выбранных представителей команд, которые озвучивают интересы команды. Если рабочее время участников делится между NIT и командой разработчиков, то более приоритетна работа в Nexus Integration Team. Состав интеграционной команды может меняться по необходимости.



Nexus: события

Для работы с камнем преткновения многокомандного скрама - перекрёстными зависимостями между фичами и командами, в процесс официально добавляются **refinement sessions**, время проведения которых жёстко не задано и выбирается в любой удобный момент спринта.



Nexus: события

Планирование в Nexus проходит этапами:

1. На начальном этапе, где присутствуют все команды, Product Owner озвучивает и поясняет общие приоритеты спринта, цель общего инкремента. Представители команд еще раз корректируют распределение работы исходя из найденных зависимостей. Также на этом этапе формулируется общая цель спринта.
2. Далее команды продолжают планирование в индивидуальном порядке, и результаты планирования по всем командам вносятся в [Nexus Sprint Backlog](#).



Nexus: события

Помимо Daily Scrum для каждой команды, добавляется **Daily Scrum для NIT** для ежедневного перепланирования оставшейся работы по общему инкременту.

На новом Daily обсуждают:

- Что было успешно интегрировано до сегодняшнего Daily Scrum?
- Какие новые зависимости обнаружили?
- Какую информацию нужно распространить среди команд сегодня?

Информация, полученная в ходе **Nexus Daily Scrum**, используется для обсуждения на командных Daily Scrum.



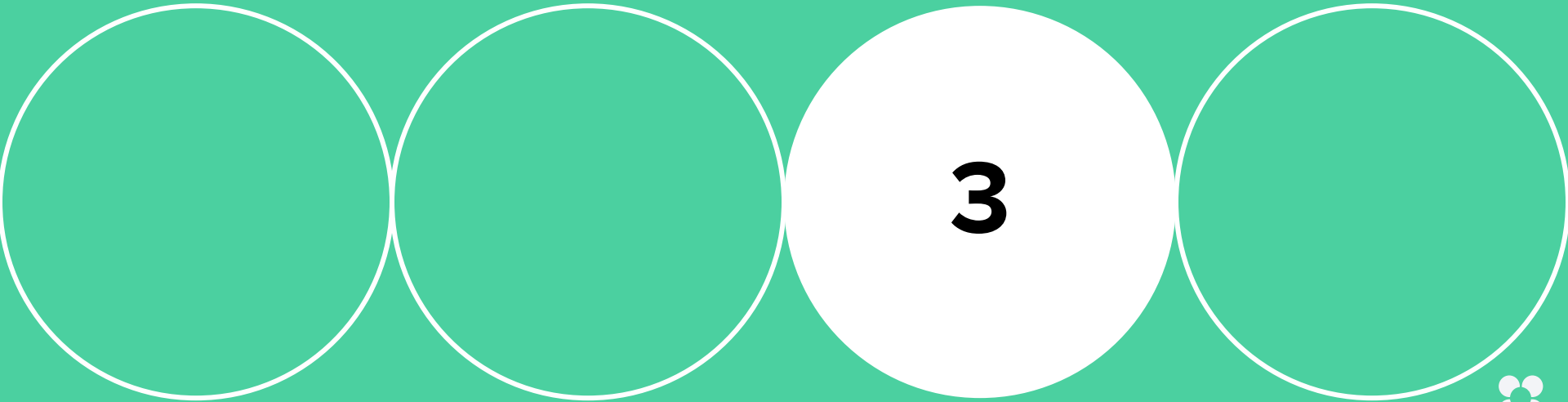
Nexus: события

Nexus Retrospective состоит из трёх частей:

1. NIT определяет проблемы, затронувшие более одной команды, и передает их как дополнительную входную информацию для командной ретроспективы.
2. Командная ретроспектива, на которой обязательно принимаются во внимание общие проблемы, определённые на первом этапе.
3. Финальная часть ретроспективы, где формируется общее видение, как визуализировать и отслеживать сформулированные пункты.



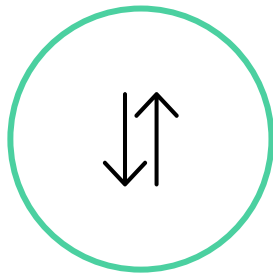
LeSS (Large-Scale Scrum)



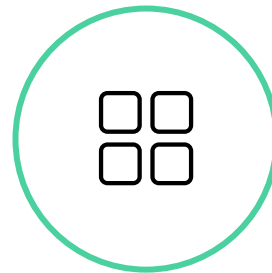
3 элемента



Эксперименты - множество экспериментов, которые были очень ситуационными и которые, возможно, даже не следует повторять.



Руководства - набор рекомендаций для эффективного применения правил и для ограниченного числа конкретных экспериментов, которые доказали свою эффективность в опыте с LeSS.



Фреймворки - определяют ключевые элементы фреймворков LeSS, которые должны быть реализованы для поддержки эмпирического контроля над процессом и фокуса на всем продукте



Принципы LeSS



ТЕОРИЯ МАССОВОГО ОБЛУЖИВАНИЯ



LESS
ЭТО СКРАМ



ЭМПИРИЧЕСКИЙ
КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА



ПРОЗРАЧНОСТЬ

БОЛЬШЕ С
ПОМОЩЬЮ МЕНЬШЕГО

ФОКУС
НА ПРОДУКТЕ
ЦЕЛИКОМ



ОРИЕНТАЦИЯ
НА КЛИЕНТА



СИСТЕМНОЕ
МЫШЛЕНИЕ



БЕРЕЖЛИВОЕ
МЫШЛЕНИЕ

НЕПРЕРЫВНОЕ УЛУЧШЕНИЕ
НА ПУТИ К СОВЕРШЕНСТВУ



Два каркаса LeSS

Скрам на больших масштабах состоит из двух фреймворков:

- LeSS - от 2 до 8 команд
- LeSS Huge - 8+ команд



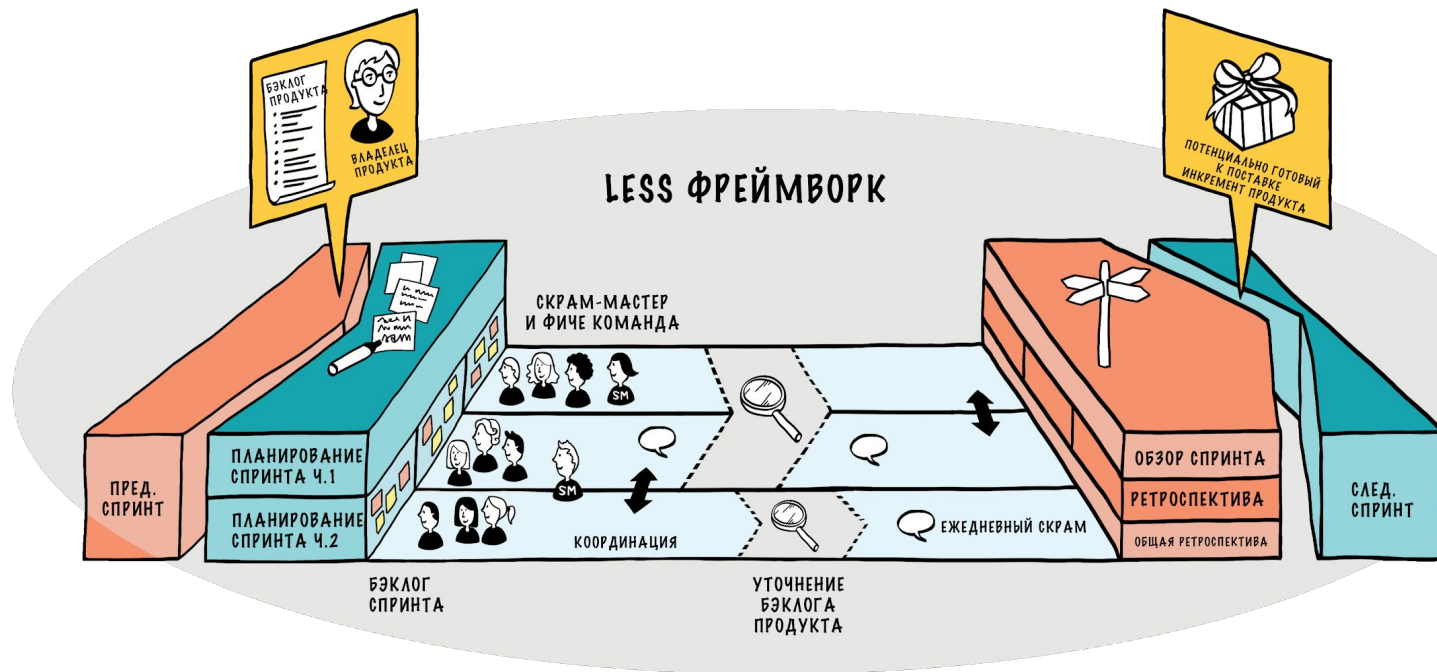
Общее для двух фреймворков LeSS

LeSS и LeSS Huge имеют следующие общие элементы:

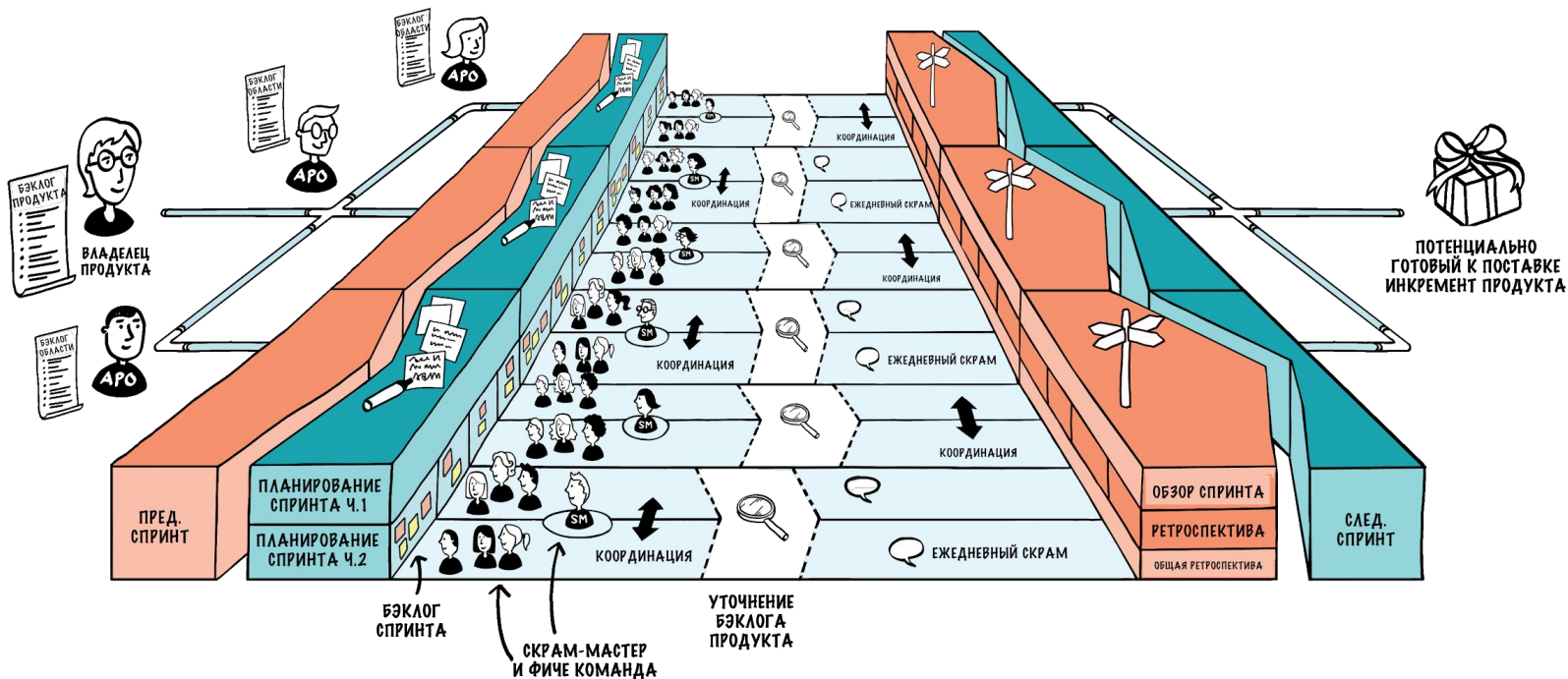
- Один Владелец Продукта и один Бэклог Продукта;
- Один общий Спринт для всех команд;
- Один поставляемый инкремент продукта.



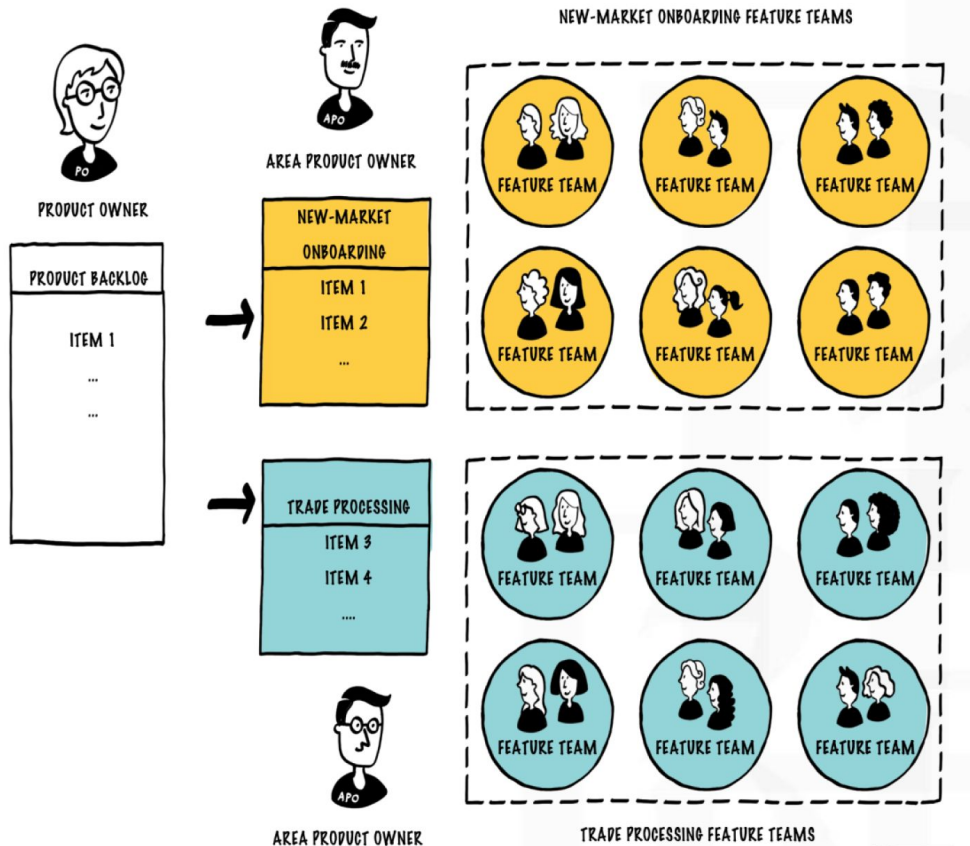
Фреймворк LeS



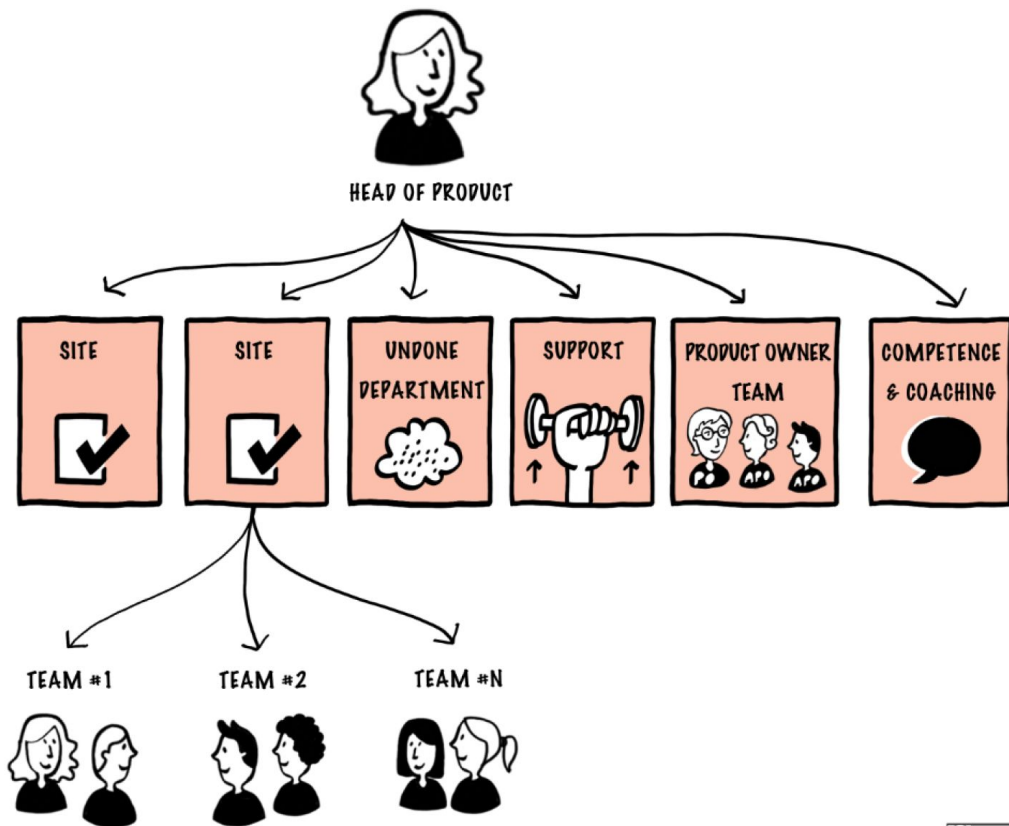
Фреймворк LeSS Huge



Фреймворк LeSS Huge



Оргструктура для LeSS Huge



Scaled Agile Framework (SAFe)

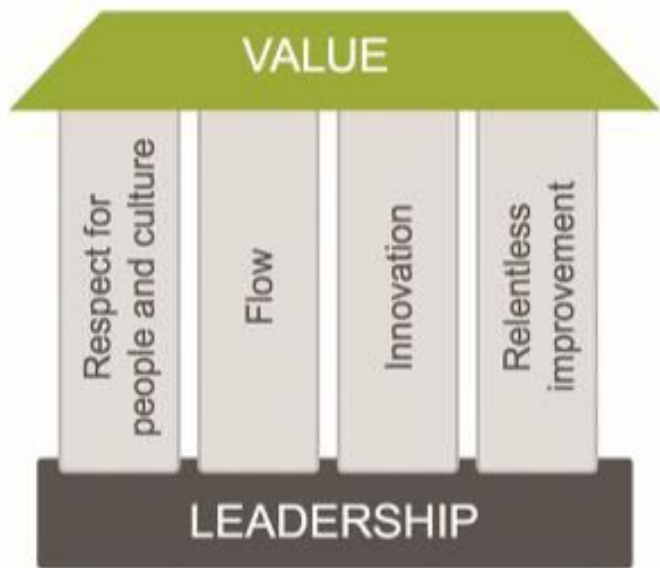


4



Lean - Agile подход в SAFe

SAFe House of Lean



Value in the shortest
sustainable lead time

Business agility B SAFe

BUSINESS AGILITY

MEASURE & GROW



Enterprise Solution Delivery

- Apply Lean system engineering to build really big systems
- Coordinate and align the full supply chain
- Continually evolve live systems



Lean System and
Solution Engineering



Coordinating Trains
and Suppliers



Continually Evolve
Live Systems

Lean Portfolio Management

- Align strategy, funding, and execution
- Optimize operations across the portfolio
- Lightweight governance empowers decentralized decision-making



Agile Product Delivery

- The customer is the center of your product strategy
- Develop on cadence and release on demand
- Continuously explore, integrate, deploy, and innovate



Customer Centricity
& Design Thinking



Develop on Cadence
Release on Demand



DevOps and the Continuous
Delivery Pipeline

Organizational Agility

- Create an enterprise-wide, Lean-Agile mindset
- Lean out business operations
- Respond quickly to opportunities and threats



Lean-thinking People
and Agile Teams



Lean Business
Operations



Strategy Agility

Continuous Learning Culture

- Everyone in the organization learns and grows together
- Exploration and creativity are part of the organization's DNA
- Continuously improving solutions, services, and processes is everyone's responsibility



Learning
Organization



Innovation
Culture



Relentless
Improvement

Team And Technical Agility

- High-performing, cross-functional, Agile teams
- Business and technical teams build business solutions
- Quality business solutions delight customers



Agile Teams



Teams of
Agile Teams



Built-in
Quality

Lean-Agile Leadership

- Inspire others by modeling desired behaviors
- Align mindset, words, and actions to Lean-Agile values and principles
- Actively lead the change and guide others to the new way of working



Leading by Example



Mindset & Principles



Leading Change



Customer
Centricity



Lean Portfolio
Management



Organizational
Agility



Agile Product
Delivery



Team And
Technical
Agility

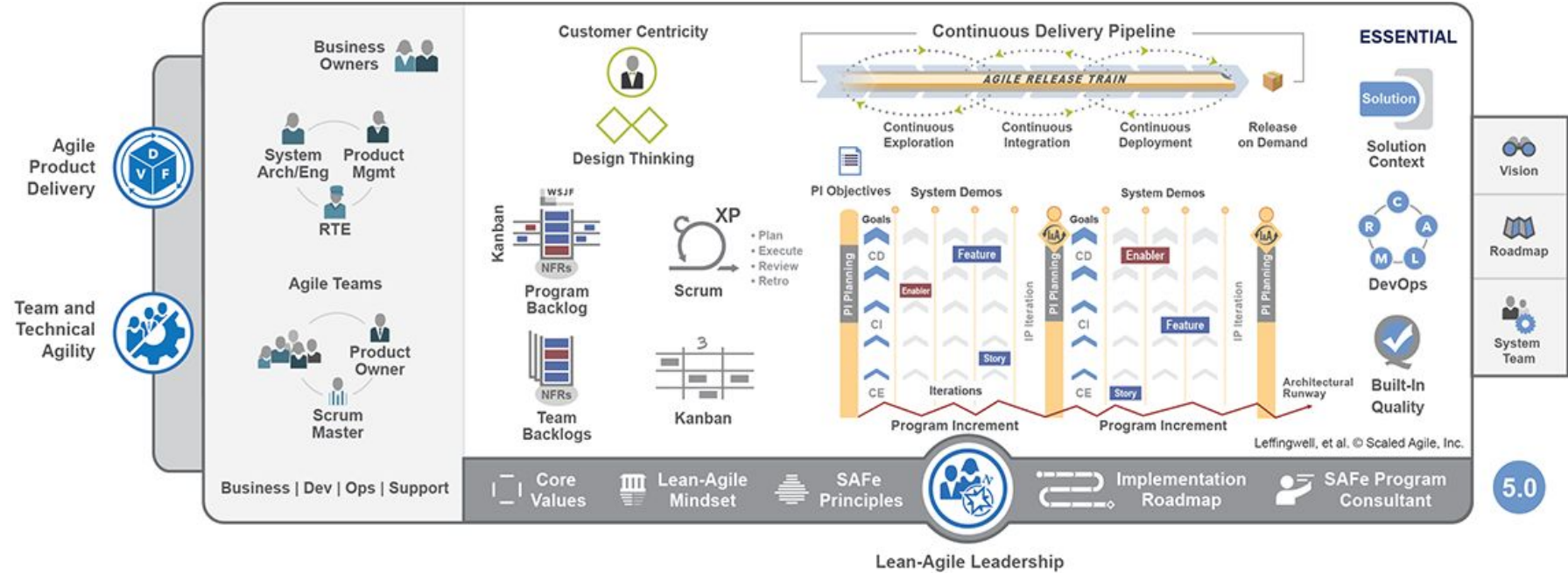


Continuous
Learning
Culture

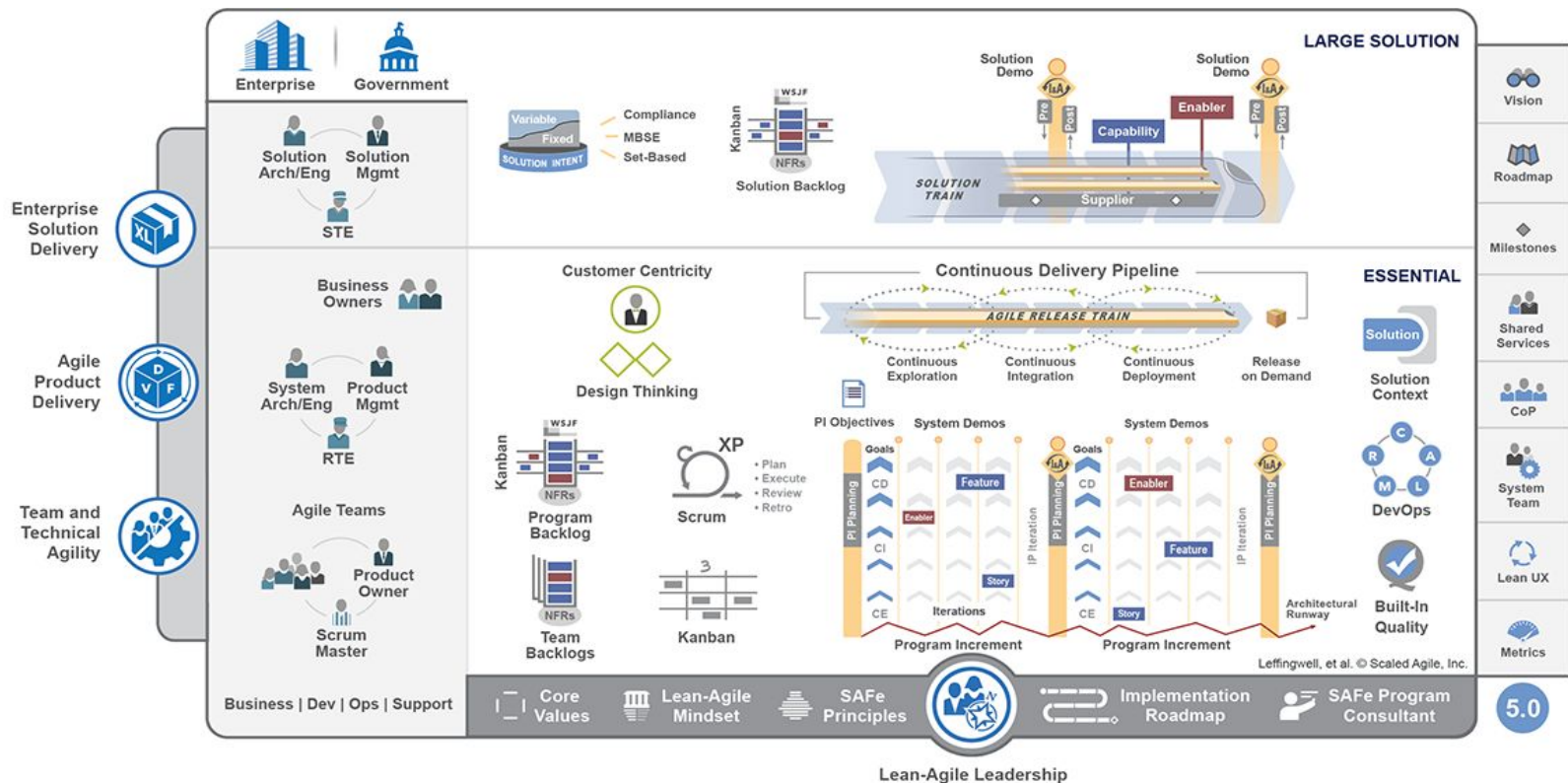


Lean-Agile
Leadership

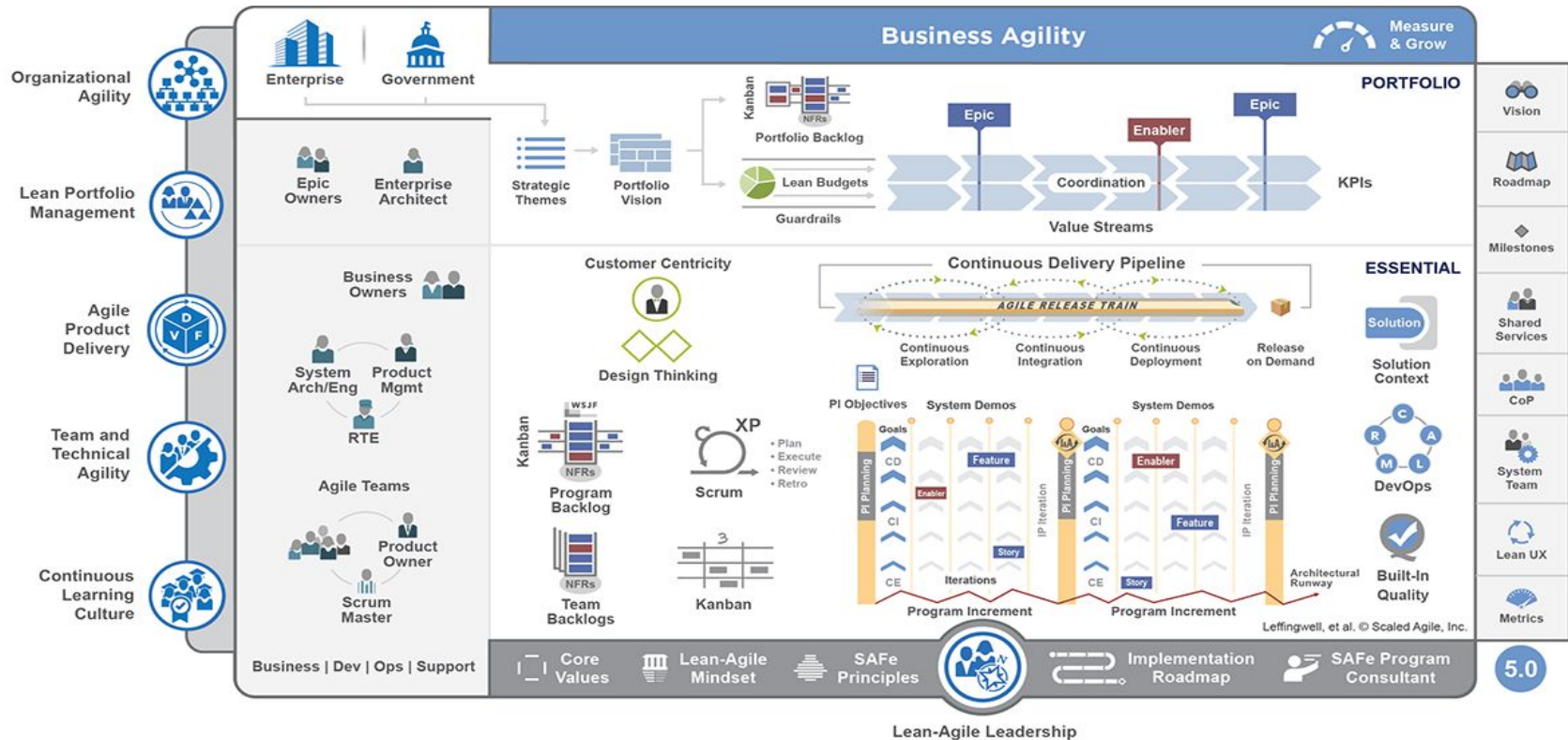
SAFe на минималках



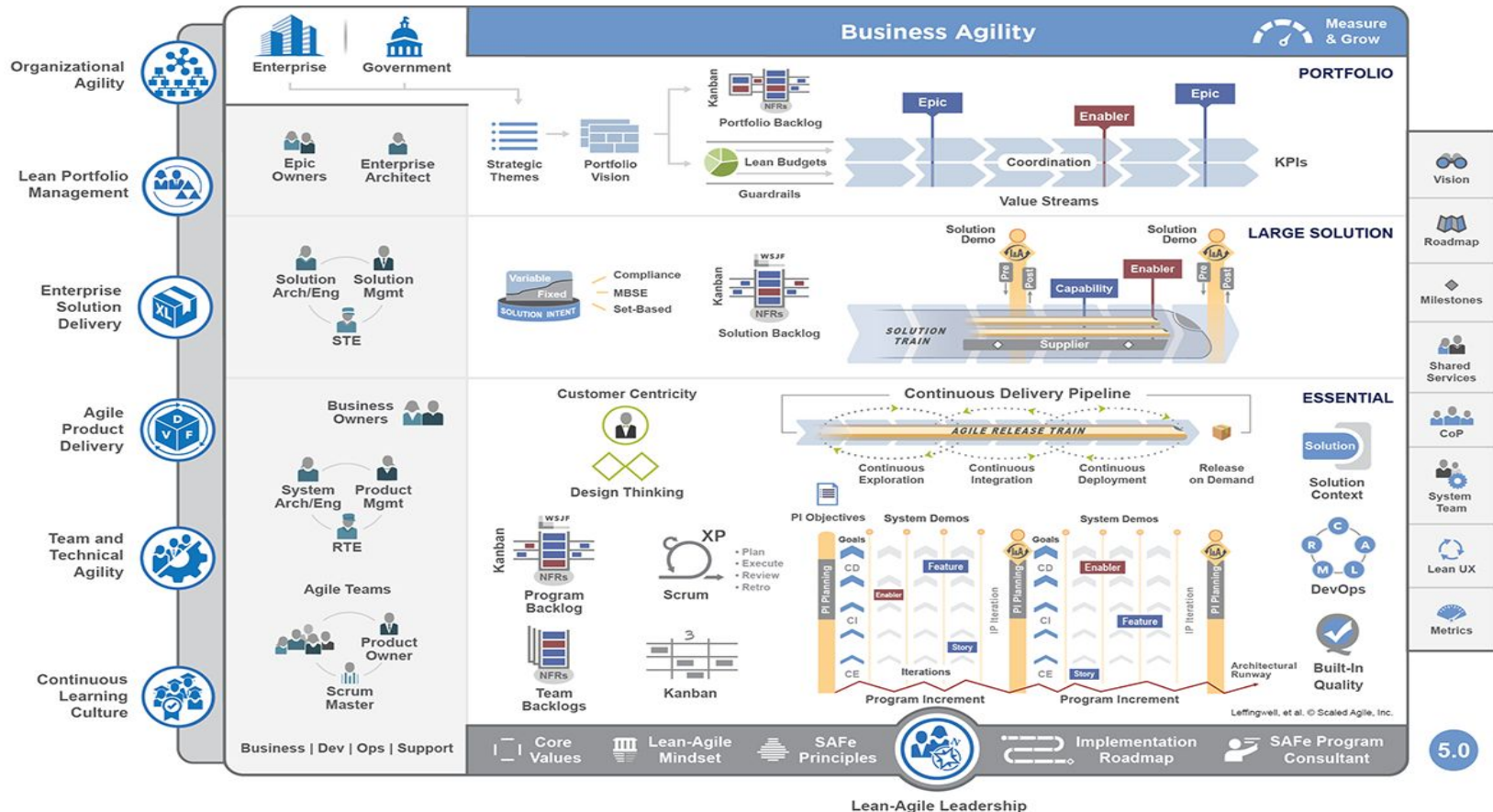
SAFe в энтерпрайзе



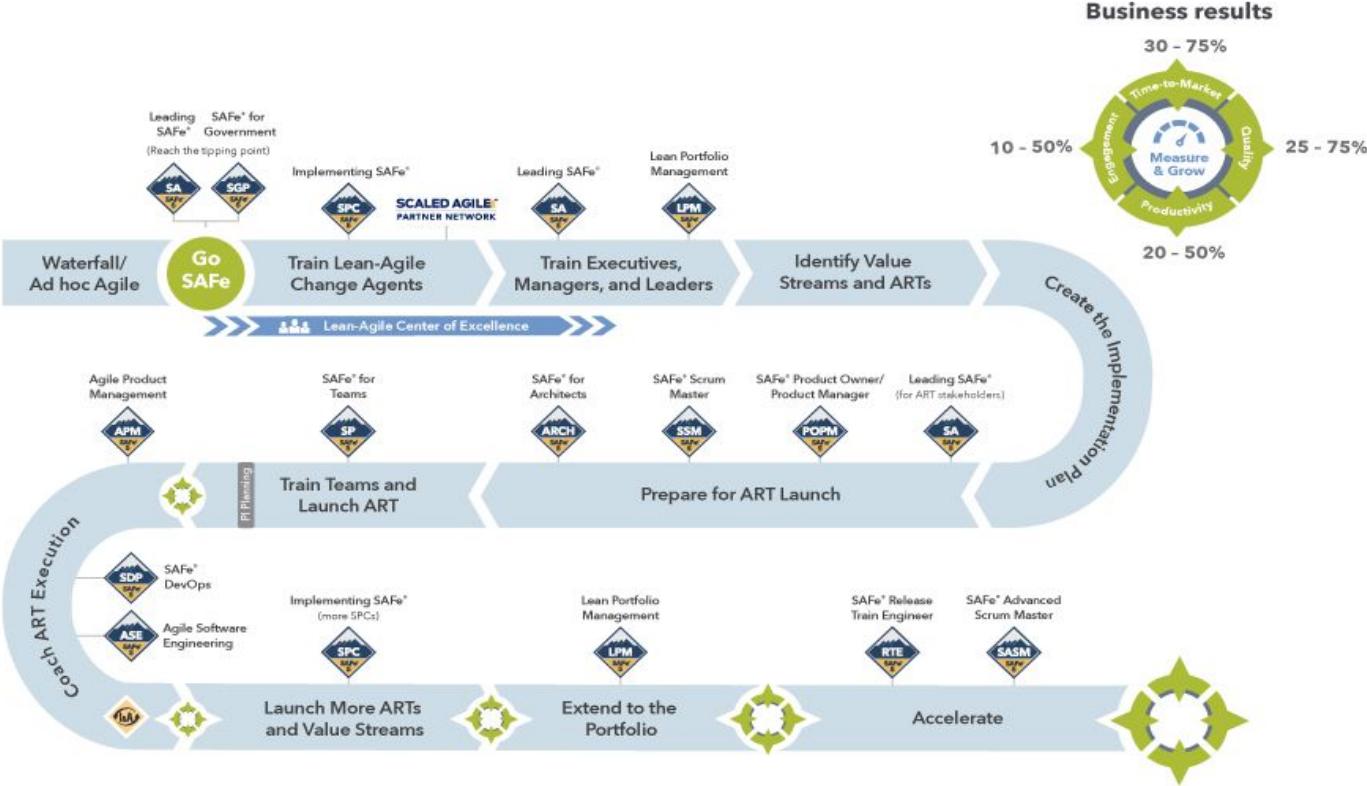
SAFe для портфеля программ



Full SAFe



Дорожная карта SAFe



Спасибо за внимание!



fb.com/OrlovDmitriyV

Дмитрий Орлов

Руководитель проектов в
ООО "Транснефть Финанс"

