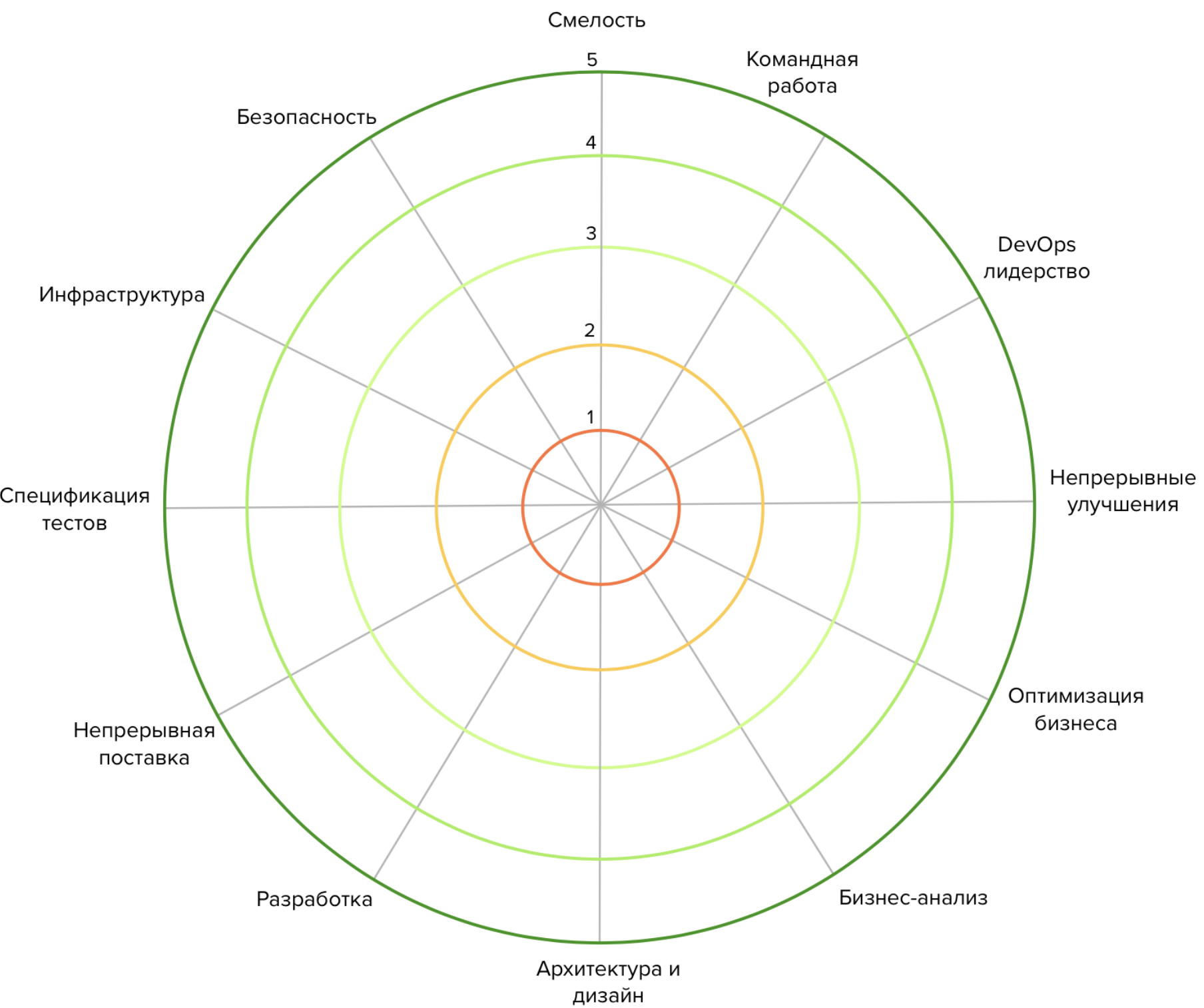


# DASA DEVOPS COMPETENCE MODEL (ориг.)



Области навыков

Смелость в команде				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Бессознательное принятие рисков с отсутствием стратегии смягчения. Низкий уровень доверия между членами команды.	Люди понимают последствия рисков, но стараются избегать их. Реакция на внешние изменения преобладает над внутренней инициативой.	Риски обсуждаются, но преобладает осторожность в работе с ними. Мало знаний о методах проведения экспериментов.	Принятие рисков на основе ключевых аспектов сервиса. У команды есть метод оценки рисков, проводятся эксперименты.	Повседневные эксперименты на основе оценки рисков/выгода. Команда принимает пользу клиентам и активно делится опытом и извлеченными уроками.
Смелость лидеров				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Рискованное поведение и эксперименты не приветствуются, что снижает склонность к риску членов команд.	Руководство поощряет открытые дискуссии в команде и иногда осознает и сообщает, что для улучшений необходимо рисковать.	Руководство акцентирует внимание на необходимости риска и экспериментов и помогает укрепить доверие в команде.	Руководство поддерживает рискованные действия и занимает активную позицию в создании системы оценки рисков и выгоды.	Руководство поощряет риск, позитивные и отрицательные стороны и гарантирует, что эксперименты могут идти заданным курсом.
Командная работа				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Отдельные люди делают все возможное для выполнения своей работы без общей цели и фокуса на общем результате.	Люди осознают предел возможностей разрозненной группы и стремятся определить возможности увеличения влияния на смежные активности и на клиента.	Люди находят свое место в команде, взяв на себя определенную роль. Команда начинает брать в свои руки владение собственной зоной ответственности.	Члены команды осознают свои сильные и слабые стороны и оптимизируют способ работы на основе этих знаний. Поощряется обучение внутри команды.	Кросс-функциональная, автономная команда с достаточными для оказания сервиса навыками и взаимной ответственностью. Члены команды могут переключаться между ролями.
Поддержка лидерами командной работы				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Руководство направляет организацию на основе индивидуальных целей и возможностей.	Руководство понимает, что целое — больше, чем простая сумма частей, но фокусируется на индивидуальной ответственности.	Команды создаются вокруг общих целей. Руководство выбирает членов команды и объединяет их для достижения конкретной цели.	Поощрение разнообразия взглядов в команде для усиления рефлексии и ускорения инноваций. Помощь в конструктивном разрешении конфликтов.	Лидеры содействуют командам в улучшениях и сосредоточены на помощи в формирующемся в команде поведении, а не на активном участии в командной динамике.
DevOps-лидерство в команде				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Люди обращаются за работой к менеджеру, они реактивны и не несут ответственности за свои действия.	Люди чаще размышляют над своими задачами и предлагают улучшения, они активны в определении того, что должно быть выполнено.	Меняется образ мышления команды в сторону жизненного цикла оказываемого сервиса. Команда забирает на себя техническое лидерство. *	Команда забирает на себя руководство разработкой и дорожной картой поставки продукта и сервисов.	Члены команды сами выполняют руководящие роли и помогают другим командам и организации в рефлексии и улучшениях на основе своей деятельности
DevOps-лидерство у руководства				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Традиционное западное лидерство, удаленность от команд и работы. Слабое понимание командной динамики.	Менеджеры управляют интересами заинтересованных сторон и оценивают индивидуальную производительность.	Менеджеры сохраняют формальное организационное лидерство и активно участвуют в расширении возможностей команды для рефлексии и улучшений на её основе.	Формальное иерархическое руководство активно передает ответственность и полномочия командам.	Вдохновляющее лидерство и устранение препятствий, находящиеся вне контроля команд.
Непрерывные улучшения				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Практически отсутствуют структурированные способы решения проблем и нет времени думать об улучшениях. Работа в режиме «пожаротушения».	Улучшения все чаще появляются по индивидуальной инициативе, в основном в свободное от работы время. Команды начинают видеть в улучшениях ценность.	Выделено время на улучшения, а проблемы рассматриваются как разрыв между текущим и желаемым состоянием. Существует согласованный и структурированный метод решения проблем.	Команды ищут проблемы для решения. Они признают необходимость перепрограммирования и понимают, что тем самым создают новую проблему, требующую решения. Для предоставления клиентам комплексного решения происходит выход за границы команды.	Способствующий улучшениям автономный и нетерпимый парадокс целей. Ежедневное улучшение сервиса включает как небольшие улучшения, так и решение крупных проблем с использованием метода, хорошо известного и понятного команде.
Поддержка лидерами непрерывных улучшений				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Менеджеры дают ответы. Цели улучшений не определены. Проблемы рассматриваются как нежелательные и часто игнорируются.	Менеджеры говорят командам, что им нужно совершенствоваться. Есть высокоуровневый план улучшений без конкретных шагов и целей. Менеджеры ценят инициативы, но не гарантируют возможность выделения времени на их реализацию.	Менеджеры следят за выделением времени на улучшения и его целевым использованием. Они понимают ценность структурированного метода решения проблем и гарантируют, что и они, и команды знают и понимают выбранный метод.	Руководство активно помогает в формировании привычки непрерывных улучшений. Модель лидерства поощряет постоянное улучшение поведения. Лидеры помогают с целеполаганием.	Поощрение организационного обучения и переосмысления целей через непрерывное улучшение.

# Области знаний

Оптимизация бизнеса				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
IT выполняет запросы от бизнеса, не ставя под сомнение их ценность.	Люди учатся тому, что можно избежать реализации нежелательных решений за счет раннего контакта с заказчиком. Для сервиса определены уровни обслуживания.	Установлены начальные пути обратной связи, дающие команде понимание пользовательского опыта от использования сервиса. Команда строит свои планы на будущее сервиса на основе отзывов пользователей. Команда следит за появлением сервиса и использует эту информацию, чтобы улучшить предложение.	Команда активно ищет быструю обратную связь и вовлекает заинтересованные стороны в развитие сервиса. Команда создает планы вместе с сообществом пользователей.	Команда четко осознает коммерческую ценность каждого нового сервиса и направлена оптимизации доставки ценности по отношению к чужеродному сервису. Она является сотрудничательной, выделенной и совместной действующей и взаимодействует между командой и пользователями.
Бизнес-анализ				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Бизнес-анализ проводится исключительно в рамках бизнеса. IT ждет от бизнеса требований. Требования являются исключительно функциональными. IT записывает Бэклог на основе собственной интерпретации желаний клиентов.	В результате взаимодействия с клиентами и в ходе растущего желания предоставить клиентам больше ценности, люди в команде развивают навыки бизнес-анализа. Клиент заполняет Бэклог. IT управляет бэклогом.	Бизнес-анализ — совместная активность с участием команды и клиентов. Бизнес-анализ развивается как компетенция внутри команды. Команда активно ищет знания, касающиеся бизнес-анализа. В очереди присутствуют нефункциональные требования.	Вместе с клиентом команда разрабатывает стандарт для проведения бизнес-анализа. Совместное принятие решений в отношении всех аспектов сервиса (функциональных и нефункциональных). Совместное создание бэклога.	Бизнес-анализ - совместная ответственность, обеспечивающая оптимальное использование потенциала команды для обеспечения ценности.
Архитектура и дизайн				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Архитектура - это в значительной степени изолированный отдел, который устанавливает правила создания и проектирования продуктов и сервисов. В основном эти правила не соблюдаются.	Архитекторы подключаются к командам, создающим и поддерживающим сервисы. Они занимают более дружескую позицию и стремятся понять трудности, с которыми сталкиваются команды.	Архитектура становится ролью, выполняемой в команде. В изолированном отделе остаются основной костяк архитекторов. Команда берет на себя ответственность за применение принципов и правил архитектуры. Большой вылазкой уделяется качеству дизайна.	Сосредоточенность на качестве посредством строгого использования согласованных стилей и моделей архитектуры. Отличное понимание существующего технологического долга и применение стратегий для его устранения.	Архитектура интегрирована в команду. Общая архитектура является результатом групповой работы и определяется совместно архитекторами команды. Архитектура переходит от дискретной деятельности к непрерывному процессу.
Разработка				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Все программирование выполняется исключительно разработчиками. Обязательные к использованию единственные язык программирования или платформа.	Эксплуатация берет ответственность за разработку собственных скриптов и инструментов для поддержки своей работы. В AppDev и Operations начинают появляться несколько языков и платформы программирования. Не существует политики выбора инструментов.	Команда договаривается об инструментах, которые они будут использовать для разработки и поддержки сервиса. Команда понимает, что ей необходимо инвестировать в знания и навыки разработки на протяжении всего технологического стека и в конечном итоге сервиса.	Команда строит и тестирует программирование через повышение инструментов программирования. Команда может использовать несколько инструментов для достижения своих целей. Команда фокусируется на разработке нового стека и расширяет инфраструктуру как код.	Все члены команды имеют навыки программирования. В организацию встроена инженерная культура. Постоянное стремление к мастерству в программировании.
Непрерывная поставка				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Нет знаний о Continuous Delivery. Стадии Deployment Pipeline, такие как разработка, тестирование, приемка, релиз - разделены, их границы расплывчаты.	Существует центральный сервер сборки, система контроля версий, и автоматизированное развертывание кода приложений. Принципы непрерывной доставки применяются ad hoc.	Сквозная сборка билда и его пакетирование. Собственные сборки для различных сред. Принципы Continuous Delivery применяются регулярно.	Существует конвейер, проверяющий успешность поставки и автоматизированное end-to-end завершение, включающее в себя большинство инфраструктурных компонентов.	Конвейер непрерывной поставки покрывает полный цикл поставки изменений. В команде принят образ мышления «Сделано — работает на бок». Изменения уходят на бок ежедневно.
Спецификация тестов				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Тесты описываются после завершения разработки. Тестирование проводится только тестировщиками.	В основном используются статистический анализ кода и автоматические юнит-тесты	Регулярно организуются демонстрации и используются автоматические функциональные тесты. В командах начинают развиваться ориентированный на раннее тестирование образ мышления	Команды используют разработку, основанную на тестировании и BDD. Команды регулярно автоматизируют тесты, в том числе для нефункциональных требований	Тестирование рассматривается как основа создания новой функциональности. Команда внедряет бизнес- и фиче-ориентированные тесты. Автоматическое тестирование является обычной практикой.
Инфраструктура				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Специалисты по инфраструктуре - единственные, кому разрешено прикасаться к инфраструктуре. Каждая среда создается отдельно по запросу.	За управление инфраструктурой берет на себя ответственность специальная платформенная команда. Выполняются периодические проверки доступности и доступных ресурсов.	Самовосстанавливающаяся инфраструктура, избыточность всех компонентов, ручные изменения не допускаются.	Имеется портал самобслуживания с UI, включая мониторинг состояния и статус платформ. Незменяемые шаблоны инфраструктуры применяются к инфраструктуре следующего поколения.	Инфраструктура полностью определена кодом на стандартах, легко настраиваемых шаблонах. Содержимая контейнерная платформа, включающая услуги непрерывной поставки доступна всем командам.
Безопасность и риски				
Новичок	Компетентный	Профессионал	Эксперт	Мастер
Безопасность - отдельная функциональная подразделение, создающее контрольные точки после одного или более шагов производств. Эти точки приводят к временным задержкам поставки. Часто о безопасности вспоминают после окончания всех работ.	Каждая техническая область (Dev, Ops) самостоятельно обеспечивает соответствие правилам безопасности и уровню риска, установленные «офисом» по безопасности, рискам и соответствию требованиям регулятора.	Безопасность, риски и соответствие требованиям регулятора — ответственность команды. Командная работа является гарантией выполнения правил безопасности, идентификации и обработки рисков. Руководство и координация — централизованная, от отдела соответствия требованиям регулятора.	Безопасность, риски и соблюдение требований регулятора — часть IT-архитектуры организации. Члены команды выполняют роль офицера безопасности. Команда обеспечивает безопасность и управление существующими правилами безопасности вместе с CISO, CISO делят видение от внешнего регулятора.	Безопасность и риски полностью интегрированы в процесс поставки продукта командой. Команды самостоятельно исследуют внешний мир на наличие рисков и регуляторных требований.