

agile
days
2019

Как в одном Agile поезде SAFe® уместились бизнес и разработчики

Константин Воронин, Ингосстрах
Алексей Ионов, Ионов и Партнеры



Алексей Ионов

Ионов и Партнеры, Москва

Agile коуч, Агент корпоративных изменений,
Профессиональный коуч

Эксперт в области использования гибких подходов с более чем 20-летним опытом управления. Тренер и сертифицированный консультант по Agile, практик масштабирования Agile (SAFe и LeSS). Профессиональный коуч ICF уровня PCC.

Константин Воронин

Ингосстрах, Москва

Руководитель проектного офиса

Управляет портфелем, состоящим из более чем 70 стратегических проектов. В 2016 году внедрил в компании систему проектного управления. В 2018 запустил первый Agile Release Train. Занимается внедрением Agile-практик и построением целевых процессов по стратегическим направлениям с использованием принципов Agile на уровне всей компании.

Путь Ингосстрах в Agile

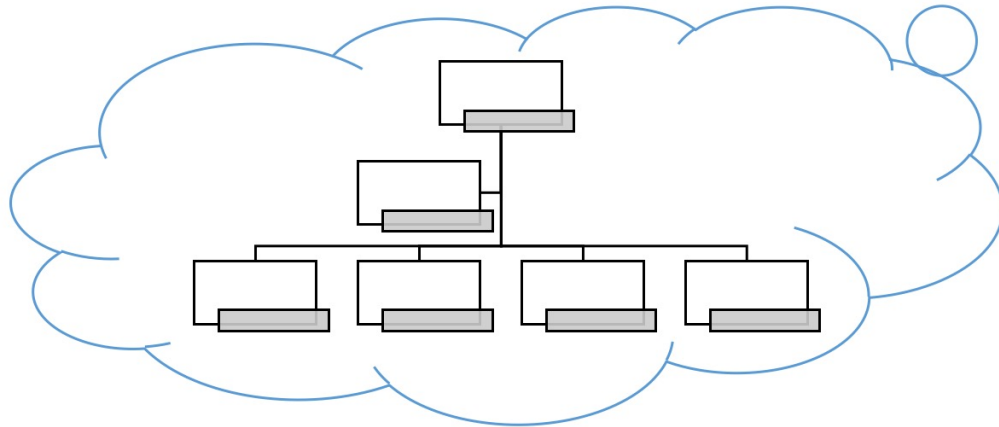
	2016	2017	Апрель 2018	Ноябрь 2018	Январь 2019
Водопадный подход	Запуск КФГ	Agile на проектах	Запуск первого ART «Онлайн»	Запуск второго ART «Розница»	Проработка и стабилизация модели VS
• Большие ТЗ • Долгие релизы • Ручное "проталкивание" приоритетных задач • Несоответствие скорости разработки потребностям рынка	• Только внутри ИТ • Сторипоинт = 2 человеко-недели, большие итерации • «Ненастоящие» (прокси) Владельцы Продукта	• Отдельные инициативы, команда на время под конкретные задачи • Не всегда есть MVP • «Квази-Agile»	• 5 команд / около 70 чел. • Различные направления бизнеса • Представители бизнеса = владельцы продукта	• 17 команд / около 160 чел. • Запуск полноценной системы управления бэклогом (стабилизация) • "Привыкание" к модели управления по целям	• 24 команды / 3 RTE / 230 чел. • Синхронизация ART по направлениям бизнеса • Создание отдельного института управления продуктом

Стартовая ситуация

Владельцы
бизнеса



Распределение администраторами задач
с учетом загрузки ресурсов и срочности



- Прозрачность для бизнеса =0
- Приоритеты «кто сильнее надавил»
- БТ, ФТ, ТЗ,... а на выходе не то, что нужно бизнесу

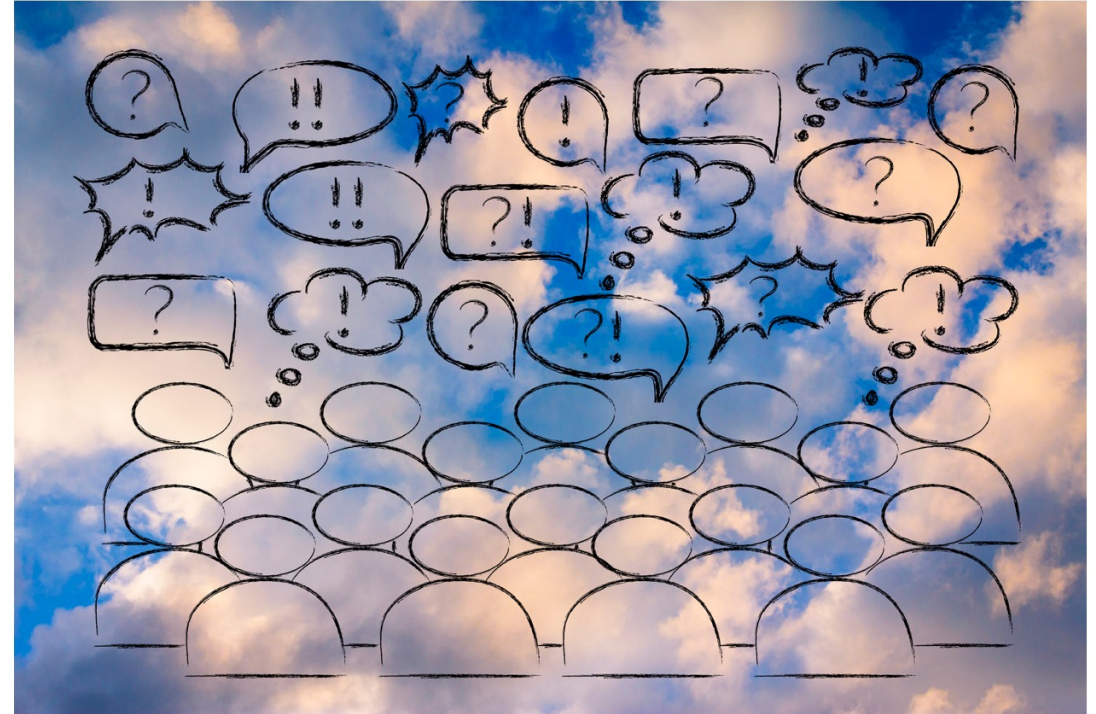
Agile работает, давайте на него «посмотрим»

- Исследование опыта других компаний на основе открытых источников
- Референс-визиты
- Тематические семинары и стратегические сессии



Изучение основ и переход к «единому словарю»

- Что такое Agile-мышление?
- Чем разработка по Agile отличается от «классического» подхода?
- Как работать по Scrum?
- Чем может помочь Kanban?



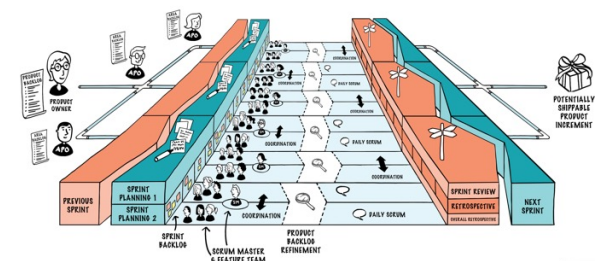
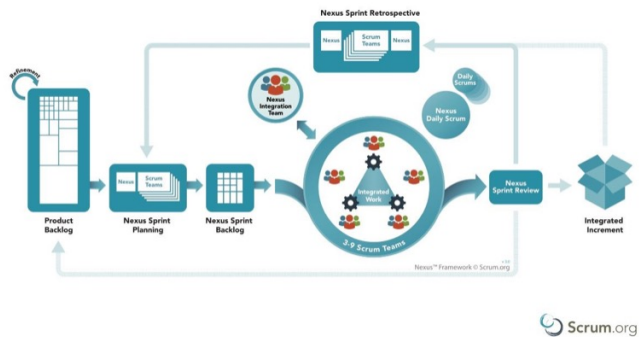
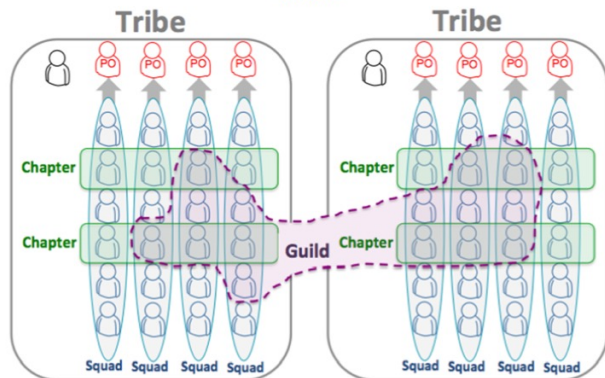
Запуск кросс-функциональных групп

- Гипотеза: кросс-функциональность команд позволит снизить time-to-market
- Управление Бэклогом по Канбану
- Работа большими итерациями над большими задачами
- Условный Scrum-мастер, proxy Product Owner
- «Квази»-Agile

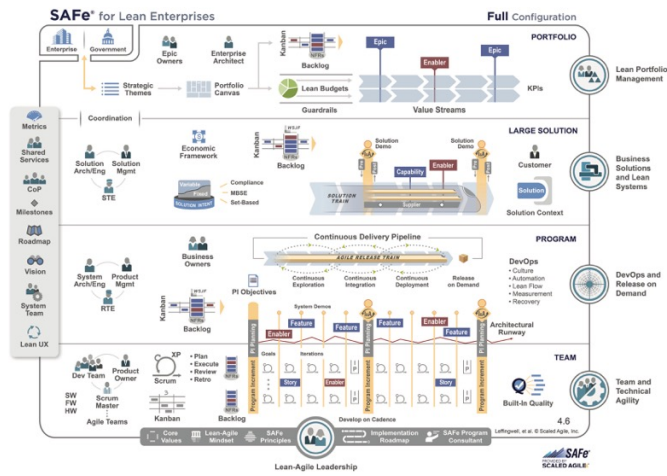
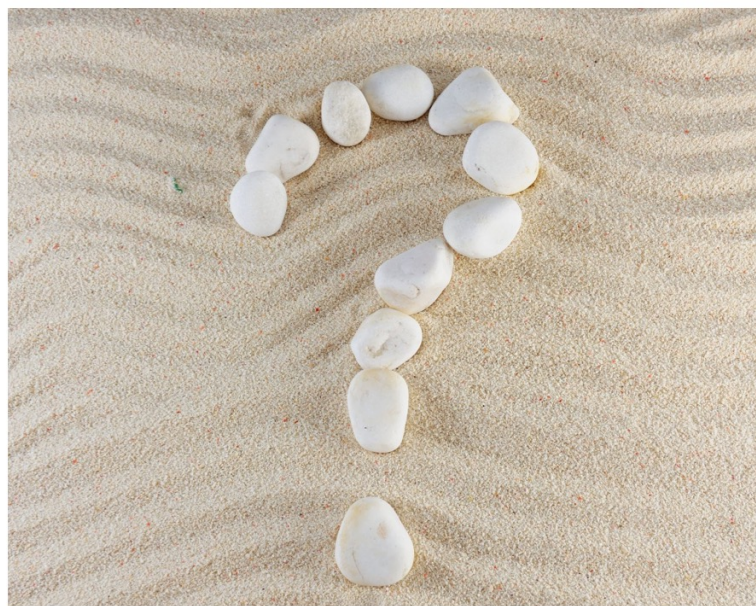


Нужно строить что-то «более стройное». Как?

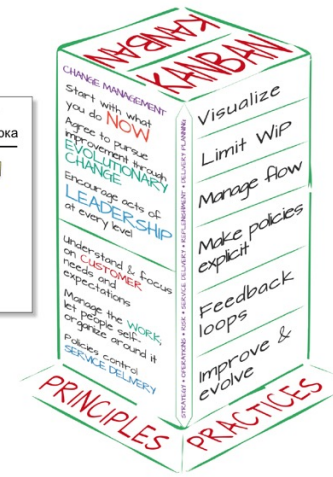
Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012



<http://www.leanworks.com>



6	3	5	3	5
Очередь	Анализ	В разработке	Тест	Сборка
Doing Done	Doing Done	Doing Done	Doing Done	Doing Done



Почему SAFe®?

- **Понятная организационная структура**
- **Детально описано как вовлекать и что должен делать бизнес**
- Возможность комбинирования принципов Agile и инструментов проектного управления
- Уникальная практика PI-планирования
- Портфельное управление (развитие)
- Зарекомендовавший себя партнер с необходимой экспертизой



Обучение SAFe®

- Команда трансформации
- Высшее руководство
- Scrum мастера
- Владельцы продукта
- Члены команд разработки
- Команда Системы (позже)



Подготовка и запуск первого поезда (ART)

- **Value Stream Mapping!**
- **Собрать первый бэклог фич**
- Договориться со всеми об участии (оторвать всех на 2! дня)



Сложности:

- *Нет понимания размера Фичи/Истории*
- *Размер Фичи, устоявшийся в компании, достаточно мал*
- *Члены команд не готовы общаться с топ-менеджментом в первый день*
- *Нет опыта оценки Историй в стори-поинтах*
- *Нет понимания MVP*

Первый инкремент – он трудный самый

- Скрам-мастера учатся работать с командой
- Команда срабатывается
- Нет понимания, что же такое этот «сторипоинт»?
- Владельцы продукта учатся не вмешиваться в работу команд
- Представители бизнеса срабатываются со «своими» РО
- Окружающие сервисные службы не на «одной волне» с поездом

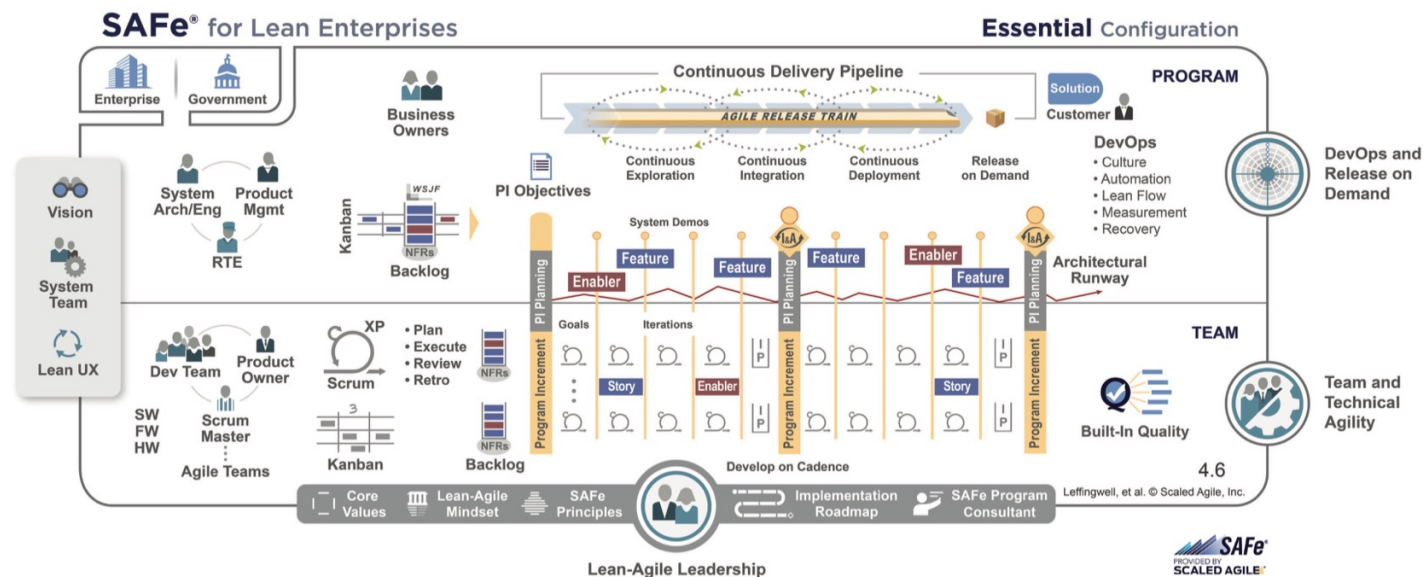


Результаты

- За первый инкремент выполнены задачи, **находившиеся в очереди последние 0,5-1,5 года!**

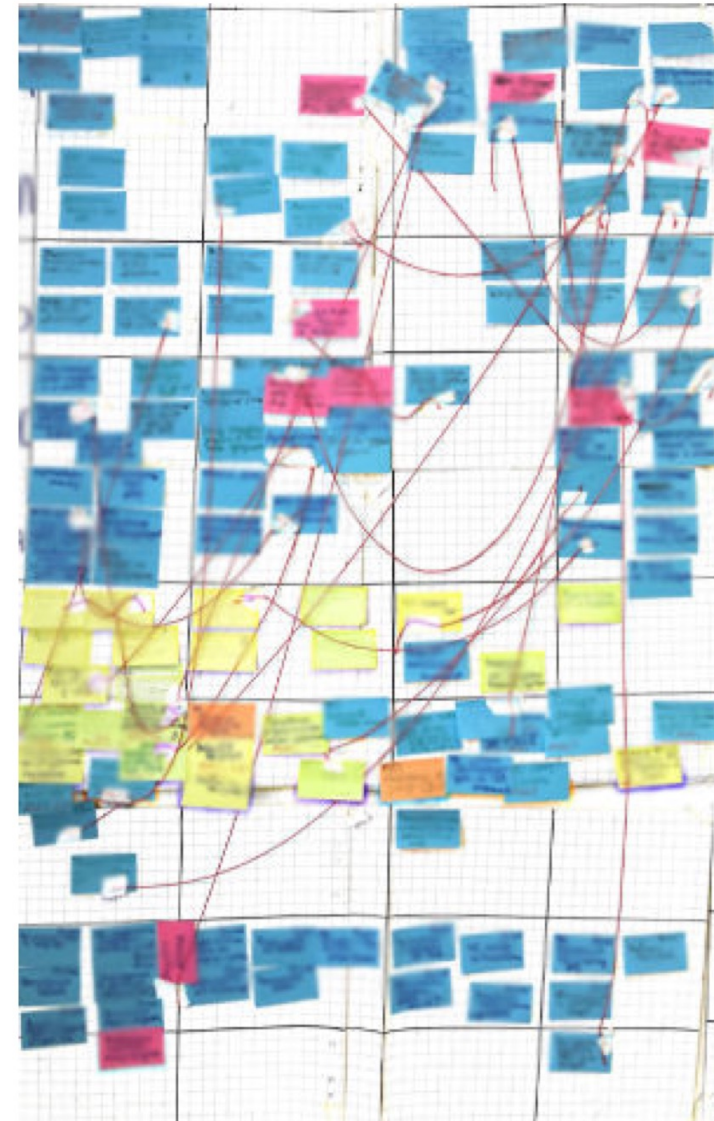
- Мотивация и продуктивность членов команд возросла
- Команды совместно с Владельцами Продукта разрабатывают детали решения

- **Разработка стала прозрачна, предсказуема и управляема для представителей бизнеса**



- **Представители бизнеса убедились, что Agile подразумевает интенсивную и продуктивную работу команд!**

- Заблаговременно прорабатывать бэклог
- Потратить больше времени на обучение команд практикам планирования в Agile
- Выделить время владельцев бизнеса не просто, но критично
- Основное «узкое место» на старте - отсутствующие в нужном количестве Владельцы и Менеджеры продукта
- Выделять и использовать MVP



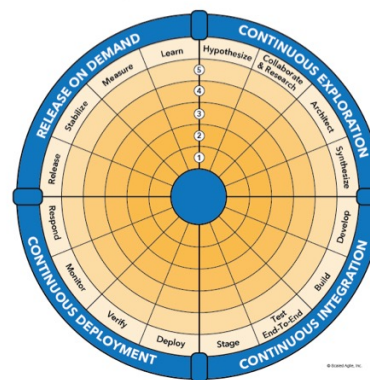
Что еще?

- Оценка целей в деньгах и отслеживание эффекта – **что ответить на вопрос руководства “Работает ли Agile?”**
- Мотивация команд – **каждый разработчик в какой-то степени продавец**
- Развитие SAFe® за пределами ИТ – **может ли бизнес работать так же?**
- Уровень портфеля – **где стратегия и глобальные задачи?**



Рекомендации

- SAFe неразрывно связан с управлением бизнесом. Анализируйте, согласуйте и выстраивайте единое понимание Поток создания ценности (Value Streams)
- DevOps крайне важен, анализируйте текущее состояние и внедряйте новые практики!
- Создавайте ЕДИНОЕ понимание нового подхода у всех в компании





ИОНОВ
ПАРТНЕРЫ

Meetup
SAFe®
Lean
Coffee

Москва, 26 марта 2019

www.ionovpartners.ru/meetup

ИОНОВ  ПАРТНЕРЫ

Алексей Ионов

Управляющий партнер
alexey@ionovpartners.com
www.ionovpartners.ru

ИНГОССТРАХ
Ingosstrakh

Константин Воронин

Руководитель проектного офиса
Konstantin.Voronin@ingos.ru
www.ingos.ru

**agile
days
2019**