

Запуск Lean-Agile организации

Алексей Ионов 24.09.2019

HR EXXPO
2019



Алексей Ионов

Lean-Agile коуч,

Профессиональный коуч

alexey@ionovpartners.com

www.ionovpartners.ru



- Lean-Agile эксперт с более чем 20-летним опытом на руководящих должностях как на стороне «заказчика», так и «исполнителя».
- Коуч и консультант, специалист по масштабированию Agile (SAFe и LeSS). Осуществил первое в России полномасштабное внедрение Scaled Agile Framework® в российской компании. Обучил более 300 SAFe® специалистов. Первый сертифицированный RTE в РФ.
- Практический опыт внедрения новых подходов в управлении в компаниях из индустрий: банки, финансы и страхование, ритейл, фармацевтика, разработка ПО, консалтинг.
- Профессиональный коуч ICF уровня PCC, член ICF более 5 лет.
- Диплом MBA (РАНХиГС). Выпускник Государственного Университета Управления (ГУУ, производственный менеджмент). Эксперт в области управления предприятием.



SAFe® and Scaled Agile Framework® are registered trademarks of Scaled Agile, Inc.

Разделение на «бизнес» и «ИТ»

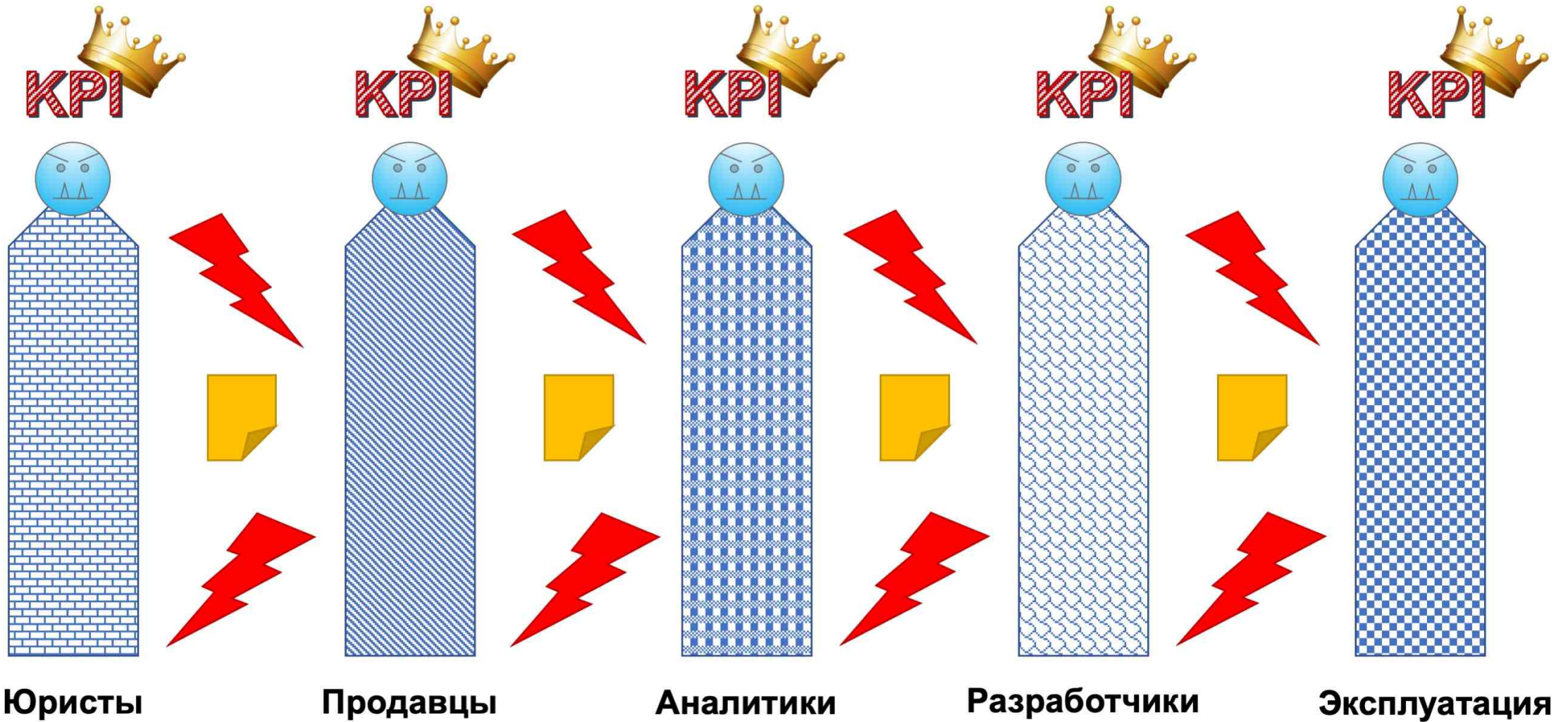


Бизнес для ИТ



ИТ для бизнеса

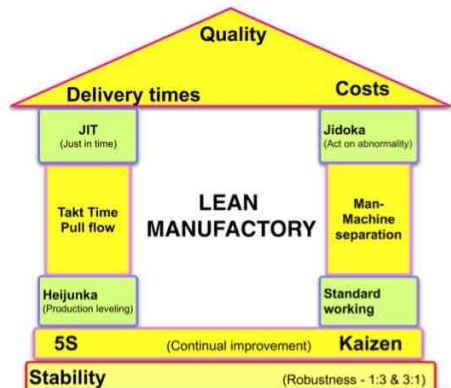
Войны организационных силосов



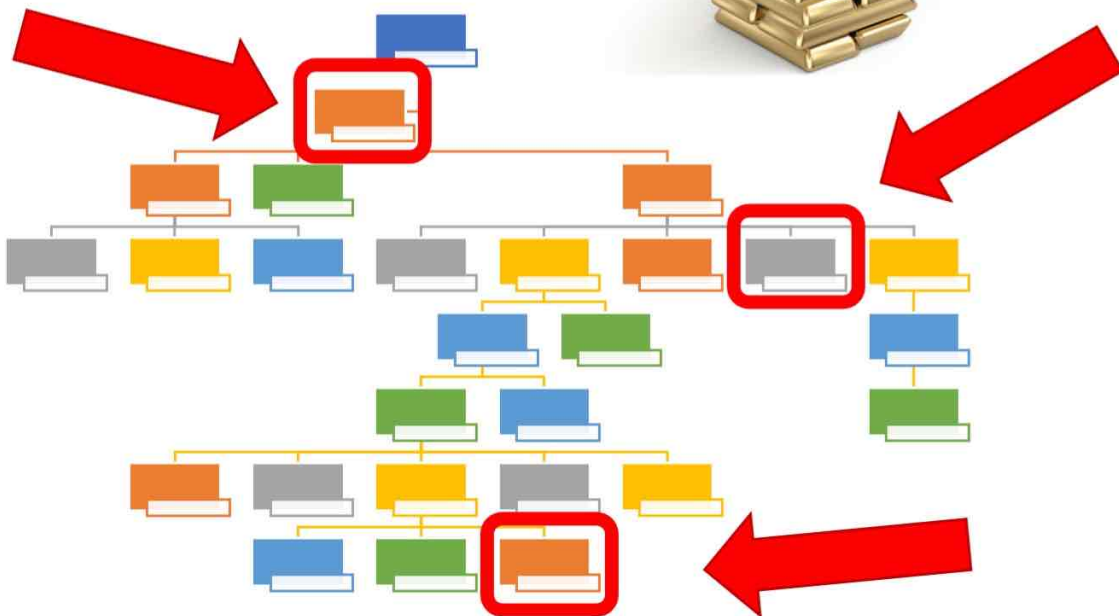
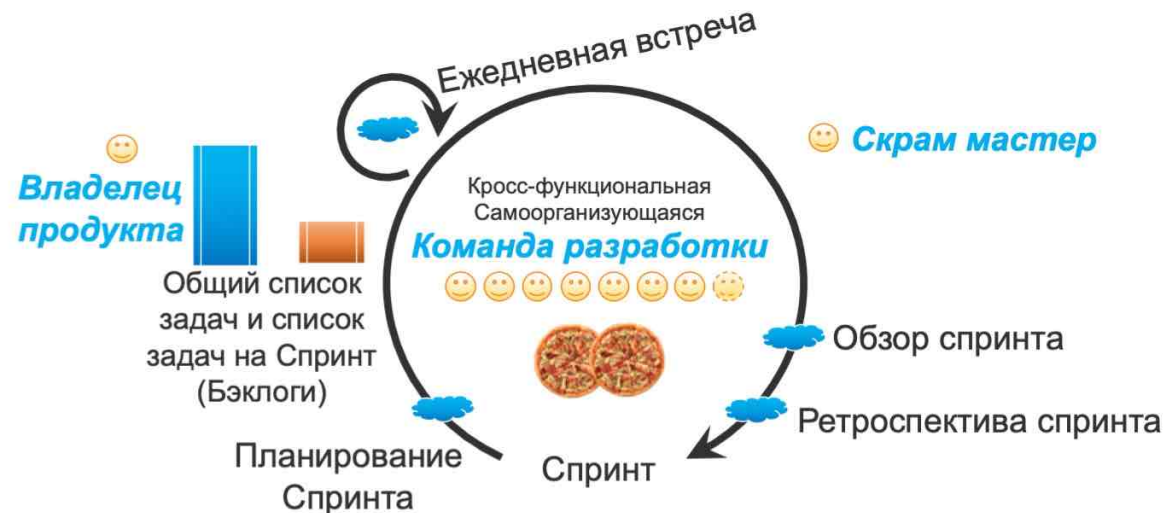
Войны организационных силосов



Пилотирование «снизу» – хорошо или плохо?



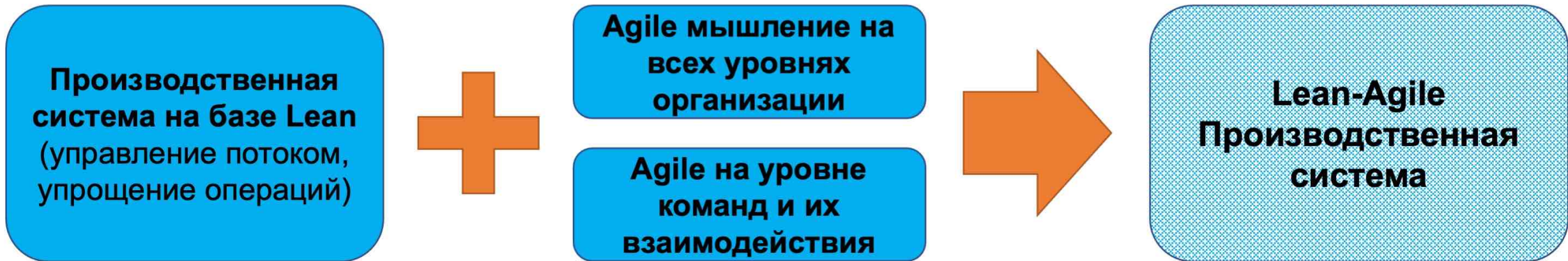
https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing



Все задачи	4 Отобрано	3 Анализ		4 Разработка		2 Тест		Готово
		В работе	Готово	В работе	Готово	Тест	Готово	
2	2	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1

Нам нужна Lean-Agile корпорация!

- **Agile** разрабатывался для ИТ команд разработки, его использование в иных сферах требует уточнений
- **Lean** создавался для массового производства однотипных изделий, его использование в иных сферах требует уточнений
- **Производственную систему корпорации** возможно строить только **на принципах Lean и Agile совместно**, когда они дополняют друг друга



Проворная организация (Agile Spirit)

Экономико-эмпирическое целеполагание

Итерации + Обратная связь +
Оптимизация потока создания ценности

© 2017-2019 А.К. Ионов

МЫШЛЕНИЕ
СТРАТЕГИЯ, СИСТЕМА

КУЛЬТУРА
ОТНОШЕНИЯ

ПРАКТИКИ
РАБОТА И РЕЗУЛЬТАТ

Инновации,
Гипотезы,
Эксперименты

Корп.
партнерство

Творческая
мотивация

Динамика
«Лидер как
сервис»

Управление
продуктами
(сервисами)

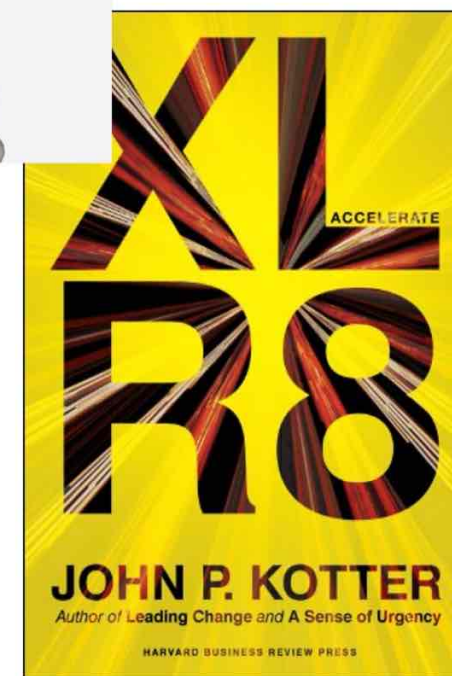
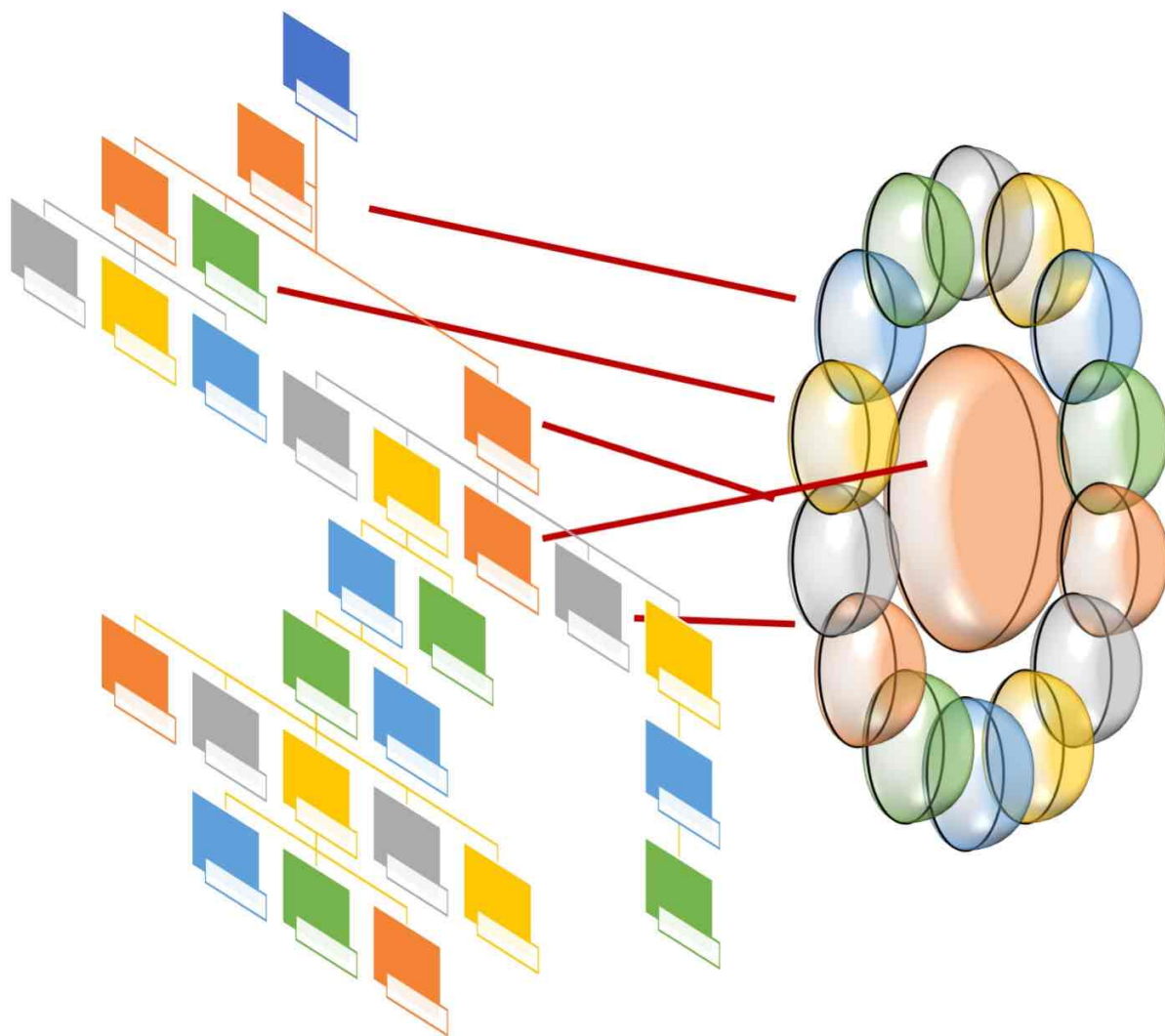
Децентрали-
зация
решений

Где настоящая проблема?

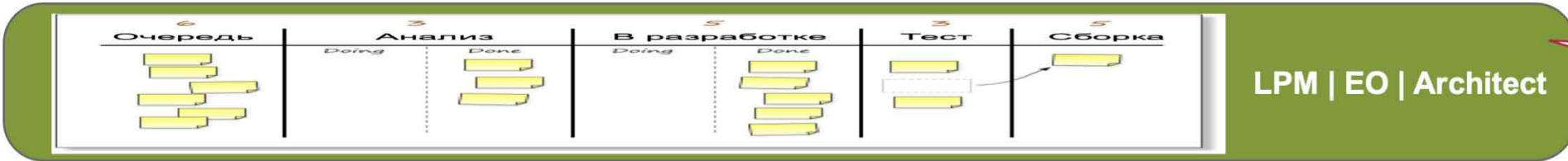


© 2013, А.К. Ионов

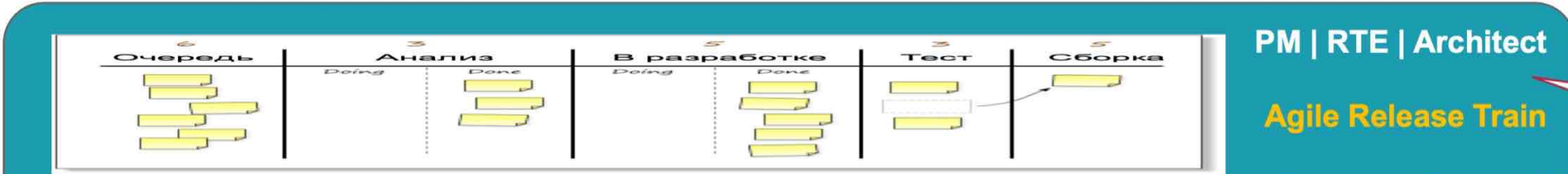
В начале строим виртуальную организацию



Организация команд при масштабировании

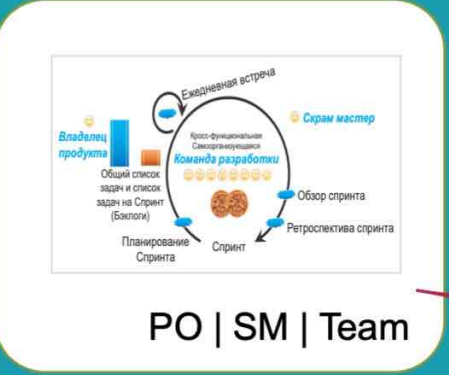
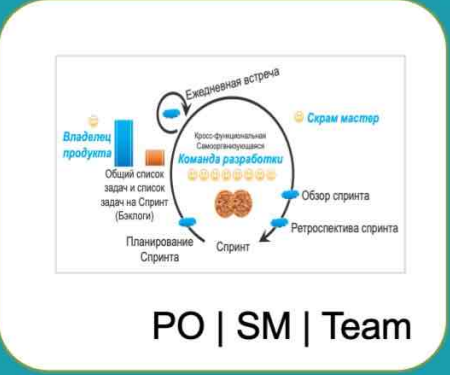
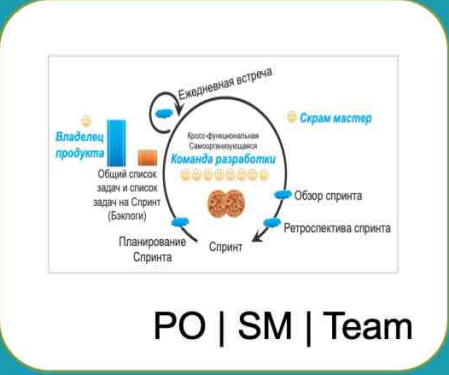


Портфель



Программа

Личное общение!
125+ человек



Команды

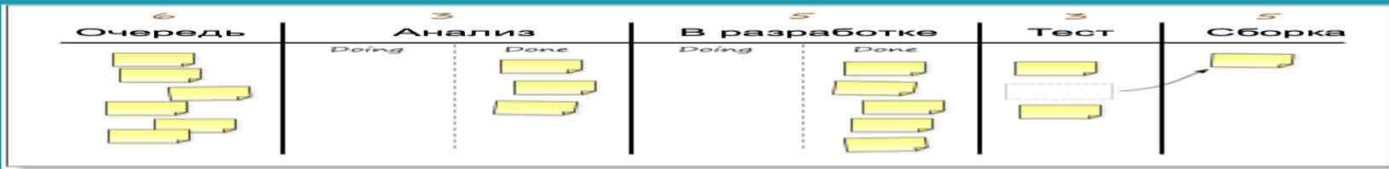


Большой путь начинается с первого шага



LPM | EO | Architect

Портфель



PM | RTE | Architect

Agile Release Train

Программа

Личное общение!
125+ человек



PO | SM | Team



PO | SM | Team

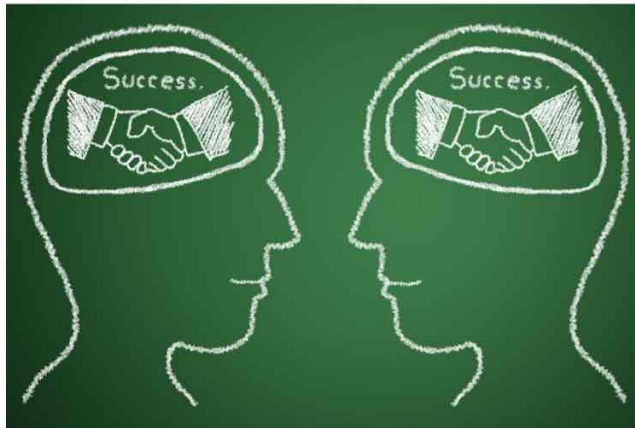


PO | SM | Team



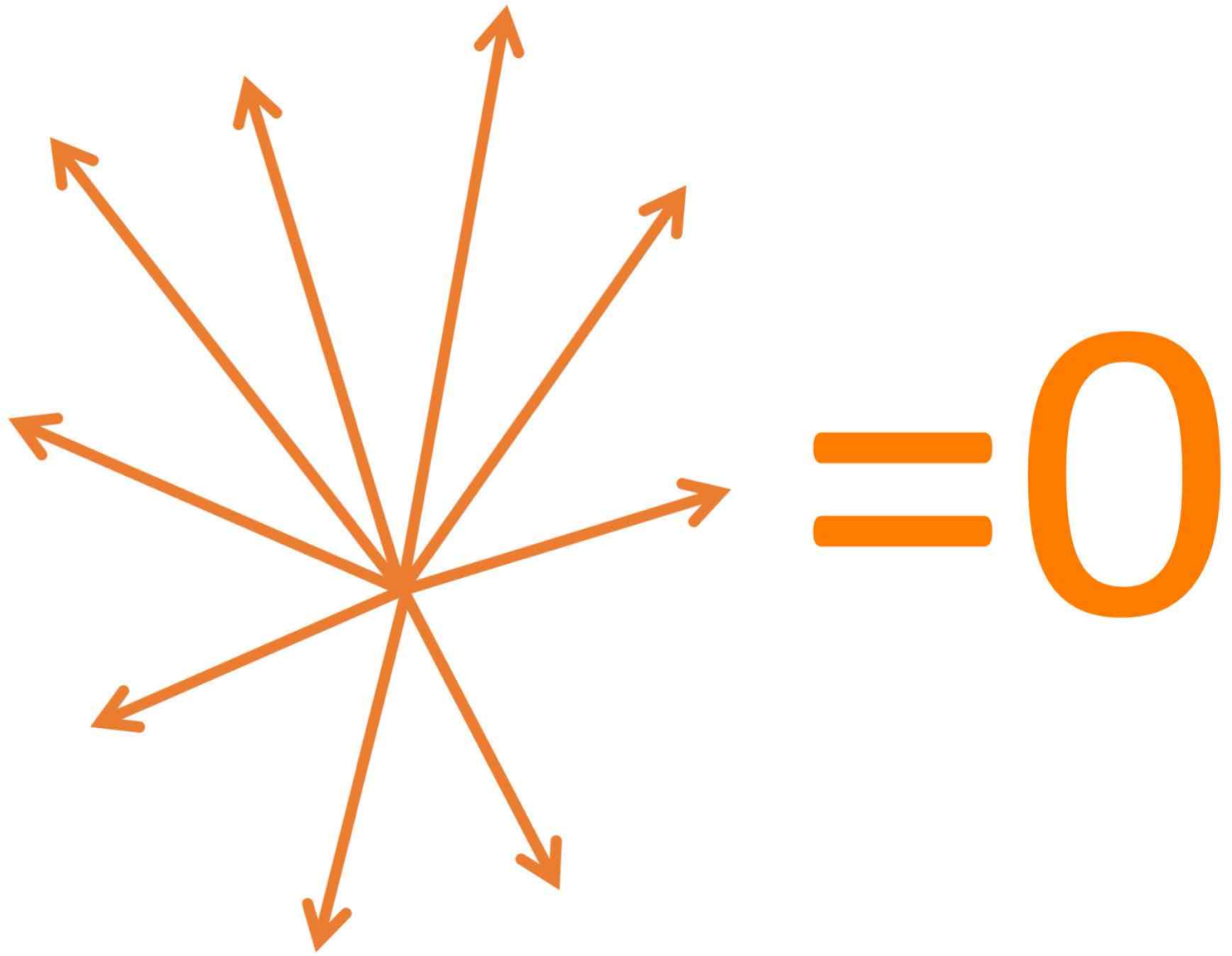
Команды

Что самое важное при запуске?

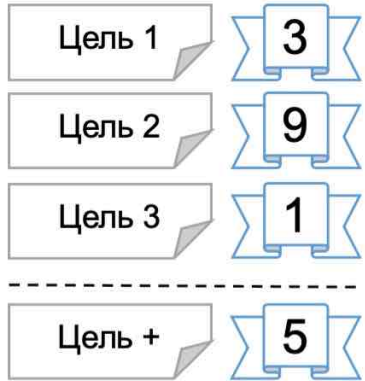


- Топ-менеджмент понимает «зачем это нужно?» и что они по-прежнему **будут управлять компанией**
- Средний менеджмент понимает «зачем это нужно?» и не ощущает опасности **остаться без работы**
- Члены команд понимают «зачем это нужно?» и **ощущают поддержку и давление** со стороны организации к осуществлению перемен



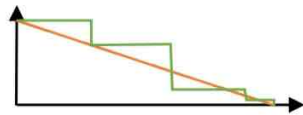
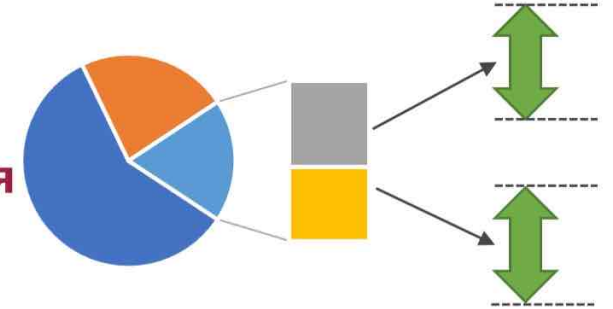


Гибкое, но все-таки управление



Предварительная и пост-оценка Бизнесом ценности каждой цели команды

Пропускная способность потоков создания ценности

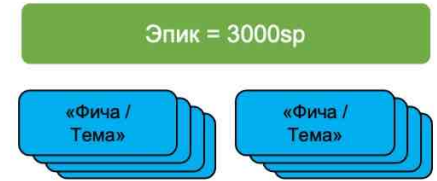


Относительная оценка и независимое управление списком задач на всех уровнях

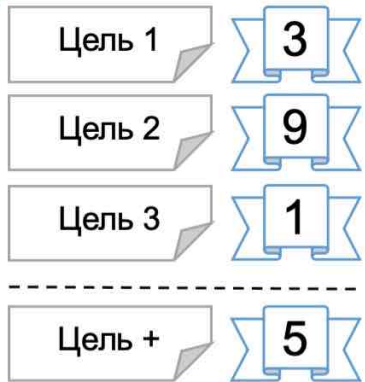


© 2017 А.К.Ионов

Анализ и одобрение Крупных инициатив



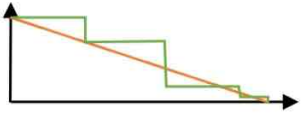
Для начала...



Предварительная и пост-оценка Бизнесом ценности каждой цели команды

PI Planning

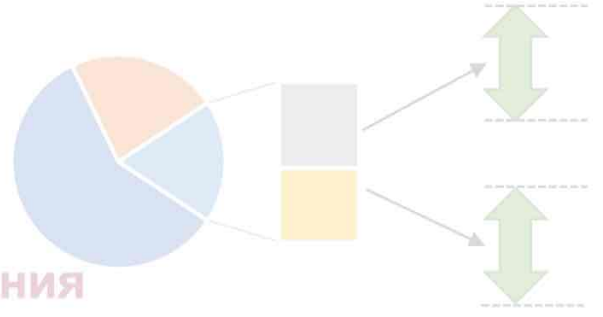
- ↑↑↑ Ценность
- ↔ ↔ ↔ Партнерство
- ↔ ↔ ↔ Общение
- ☁ Децентрализация



Относительная оценка и независимое управление списком задач на всех уровнях

© 2017 А.К.Ионов

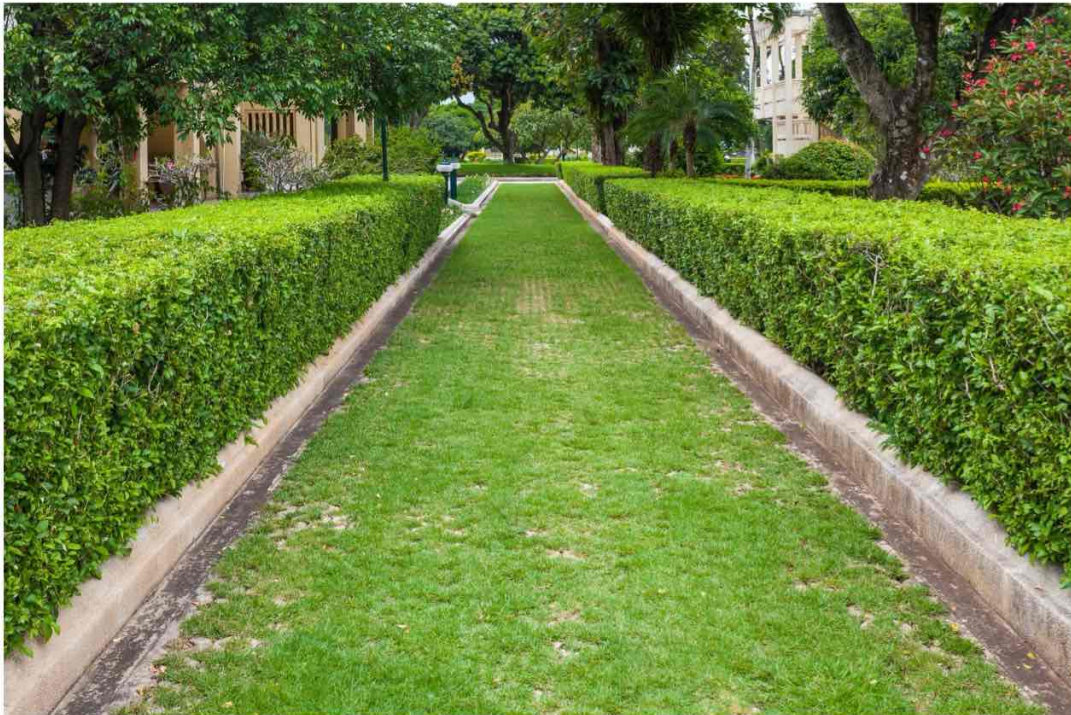
Пропускная способность потоков создания ценности



Анализ и одобрение Крупных инициатив



Вот так должно быть!



Бизнес для ИТ



ИТ для бизнеса

Agile разработка продукта

**Изыскания, инновации, эксперименты
используя практики Lean Startup и DevOps**

**Непрерывный
поиск новых
идей и Lean UX
(гибкая разработка
опыта
пользователя)**

**Итеративная и
инкремент-
альная
разработка и
интеграция**

**Непрерывная
доставка на
промыш-
ленную среду**

**Выпуск
пользователям
или клиентам в
любой момент
по требованию**

Обратная связь

© 2017-2019 А.К. Ионов

По мотивам Scaled Agile Framework®

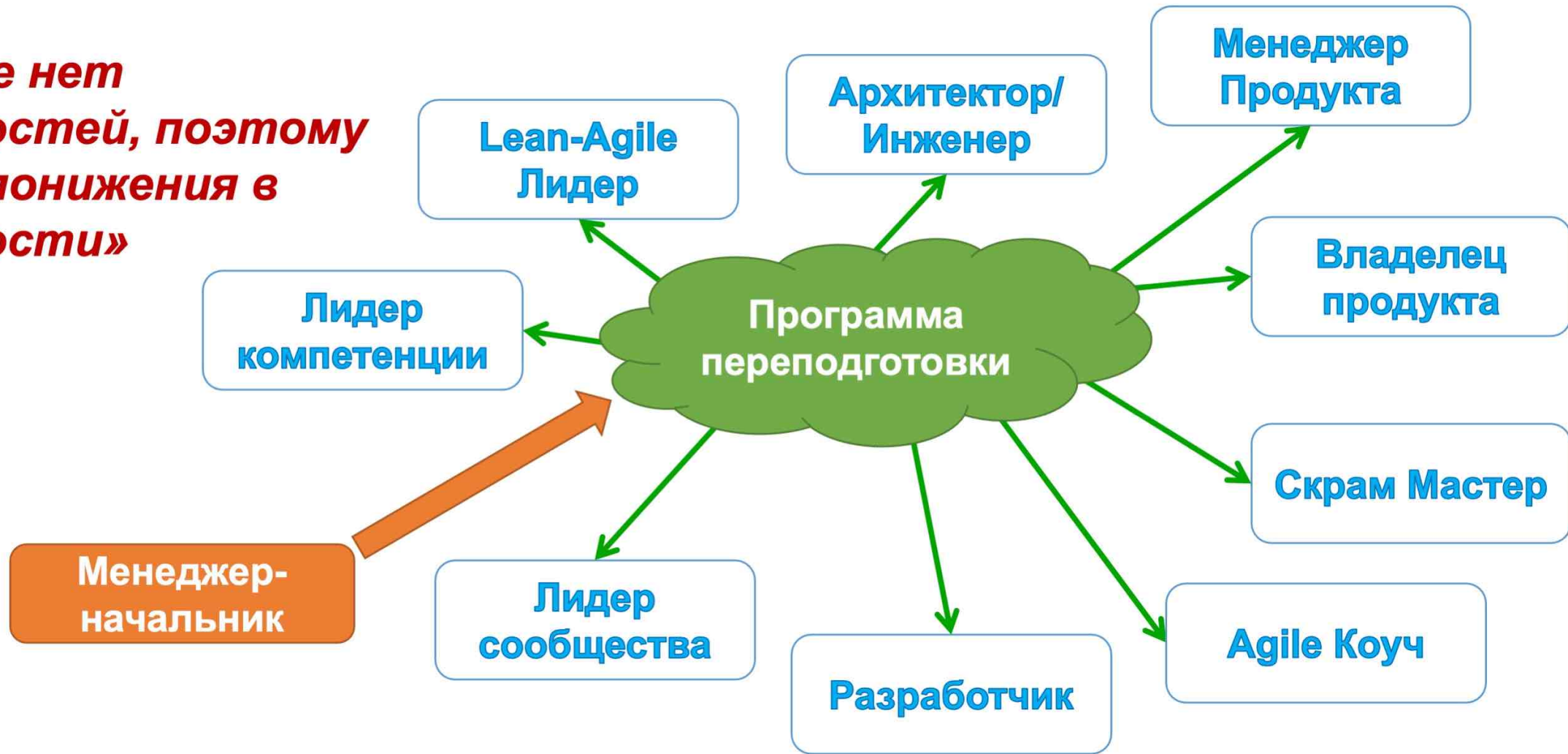


Поддержка 1-2 Инкрементов Программы

- д. Бэклог от бизнеса:
 - д. «Соберите же уже Список Задач (Бэклог)!»
 - д. «Как ставить приоритеты и зачем нам WSJF?»
- д. Проведение мероприятий **PI Planning, ART Sync, I&A**
 - д. «Мы, как бизнес, все сказали и тут не нужны!»
 - д. «Команда ждет решения РО, который ждет решения РМ, который ждет решения ВО, который не понимает что решать, поскольку все уже решили...»
- д. Регулярное посещение Scrum мероприятий всех команд
- д. **Много внешних коучей в трансформации ведет к возврату к прежним схемам, как только они покинут компанию.**

«Перерождение» менеджеров в Agile

«В Agile нет должностей, поэтому нет и понижения в должности»



Новые поезда, Портфель, бизнес-команды



- Это же работает!
- Давайте еще xx команд запустим?
- А что там в «вашем SAFe®» еще интересного?
- А можно не-ИТ команды?
- Как измерить и улучшить?

At a Glance

450,000

SAFe-trained professionals in 110+ countries



230

Scaled Agile Partners in 50+ countries



SAFe SUMMIT

Freely Available

SAFe's knowledge base is freely available at scaledagileframework.com

70% US *Fortune* 100 enterprises have SAFe-trained professionals



Training

A comprehensive role-based curriculum for successfully implementing SAFe and skills validation through professional certification.



Configurable

SAFe is able to accommodate enterprises of all sizes and industries

3 million

Annual visitors to SAFe and Scaled Agile websites



Pledge 1%

Scaled Agile stock equity and employee time to Pledge 1% campaign

Leading Method

SAFe cited as preferred solution for scaling Agile:

- Agile in the Enterprise survey by Gartner Research
- State of Agile Report by CollabNet VersionOne
- ISG Next-Gen Application Development Report

SAFe CASE STUDIES

30 - 75%

Faster Time-to-Market



25 - 75%

Increase in Productivity



20 - 50%

Improvements in Quality



10 - 50%

Increased Employee Engagement



May 2019 © Scaled Agile, Inc.



Основы Scaled Agile Framework®



Базовые Ценности

Встроенное Качество

Выполнение
Программы

Выравнивание

Прозрачность

Принципы

№1 Экономическая точка зрения

№2 Использовать системное мышление

№3 Готовиться к изменениям, запастись вариантами

№4 Строить инкрементально с быстрыми, встроенными циклами обучения

№5 Основывать решения и вехи на объективной оценке реально работающих систем

№6 Визуализировать и ограничивать НЗП (WIP), уменьшать размер партий, управлять размерами очередей

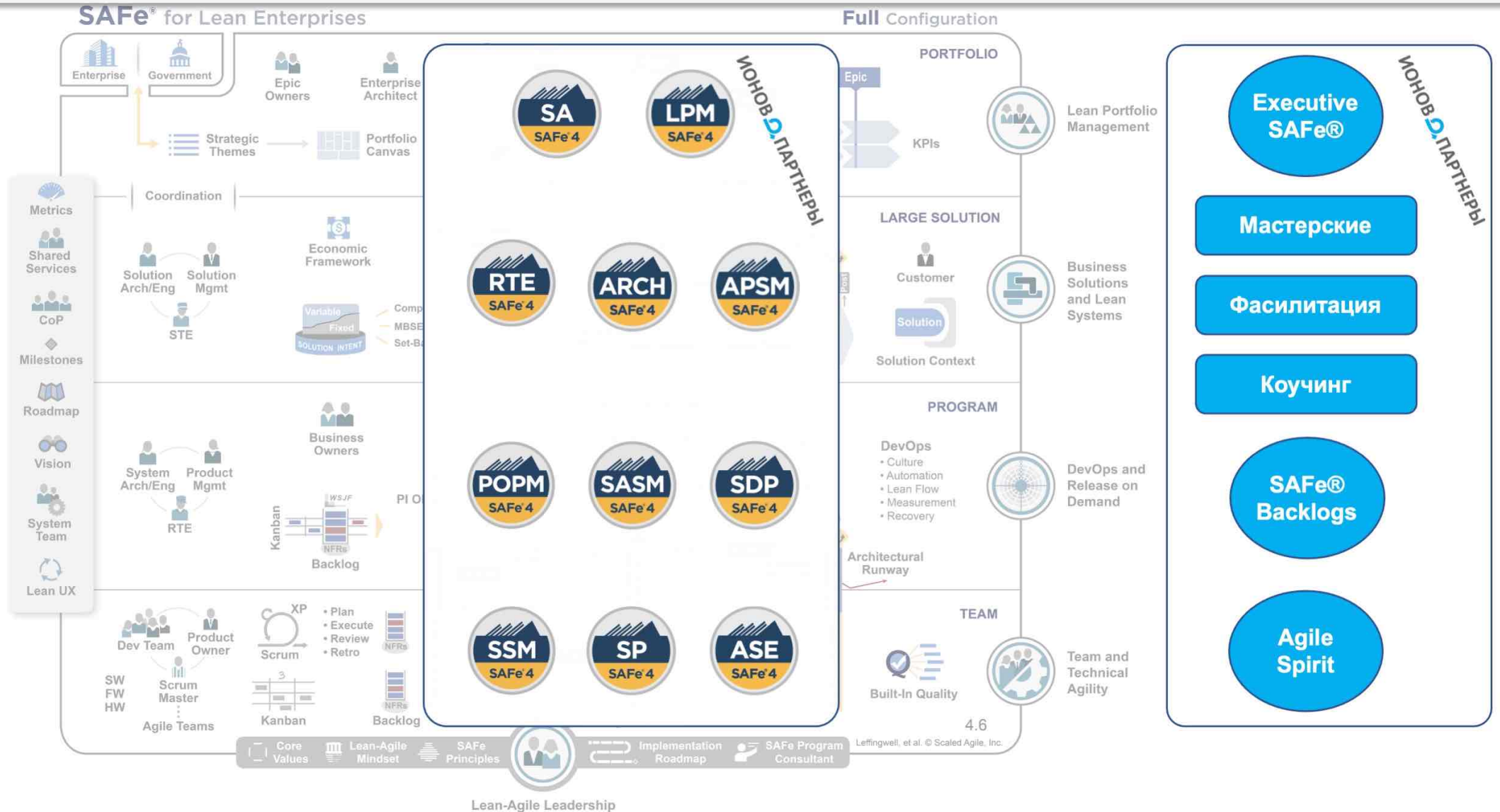
№7 Работать в едином ритме, синхронизировать используя кросс-доменное планирование

№8 Освободить внутреннюю мотивацию интеллекта работников

№9 Децентрализовать принятие решений

SCALED AGILE © Scaled Agile, Inc.

Новая организация – новые знания



Крупный, средний бизнес и федеральные структуры!



(Dutch Tax Administration)

Scaling Agile Russia



<https://www.meetup.com/Scaling-Agile-Russia>

facebook

<https://www.facebook.com/groups/agilecompany>



<https://tinyurl.com/agilecompany>

www.ionovpartners.ru/dates

ИОНОВ ПАРТНЕРЫ

**«Ионов и Партнеры»
info@ionovpartners.com
+7 495 215 2214
www.ionovpartners.ru**