Agile по-русски

методология и технологии управления

Анна Белогурова

Методология управления

Методология отвечает на вопрос “Что делать?”

Прикладная методология изучает способы организации и управления деятельностью людей.

Задача методологии - сформировать образ мышления руководителя.

Методологии универсальны в рамках отрасли/нескольких отраслей

Технология отвечает на вопрос “Как делать?”

Технология тесно связана с особенностями рынка и конкретного предприятия, где ее начали применять.

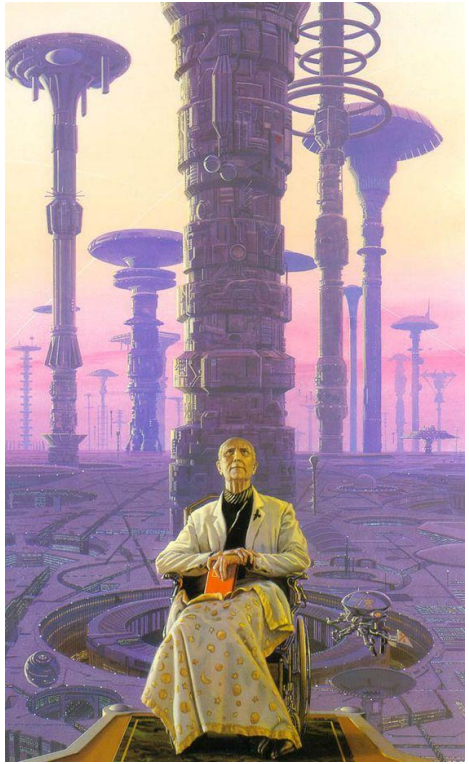
Универсальных технологий управления не существует.

Методология управления

Успех вашего бизнеса зависит от качества вашего мышления.

Ясное мышление - самое мощное, самое совершенное оружие, каким может обладать человек. Если вы знаете, что делать, вы всегда найдете, как сделать.

Управление, бизнес, война - всегда соревнование, чья мысль совершеннее.
Ясное мышление - результат аскетичной жизни и каждодневной работы над собой.



Системный подход

“В системном подходе формулируется такой **принцип,** обеспечивающий соорганизацию деятельности: **начинать надо с целого**, более точно — **с процесса**, который мы организуем, и, определив его в целом, затем решать вопросы о морфологии, обеспечивающей части.

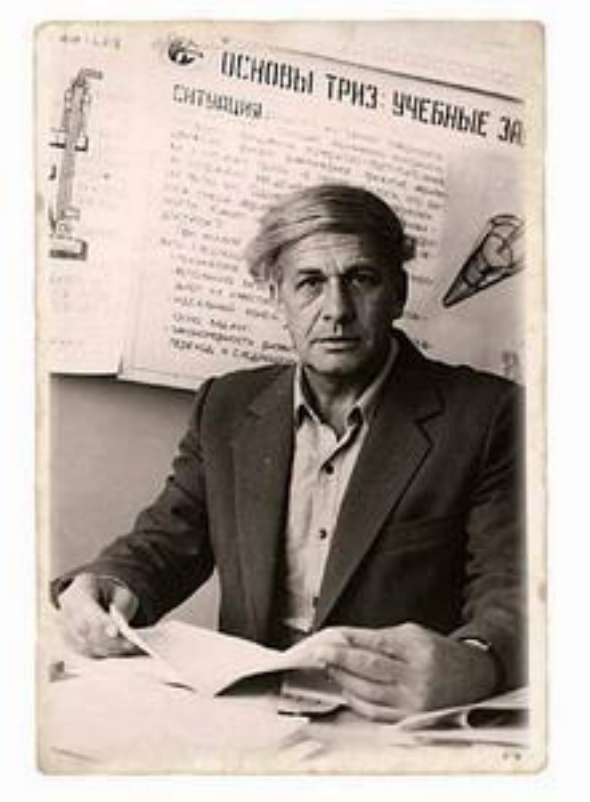
А при несистемном подходе мы идем от частей, оптимизируем каждую из этих частей и таким образом выходим на агрегат, потому что при таком подходе даже целого фактически не будет, оно будет агрегированным.”

Г.П. Щедровицкий. Оргуправленческое мышление.

ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)

Все системы развиваются:

1. в направлении увеличения степени идеальности;
2. увеличения степени динамичности;
3. неравномерно — через возникновение и преодоление противоречий, причем чем сложнее система, тем неравномернее и противоречивее развитие ее частей;
4. до определенного предела, за которым система включается в надсистему в качестве одной из ее частей



Г. С. Альтшуллер. Найти идею: введение в ТРИЗ

Уровни проектирования

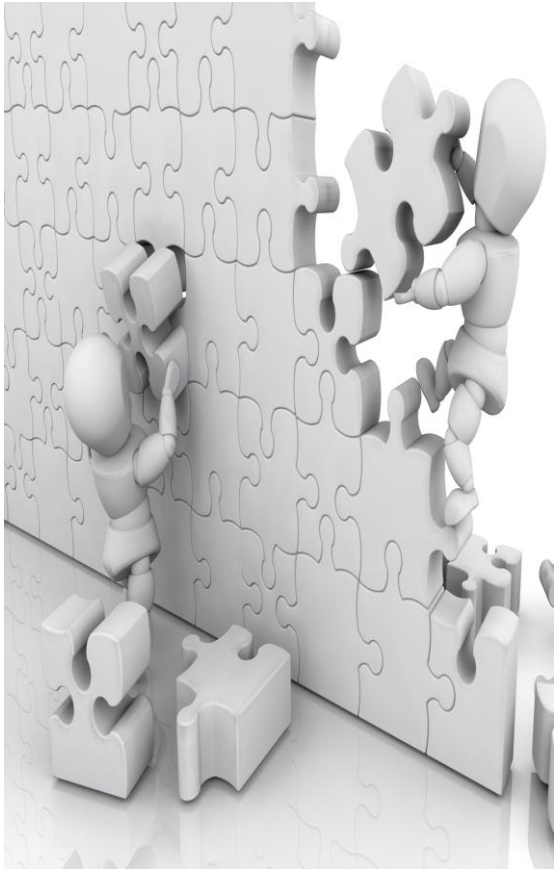
1. **Образ вещи**
   (прототип программы, интерфейса, устройства)

2. **План деятельности по созданию вещи**
   (система разделения труда)

3. **Замысел**
   (решение конкретной проблемы)

Проектирование начинается с замысла. Если абсолютно правильно сформулировать проблему, она перестанет быть проблемой: ее решение станет очевидным.

Задача проектировщика - эффективно состыковать проект вещи и организационно-деятельностный проект по ее созданию.



Базовые цели проекта

1. **Экономия времени** за счет повышения производительности труда в системе.

Главный враг предпринимателя - время. Чем больше времени затрачено на производство, тем выше расходы. Повышение производительности труда достигается за счет эффективного разделения труда.
Добавленная стоимость проекта = сэкономленные человеко-часы.

1. Продажа **жизненного цикла** продукта

Бутиковые, штучные продукты, не имеющие инфраструктуры для их использования, не могут захватить рынок.

Применение Agile

Наша практика показала, что технология Agile/Scrum - разработки хорошо применима:

- при знании базовых методов управления

- для проектов с высокой степенью неопределенности (создание качественно нового продукта и т.п.)

Применение Agile

1. Нет глубокого планирования - есть постоянная готовность к изменениям.

2. Нет жестких иерархических структур - есть небольшие мобильные группы, которые формируются по мере необходимости. Прямых начальников у них нет.

3. Группы несут взаимную социальную ответственность.
PS: штрафы не работают.

4. Директор проекта (в классическом Agile - это Product Owner) Его задача - донести разработчикам потребности бизнеса. Как их реализовать, участники проекта решают сами.

5. Нет больших этапов работы - есть короткие итерации в 1-2 недели (sprint)
Каждый спринт тут же выносится на продакшн - и мы не рискуем долго реализовывать что-то, что не будет востребовано в конечном итоге. Каждый спринт (независимо, front-end это или back-end) должен отвечать на вопросы “Что?”, “Как?”, “Зачем?”. А команда должна знать его ценность для проекта.

6. Необходимы открытые обсуждения работы и практических результатов (retro)
Тут важно помнить, что при достаточном количестве совещаний даже самую простую задачу можно сделать невыполнимой - все хорошо в меру.

Применение Agile

7. В проекте не должно быть большого разнообразия технологий - можно запутаться, потерять время и новичков, если такие пришли в проект.

8. Любая доработка продукта/сервиса (fiche) должна предварительно оцениваться по прибыли, которую она принесет бизнесу.

9. Кросс-дисциплина.
Говоря коротко: каждый участник проекта должен быть крут в своем деле и крайне заинтересован в остальных отраслях. Т.е. готов быстро обучиться и закрыть недостающий команде объем знаний.

10. Нельзя хранить информацию по проекту в голове - нужно документировать и держать в более-менее актуальном состоянии, чтобы:

- легко сменить команду при необходимости

- легко сменить технологии.

11. Директор проекта, он же product owner, - не путаем с менеджером продукта. У первого охват гораздо шире - он взаимодействует и с бизнесом, и с потребителем и с самим менеджером продукта. И на основе их информации ставит задачи всей команде.

Кого брать в agile -команду

При приеме в команду важно выяснить три вещи:

1. Мотивацию человека
   (что он хочет получить в проекте, куда шел последние 1-2-3 года, насколько гибок)
2. Навыки
   (тестирование вместо тысячи слов)
3. Отношение к сложившейся внутри вашей компании корпоративной культуре
   (в случае противоречий работать не получится, перевоспитать невозможно)