

Опыт выстраивания Канбан-системы из 45 человек в крупном Российском банке

Дмитрий Лобасев

Enterprise Agile Coach

ScrumTrek

Контекст проекта

- 2 года разработки
 - Распределенная команда 45 человек
- Водопадный процесс
 - Срыв сроков годовых релизов
 - Плохое качество
- Аутсорсинг разработки, сырая платформа
- **ROI ?!**

Качество продукта. Избранное

- «Проблемы при вставке данных из буфера обмена в Safari дефектом не являются, поскольку не было прописано требований к работе сочетания клавиш `cmd+V`»
- «Проблема обновления статусов документов дефектом не является, поскольку нет противоречий согласованным требованиям»



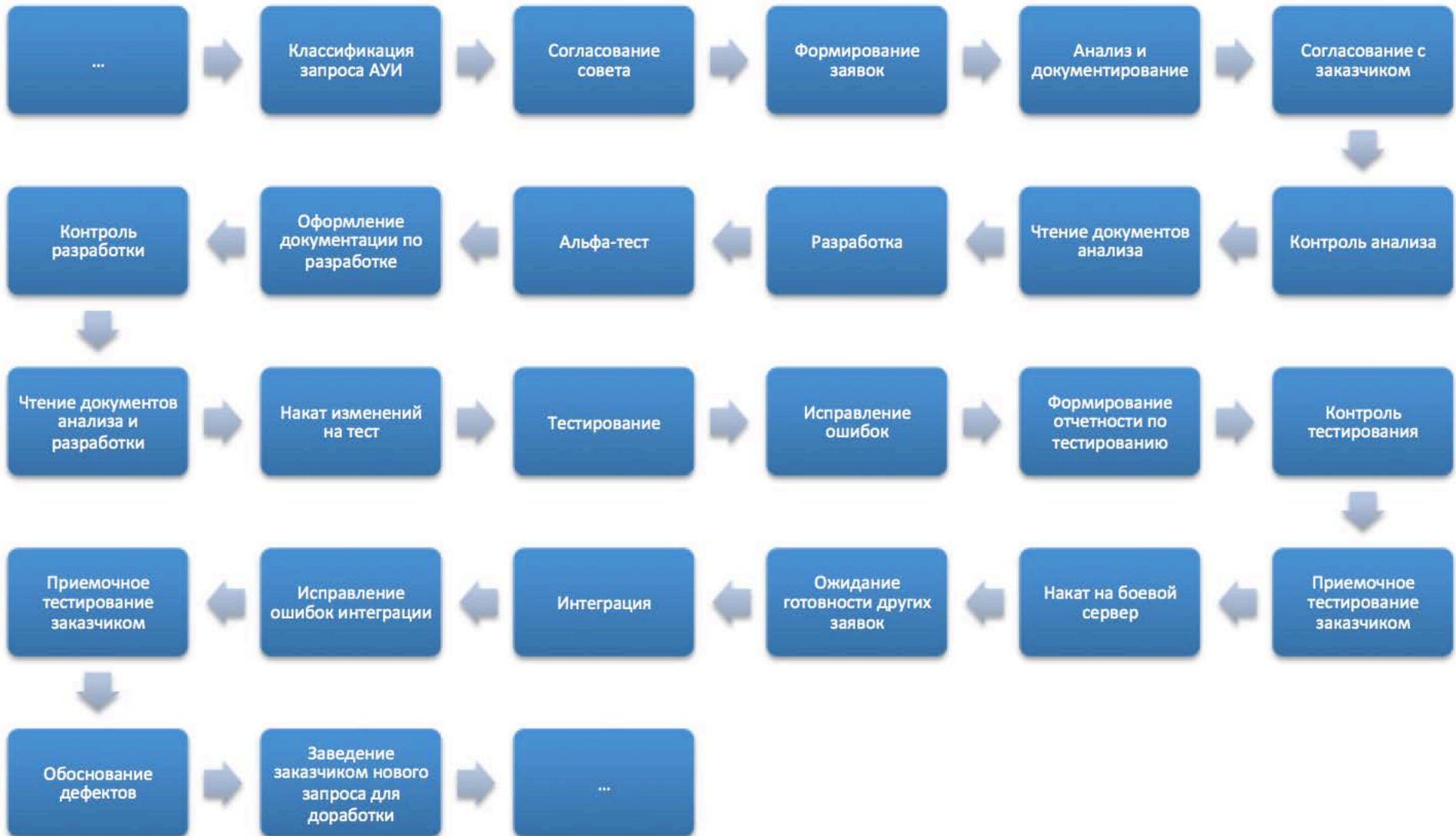
Контекст проекта

- 2 года разработки
 - Распределенная команда 45 человек
- Водопадный процесс
 - Срыв сроков годовых релизов
 - Плохое качество
- Аутсорсинг разработки, платформа
- ROI ?!
- Цели изменений
 - ~~Взять вендора под жесткий контроль~~
 - Ускорить поставку
 - Улучшить качество
 - Попадать в срок
- Варианты? 😊

В ЛЮБОЙ НЕПОНЯТНОЙ СИТУАЦИИ

Выстраивай Kanban систему!

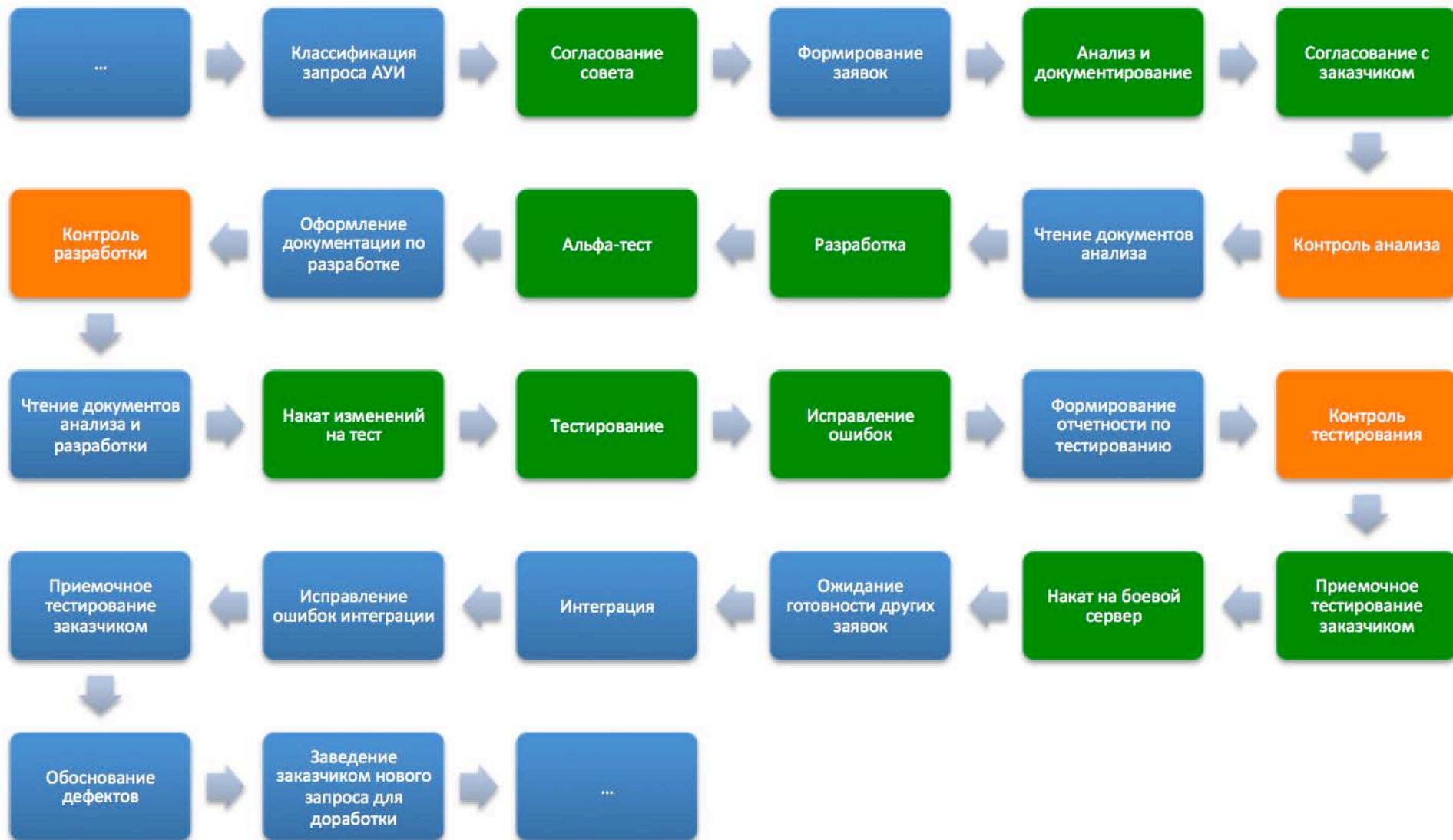
Пример цепочки внутри ИТ



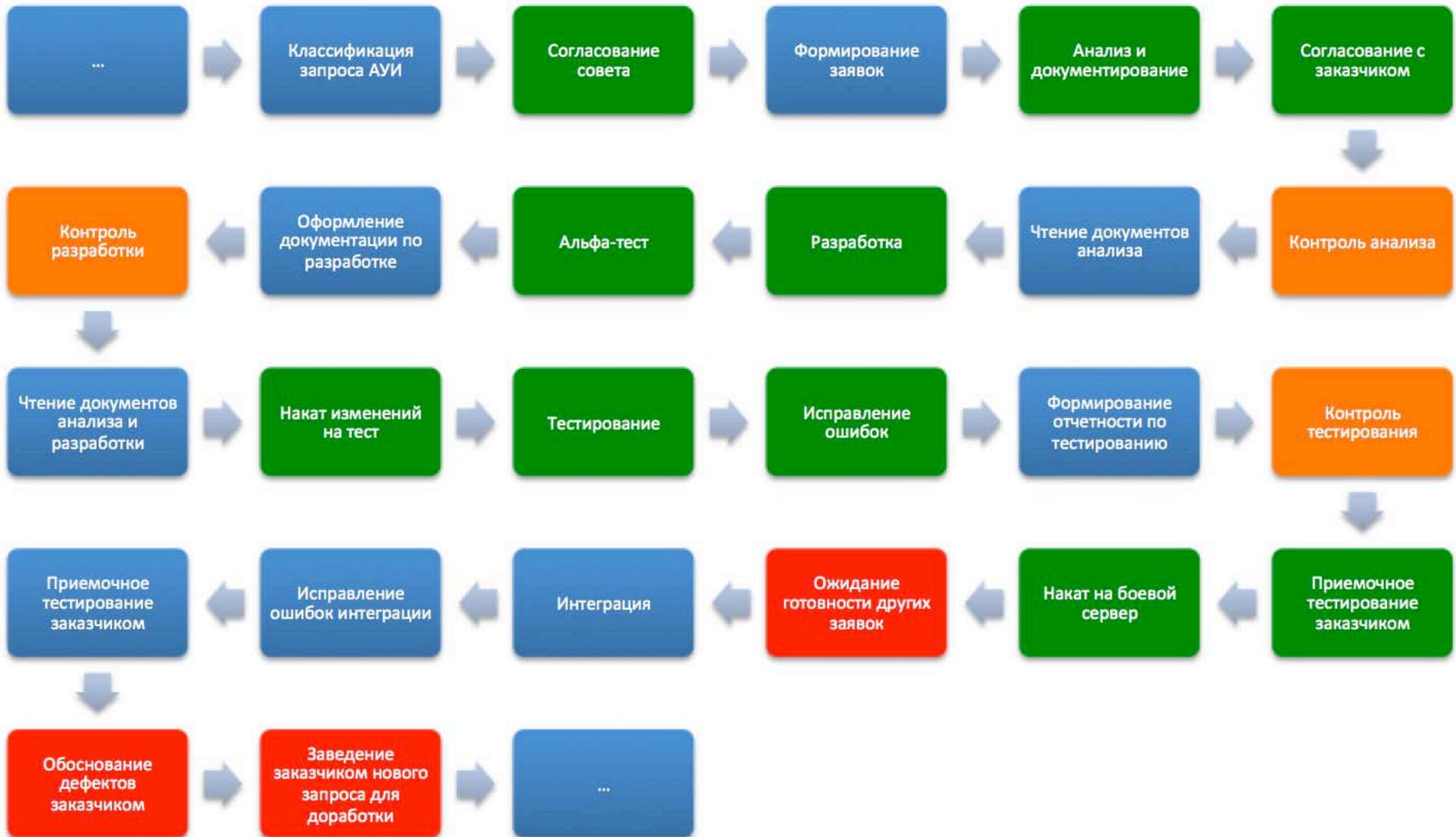
Пример цепочки внутри ИТ



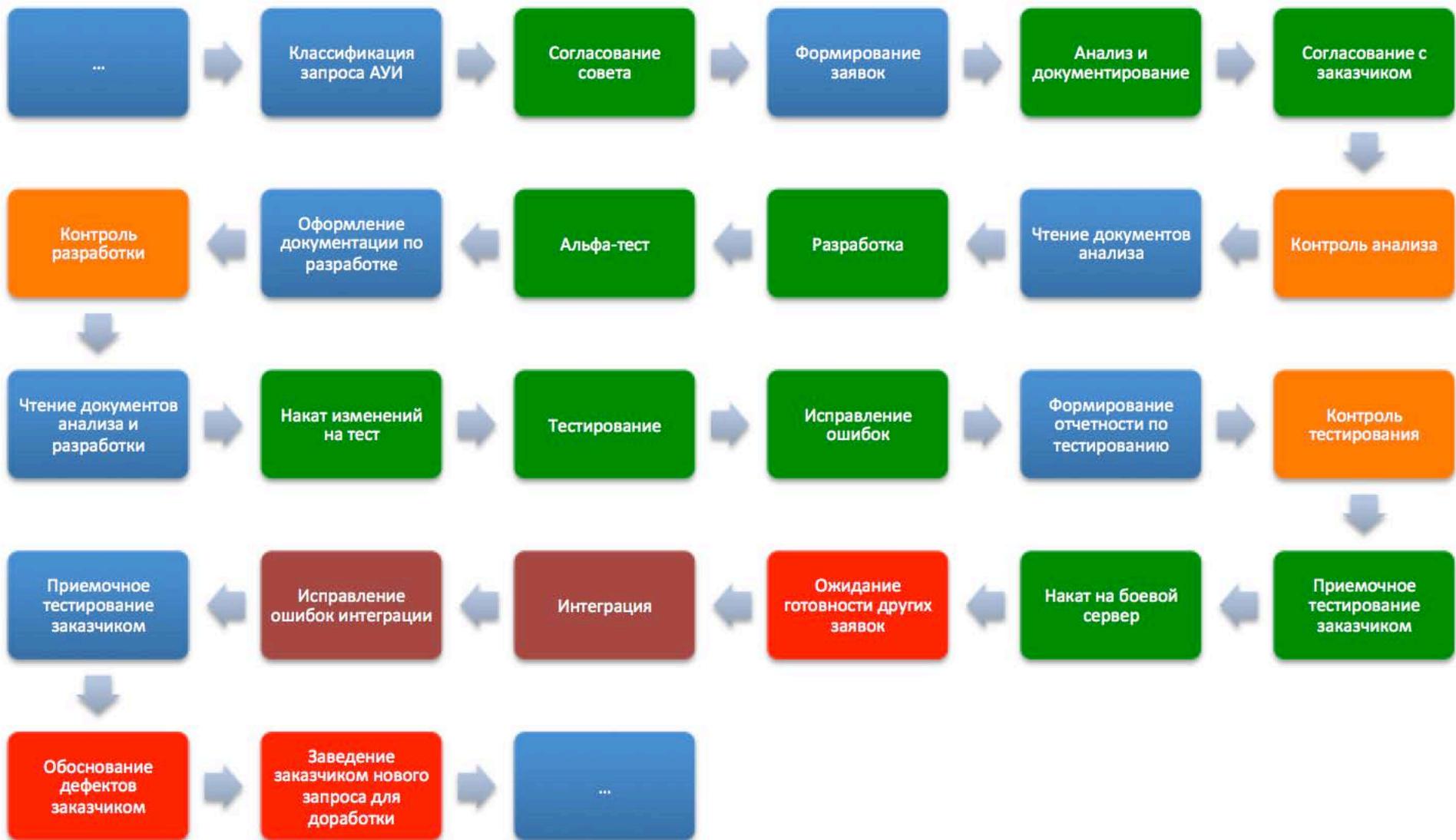
Пример цепочки внутри ИТ

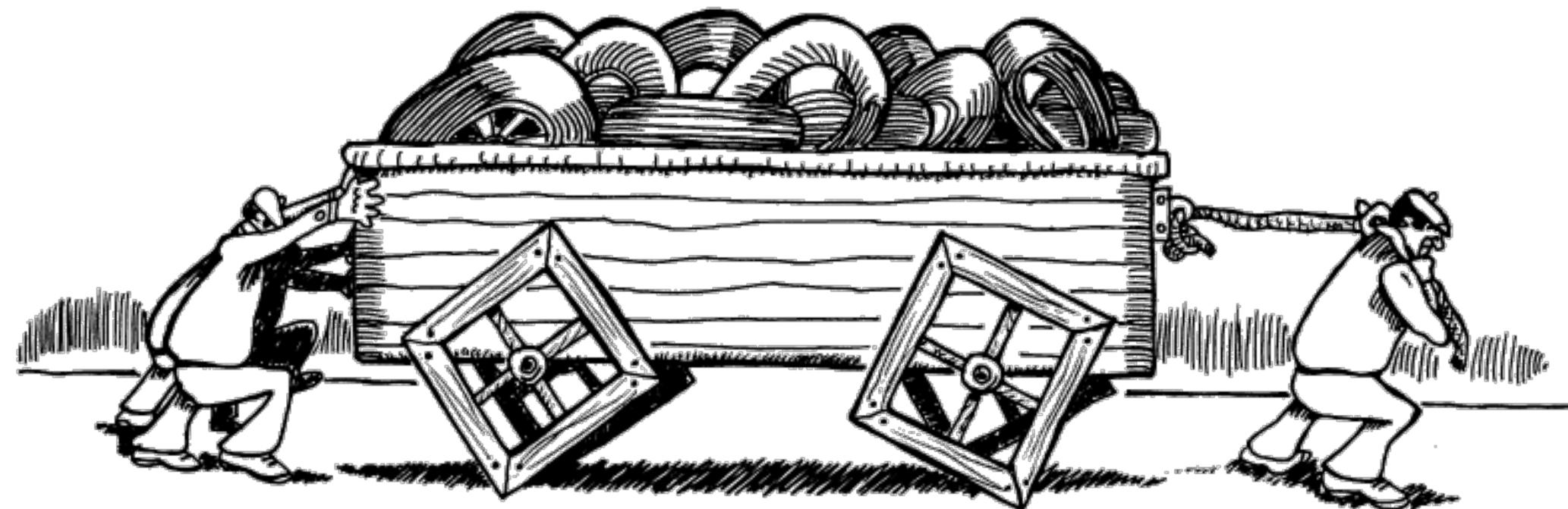


Пример цепочки внутри ИТ



Пример цепочки внутри ИТ





**Проблем не видно, пока не
посмотришь на них со стороны**

Проблема построения идеальной цепочки

- Не существует заранее известного решения, реализация которого позволит устранить проблемы
 - Все известные решения – контекстно-зависимые
 - Каждый проект/компания имеют уникальный контекст
- Задача - повысить прозрачность процесса и выставить проблемы (потери) «наружу»
 - Любое изменение процесса должно проходить в режиме эксперимента **с последующим анализом результатов**

Kanban method

- Начните с того, что есть в компании сейчас
- Договоритесь о проведении эволюционных изменений
- При старте изменений относитесь с уважением к имеющимся ролям, распределению ответственности и должностям
- Поощряйте проявления лидерства на всех уровнях компании



Лиды - EngineTeam 1.0

Первый план engine команды

1 р/неделя
1 час (кофтинг?)

Сфокусируйтесь
у бизнеса,
читайте о шагах
релиза R7

Также
формирует демо-роли
Роль + права бизнеса

* метрики поставки
* обучение QIV.

6 анализ
13 разраб.
8 тестир

+ руководство 5

+ бизнес 3 min
+ бизн. тестир 2 min

1 день
Внедрение Функции (20г) группа 1 | 1гн. ≈ 40 чел
группа 2 (20г)

2014
dev

dev

dev
done


Общая
подраздел
Томе 2-й
КПП

Зораб
Формы
ПД

Кросс
справ.
использов
КПП

Регистр
справочн
использов
КПП

Зораб
Информ
ресурсы

Зораб
Вамедаун
to him
ссылка


Законодос
107-Н
Информ


Закон
3025-у
"Уник
идентиф
Закон"

Зораб
Информ
ресурсы

Доска версия 1.0

Привить 2 базовые привычки

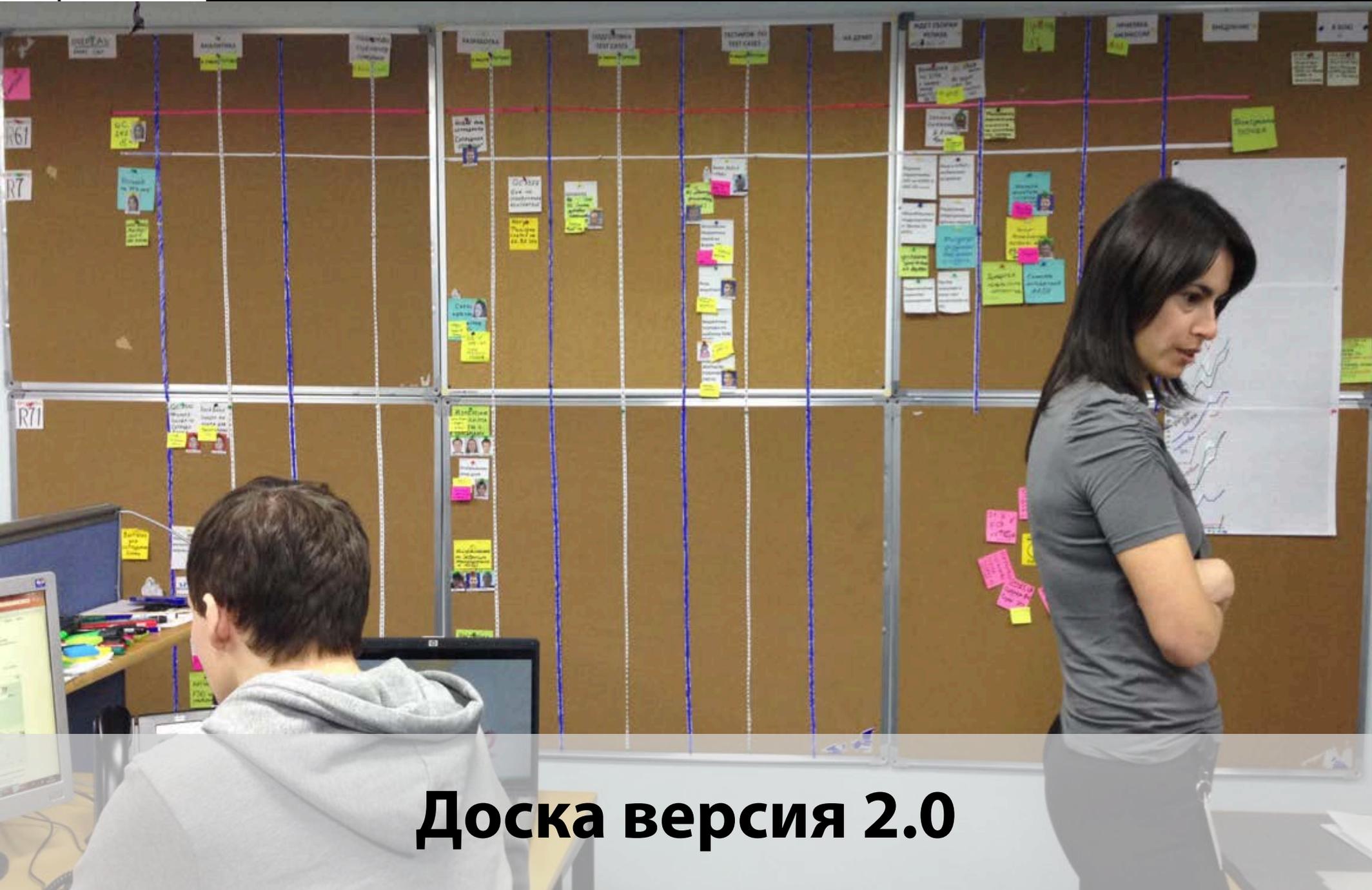
- Лидам - думать за организацию процесса в целом
- Простым ребятам - начать между собой общаться
- **Ключевые привычки - катализаторы дальнейших изменений**

Сессии работы над майндсетом (1/w)

- Учимся задавать себе неудобные вопросы
 - Успеваем ли сделать в ожидаемый срок?
 - Та задача для исполнителя, она действительно важная сегодня?
 - Почему вот эта задача уже неделю висит заблокированной?

- Люди – не ресурсы!
 - Фокус на наиболее полезном сейчас результате, а не 100% загрузке отдельного человека

- Пожалуйста, не нужно регламенты и комитеты..
 - Решения на прецедентной основе, а не на совещаниях заранее



Доска версия 2.0

Ежедневный стендап - 40 чел, 30 мин



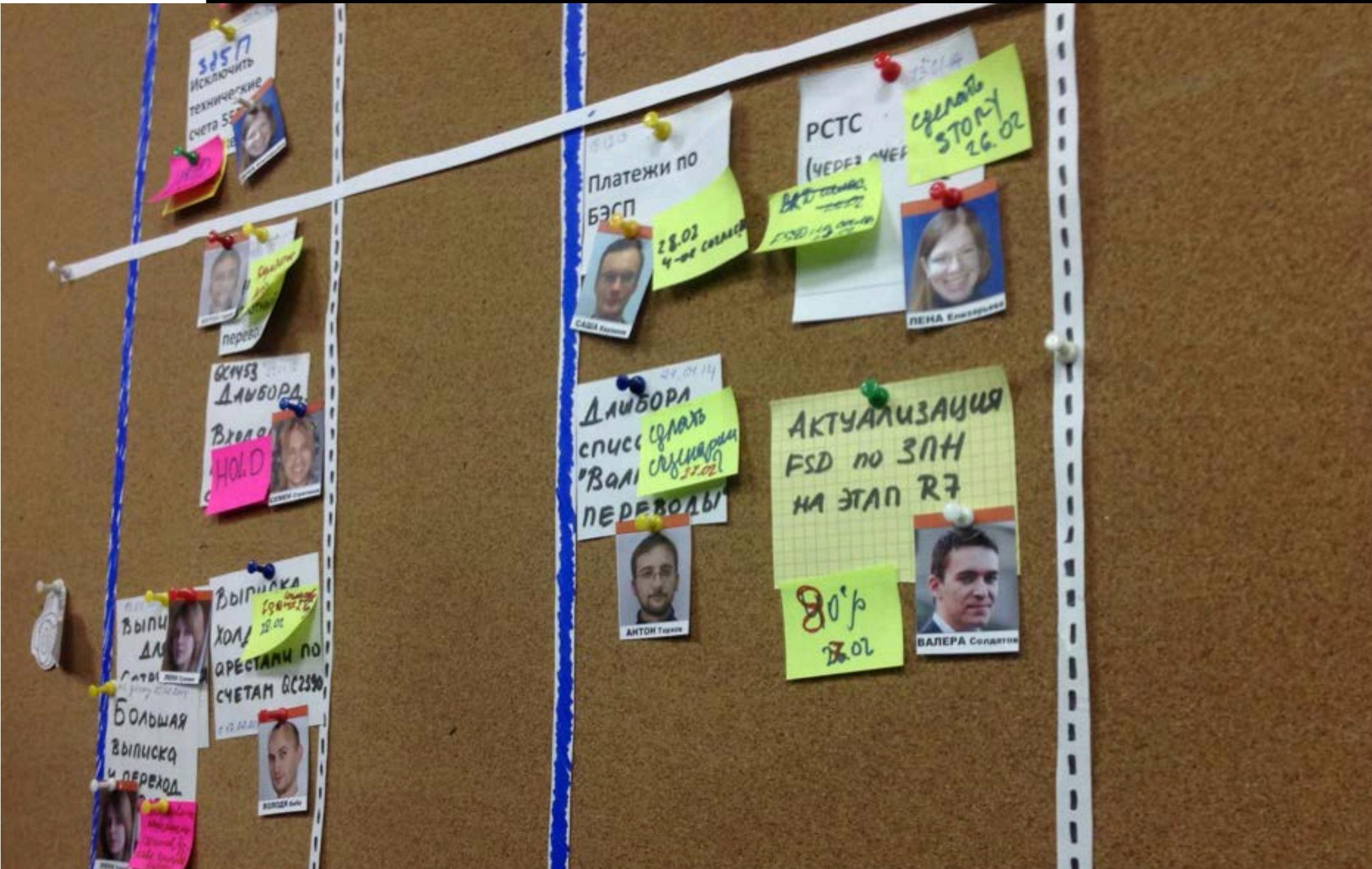
$40\text{ ppl} * 30\text{ min} * 22\text{ days} = 55 \text{ man/days}$

- Хорошо это или плохо?
 - Начали понимать, что происходит в проекте
 - Начали помогать друг другу
 - Ненавидят стендапы 😊
- Доска эволюционирует
- Проблемы в потоке обозначаются и сразу решаются



Группы по интересам после стендапа

Проблемные задачи, статусы



Stand up 07.05.2014

1.

Решит. можно ли сейчас на доску брать аналитические задачи, исходя из текущей емкости доски (Лукашов, Торхов и Греш, задача с разработку достаточны Борисов, Полкова, Башмаков)

2.

Привлечь дизайнера, чтобы улучшить интерфейс верстки АЛБО (ИИ часть) / Торхов, Башмаков / для дизайнера завести учетка

Stand up 11.05.2014

1.

Проблема с нагрузкой на "Ахоевских" нужна антикризисные меры (Волков, Рубцов, Соколов)

2.

С аналитиками поработать над ошибками с быстрым тестированием (все аналитики, Голушкин)

3.

Решит проблему по сервисным инструментам

4.

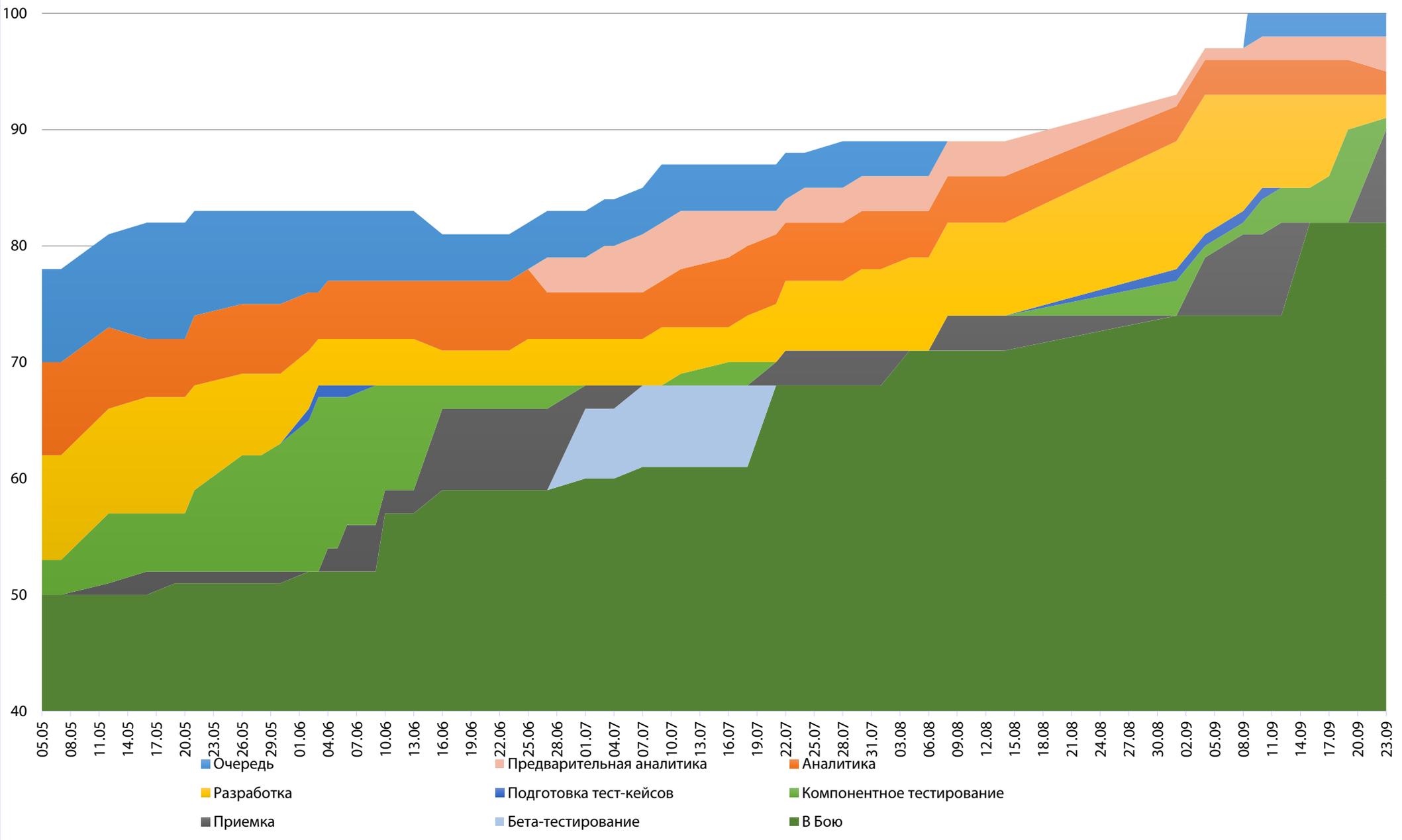
Взаимодействие с аналитиками по работе

Action Items со стендапа



Доска версия 2.1

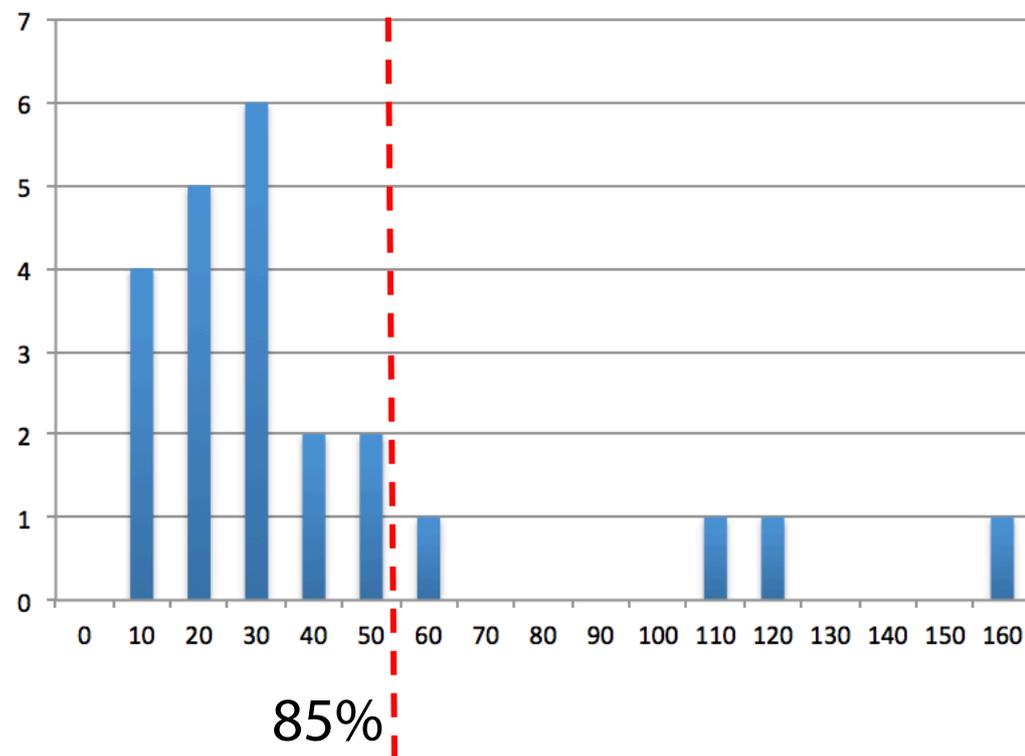
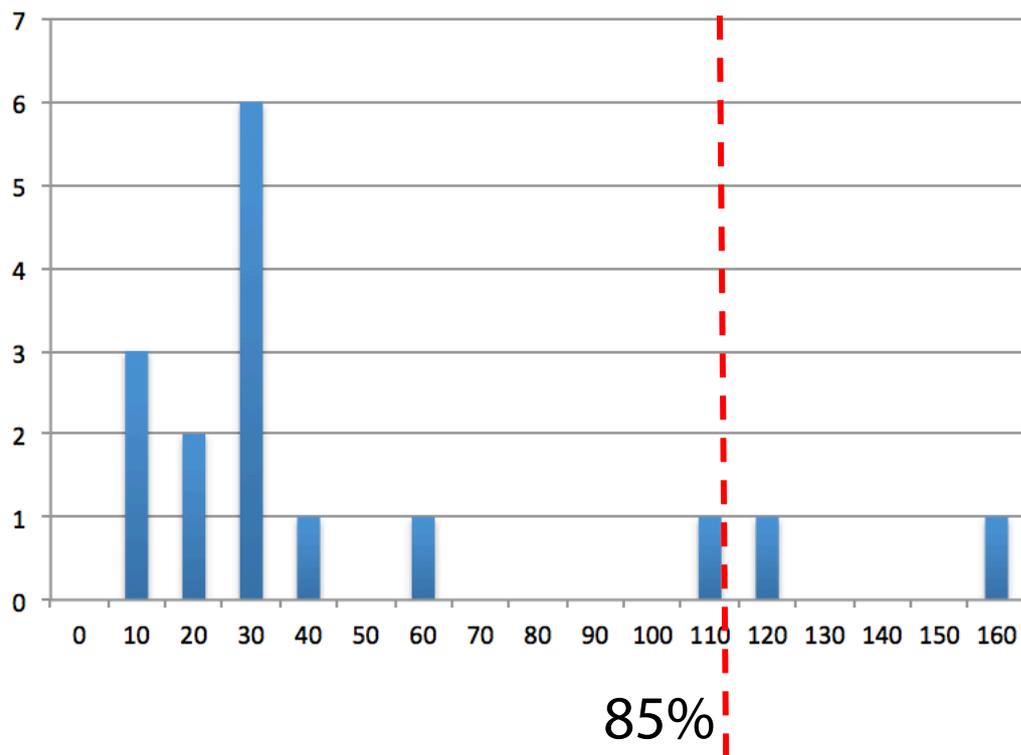
Диаграмма потока



Как померять успехи?

- Какие метрики основные, а какие производные?
 - Отставание от графика
 - Скорость поставки
 - Производительность труда
 - Количество отклоненных дефектов
 - Отношение времени на анализ к разработке
 - Количество ошибок на разработчика
 - Время жизни задачи (требования)
 - Количество ошибок в эксплуатации

Изменение по задачам типа "1w"



Проблемы с «**ЧТО?**» и «**ЗАЧЕМ?**»

- Бизнес точно не знает, **ЧТО** именно он хочет и **КАК** хочет
- Мы легко придумаем **КАК**, но нам не известно **ЗАЧЕМ** это нашим клиентам..

- * почему дашборд?
- * что это принесет банку?
- * как это сделано в других системах?
- * кто действующие лица (из клиентов)
- * где чем дашборд клиенту?
- * какую ~~ценность~~ проблему решает?

Как нам начать думать о клиентах, которые будут приносить деньги?



Доска команды 3.0 - сегодня



Доска бизнеса сегодня



ЗАКАЗЧИК ДОВОЛЕН

7.0

31.04
14
МАТИН
ПОЛЕЙ
ЧНЕ
36,
02.12.15
R5, R6 (255)

7.0 HF1

13.02.14 13.04.2014
Авто-прочес
под...
за...
ЗА...