Как понять, подходит ли Agile вашей компании

Максим Цепков

http://mtsepkov.org

Кто я и о чем расскажу

- Я работаю в ИТ более 30 лет
  - Проектирование больших корпоративных систем
  - Перестройка организаций при их внедрении – менеджмент

Это – вне доклада

- Знакомство и опыт Agile-методологии – с 2007
  - Участие во внедрении Scrum в нашей компании CUSTIS с 2008
  - Эволюция Agile-методов – материалы конференций, общение
  - Статья Agile как IT-форма современного менеджмента (2012)
  - Доклад Agile в контексте большого менеджмента (SPM Conf-2013)
- Модель развития Спиральной динамики (с 2013)
- Практики бирюзовых организаций от Фредерика Лалу (мой конспект) и холакратия

Как возник Agile и почему он успешен?

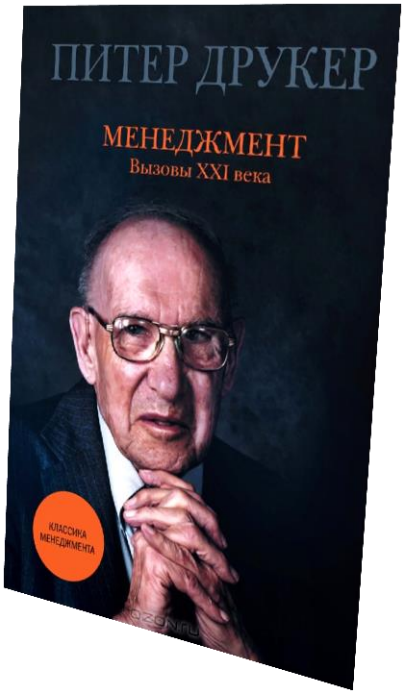
- Agile родился в ИТ после **появления персоналок**
  - Потребовалось разрабатывать много софта
  - Для разработки в стиле НИОКР – **не могли подготовить кадры**
  - Регламенты и процедуры классического менеджмента не работали, потому что **успех ИТ-проекта определяют люди, а не регламенты** (Том ДеМарко «Человеческий фактор» 1987)
- Agile-методы ответили на этот вызов
  - **Agile-манифест** декларировал ценности и принципы
  - **Scrum** позволил успешно делать проекты **командой, квалификация которой недостаточна**
  - Позднее инкорпорировали **Kanban** и **Lean**
  - Успех – признан, Agile научились представлять советам директоров (Dan Rawsthorne. Scrum: the Big Picture на AgileDays-2012)

Почему Agile востребован и идет в другие отрасли?

ИТ **первым** столкнулось **с вызовами будущего**, третьей волны Тоффлера – **и ответило** на них. Теперь эти вызовы приходят в другие отрасли.

Питер Друкер «Вызовы XXI века»

Питер писал с 1980-х о вызовах будущего, посвящая отдельные главы своих книг



- От всех сотрудников требуются решения «менеджерского» уровня
- Выбор сотрудниками места работы по условиям, конкуренция за персонал
- Мотивация деньгами не работает
- Самореализация сотрудников – ключевой фактор при выборе ими места работы

Будущее пришло – в декабре неожиданно выпал снег ☺

Ценности поколения соцсетей

Поколение соцсетей уже пришло. Их ценности противоречат культуре классических организаций и изменят ее

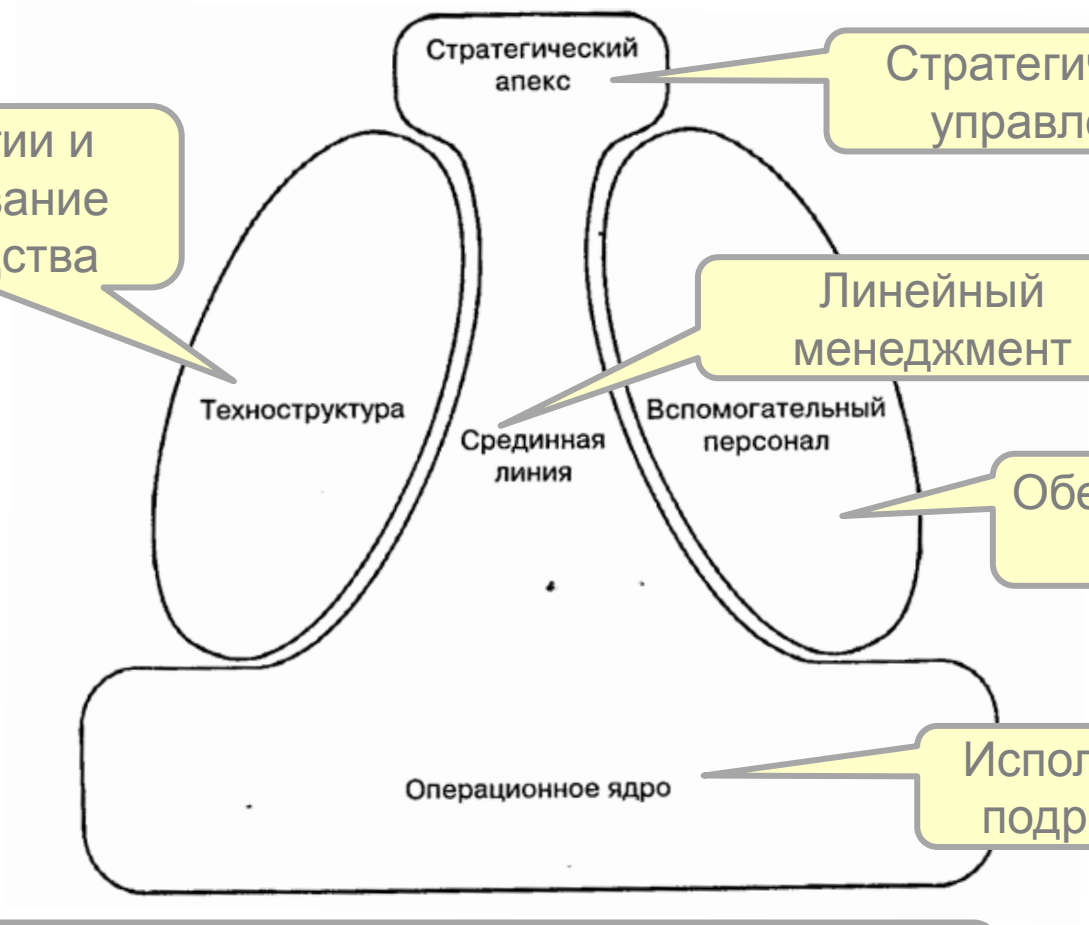
- Каждый может внести свой вклад
- Каждый может стать лидером
- Вы сами выбираете себе дело
- Никто не может загубить хорошую идею
- Никто не может диктовать другим свою волю
- Вы легко можете выстроить что-то свое на основе того, что сделали другие
- Вам не нужно мириться с хулиганами и тиранами
- Агитаторы не оказываются в изоляции
- Совершенство обычно выигрывает (а посредственность – нет)
- Разжигание ненависти обернется против того, кто этим занимается
- Большой вклад в дело получает признание и славу

(на основе статьи Gary Hamel «The Facebook Generation vs. the Fortune 500»)

Где, как и зачем применять Agile?

Внедрить Agile как купить модный гаджет
может быть опасно для организации
Agile надо использовать по назначению

Карта организации по Минцбергу



Стратегическое управление

Технологии и нормирование производства

Линейный менеджмент

Обеспечивающие структуры

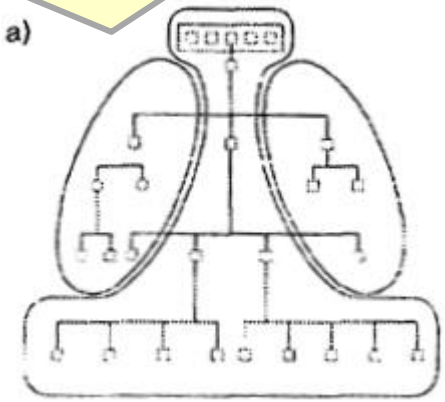
Исполнительные подразделения

Каждая часть **выполняет свои задачи**, ее деятельность **отличается** от остальных и организована по-своему

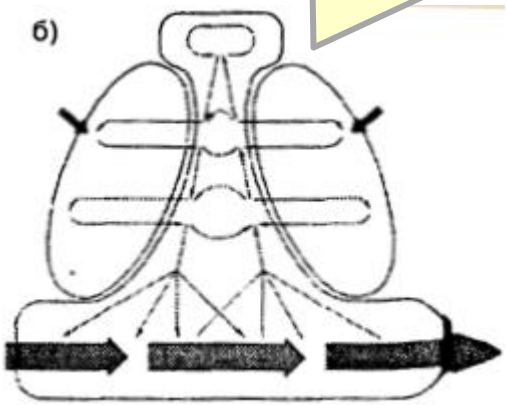
Генри Минцберг «Структура в кулаке» («Structure in Five»)

Разные аспекты деятельности на карте

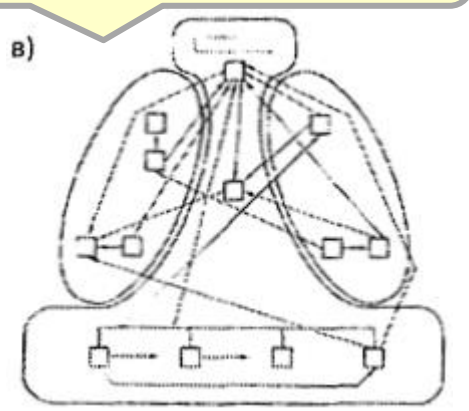
Поток формальных полномочий (орг.структура)



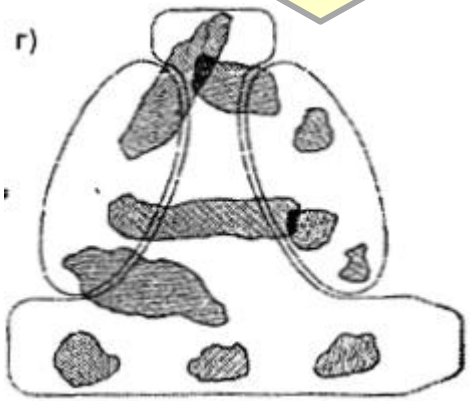
Поток регулируемой деятельности



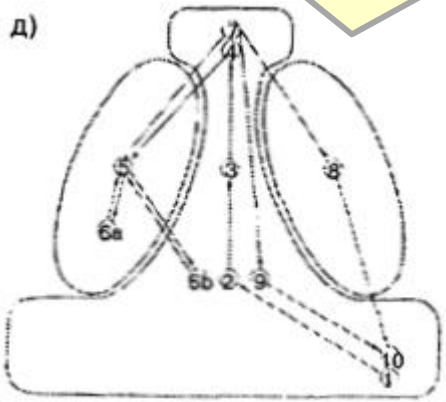
Поток неформальных коммуникаций



Совокупность рабочих созвездий

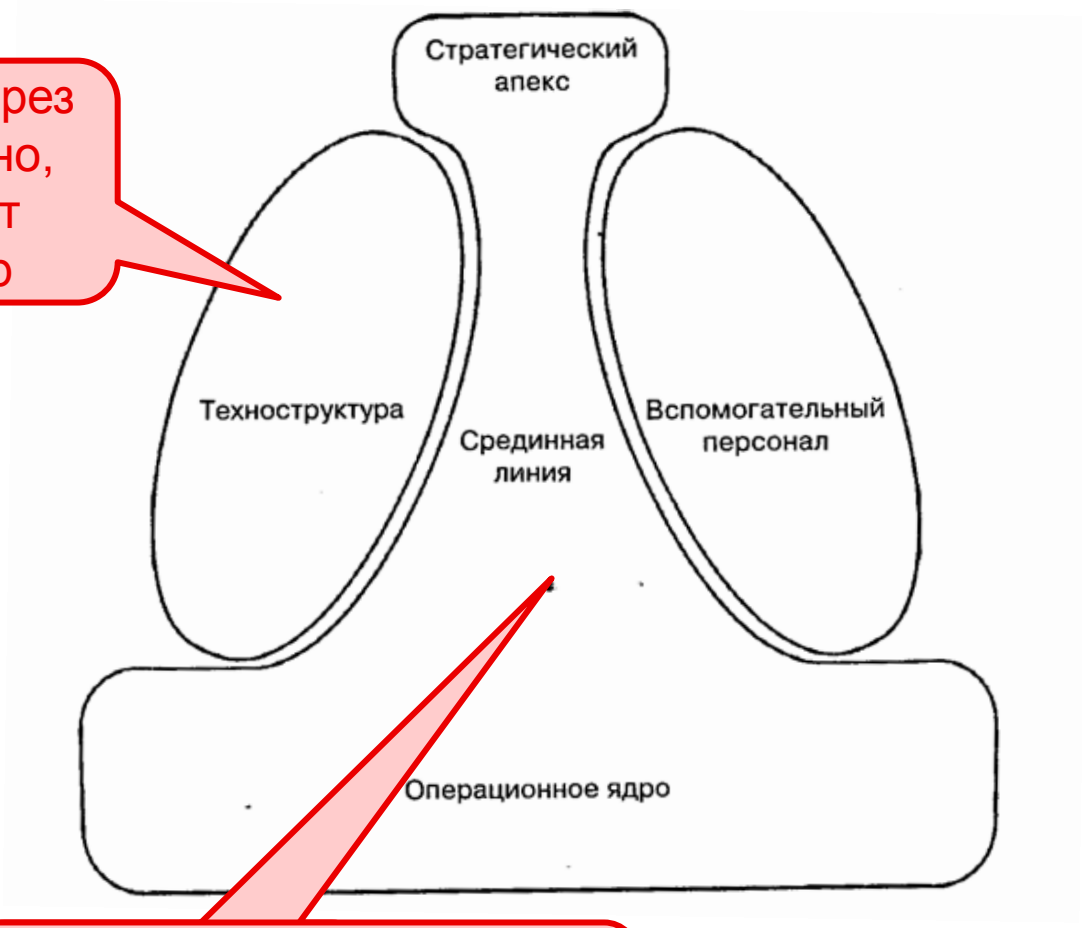


Поток процесса принятия специальных решений



Кейс-1. Ситуация

Гарантировать успех через регламенты невозможно, ключевую роль играет человеческий фактор



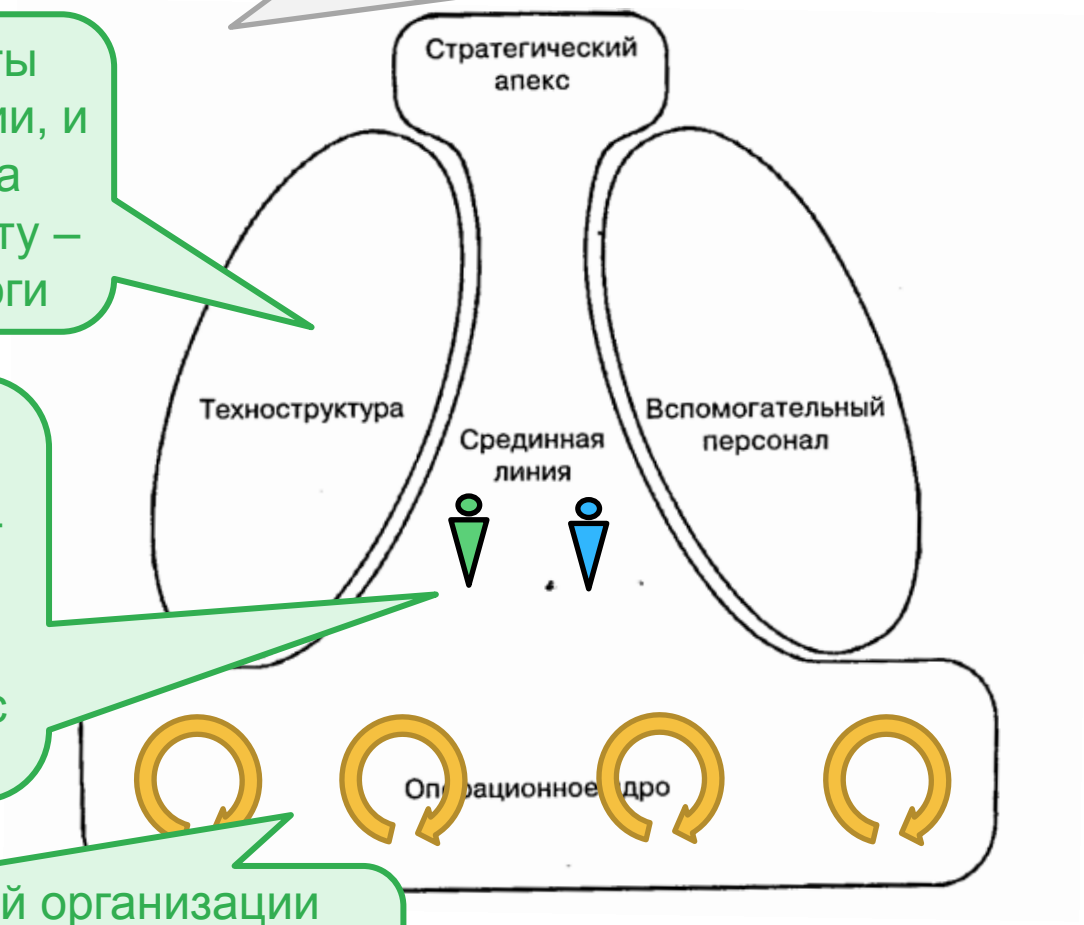
Жесткий дефицит руководителей среднего звена, которые должны совмещать менеджерские и профессиональные компетенции для успеха проекта

Кейс-1. Решение

Это – суть Scrum-процесса

Процедуры и регламенты заменяем на коммуникации, и способы наблюдения за приближением к результату – **burndown chart** и аналоги

Разделяем позицию менеджера на две: ответственного за продукт с профессиональными компетенциями и обеспечивающего процесс с управленческими



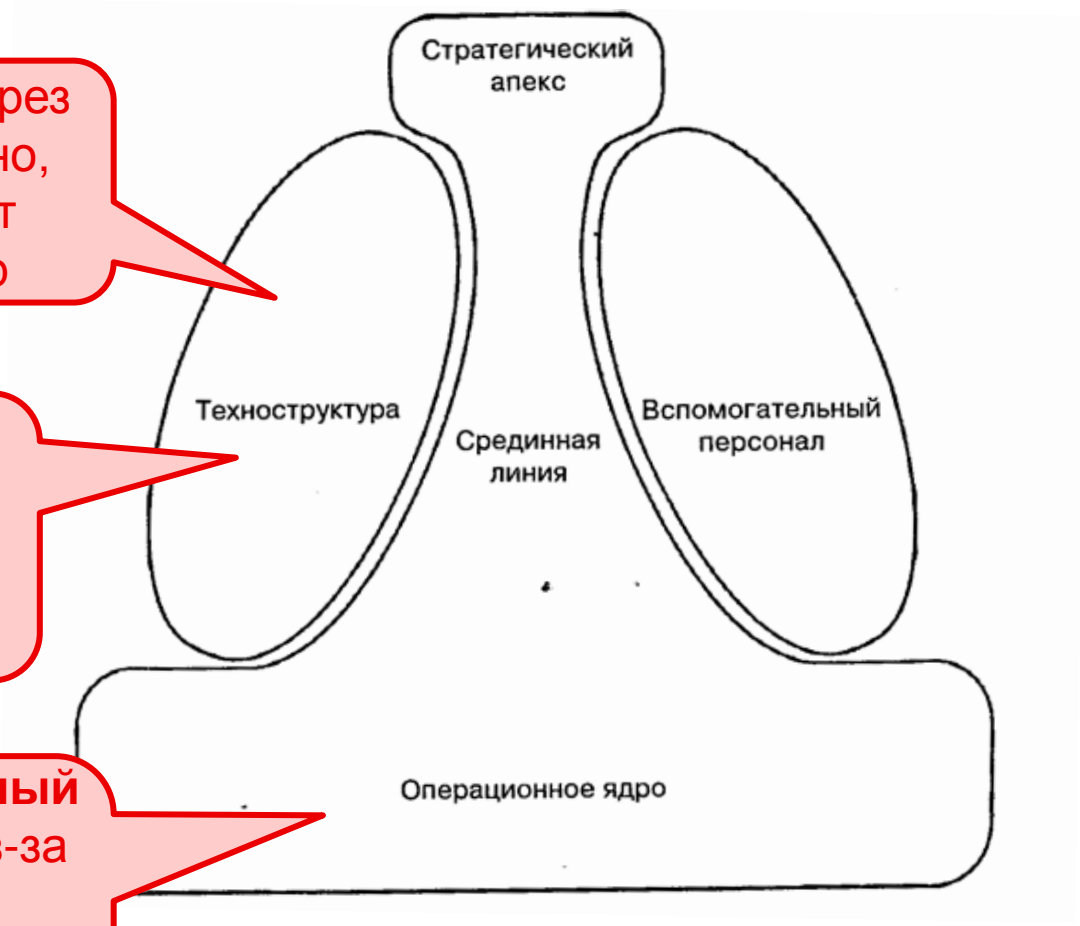
Вместо функциональной организации создаем **команды, выдающие конечный продукт**. Ключевые коммуникации инкапсулируются внутри команды

Кейс-2. Ситуация

Гарантировать успех через регламенты невозможно, ключевую роль играет человеческий фактор

Быстрое изменение внешней среды – требований заказчиков, не позволяет работать в стабильных процессах

Нанять квалифицированный персонал невозможно, из-за дефицита рынка труда, обучать – долго, а обновление технологий обесценивает квалификацию



Кейс-2. Решение

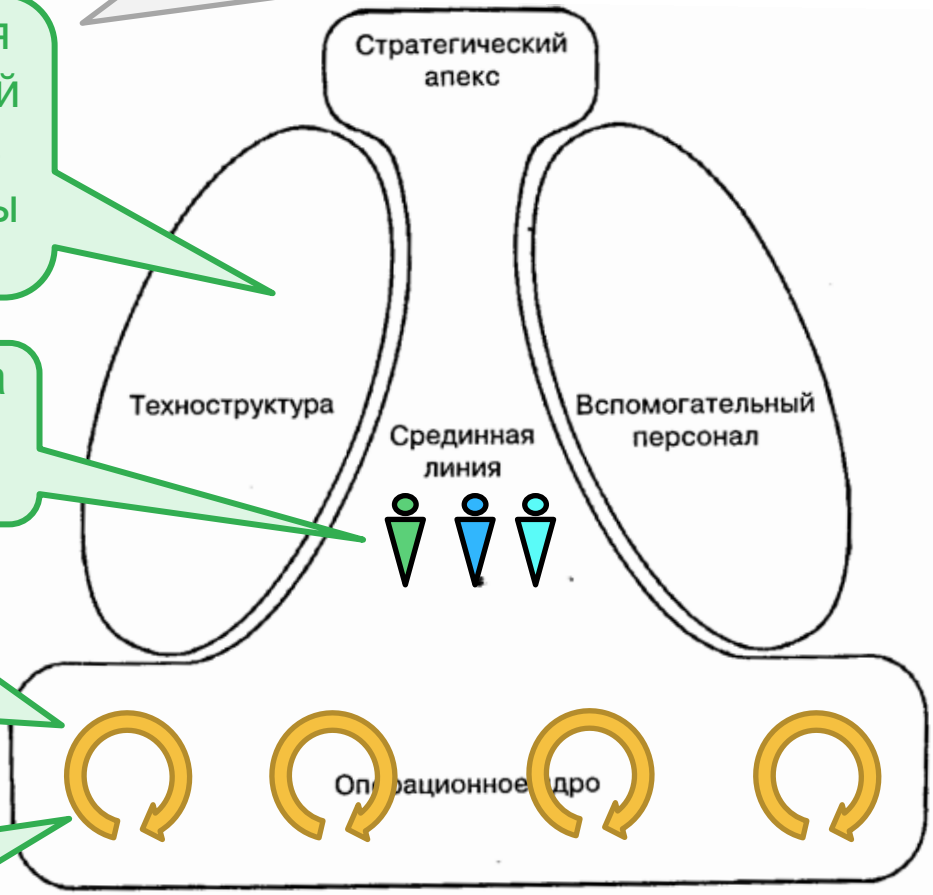
Так работает ряд компаний, нанимая студентов, это же применяется чтобы быть на гребне технологий

Предусматриваем мероприятия по получению быстрой обратной связи для текущих результатов производства и работы команды (демо, ретро)

Добавляем позицию наставника по техническим решениям и технологиям

Включаем обучение в процесс производства – значительную часть выполняют стажеры

Работа короткими итерациями, или с непрерывной поставкой



Новые сотрудники быстро растут, это может быть проблемой – они будут уходить

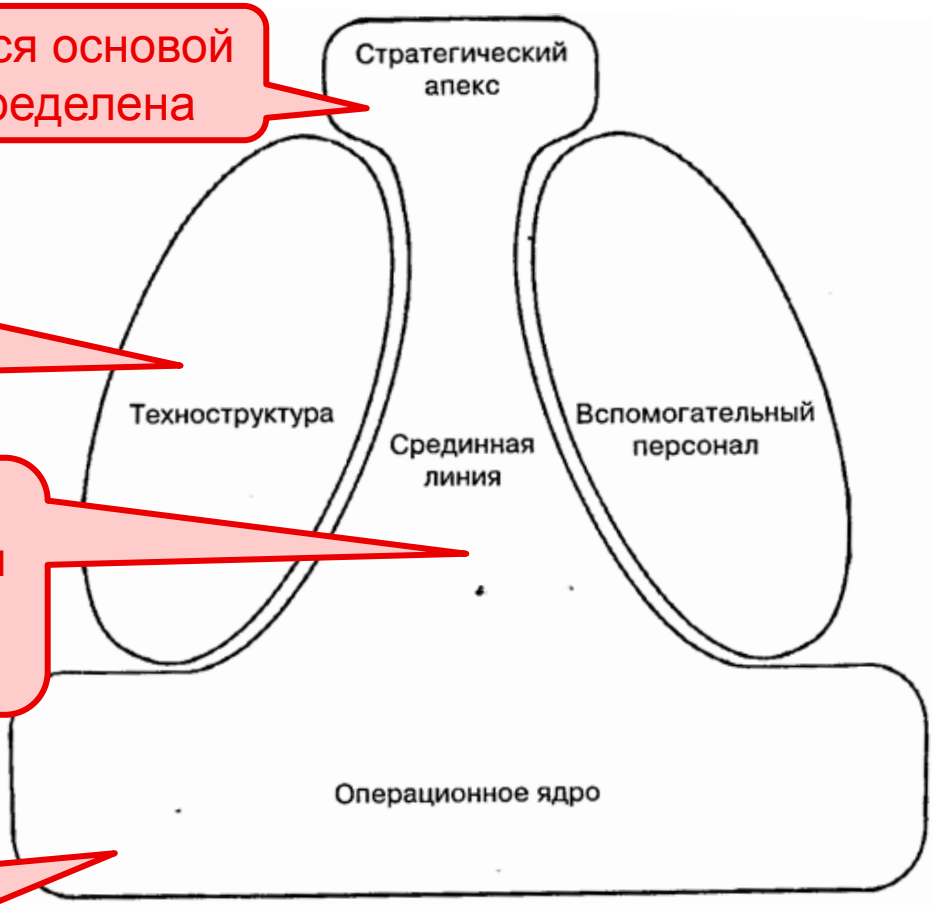
Кейс-3. Ситуация

Миссия компании не является основой решений, если вообще определена

Регламенты создаются из «любви к порядку», а не работают на достижение целей

Менеджмент волюнтаристки или бездумно-бюрократически оценивает вклад сотрудника, поощряет или наказывает

Рядовые сотрудники не видят, какую пользу миру приносит работа компании



Кейс-3. Решение

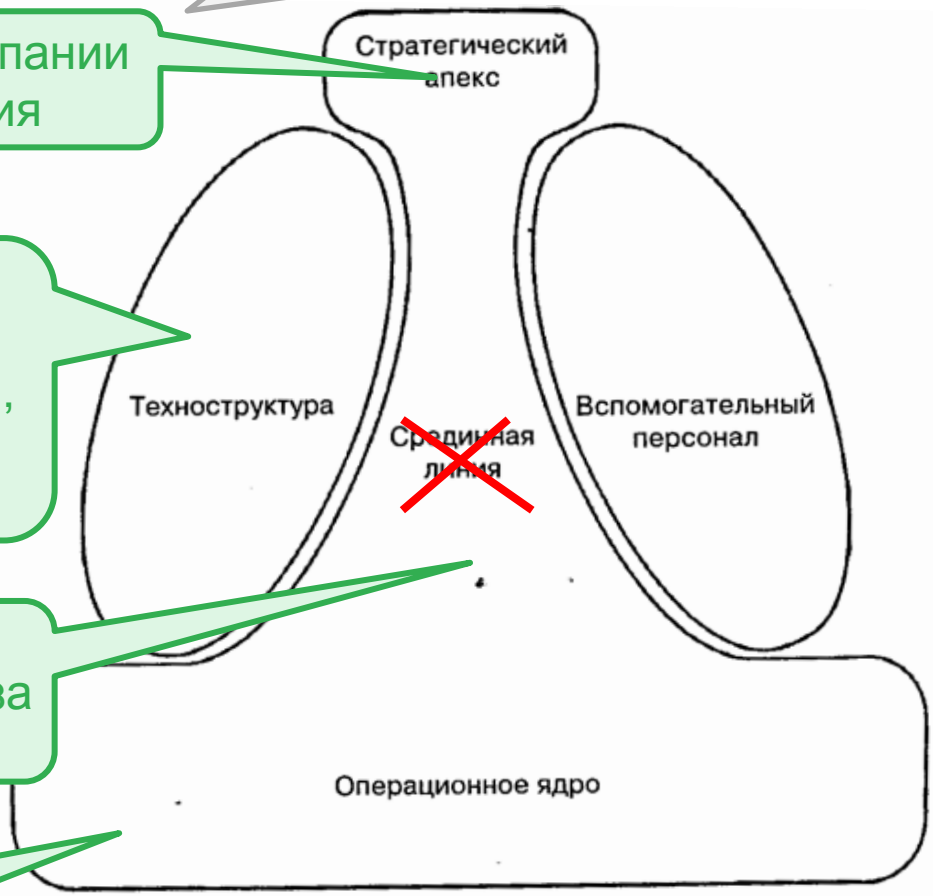
Практики **осмысленности** бирюзовых организаций

Стратегия и целеполагание компании вызывают желание соучастия

Механизмы поддержки целеполагания, коммуникаций, распределения ответственности, принятия решений и решения конфликтов

Управление сотрудниками заменяется ответственностью за область деятельности

Соотнесение работы с целями, инициативный поиск проблем и возможностей и работа с ними



Собственная самореализация в рамках общего дела

И немного о ценностях – Agile-манифест

Если очистить манифест от специфики IT, то получим:

- Приноси ценность людям своей работой!
- Сотрудничай в команде и с потребителями!
- Отвечай на изменения мира!

В современном мире эти ценности – очевидны

Принципы манифеста показывают, как это сделать в IT,

- из них – родились практики Agile-методов,
- я показывал эти практики в кейсах доклада

Если Вы думаете, что Agile Вам полезен…

- Подумайте, чего хотите достичь для организации
- Посоветуйтесь, какие инструменты это обеспечат **и поймите почему** они обеспечат именно это
- Найдите профессионалов, умеющих их применять

Метафора: строительство загородного дома

- Подумайте, зачем Вам этот дом, как будете жить
- Решите с экспертом-строителем, какие дома подходят
- Ищите бригаду, которая умеет такие дома строить

Спасибо! Вопросы?

Максим Цепков mtsepkov.org