

команд, а если точнее,
продуктовых команд.

Примеры продуктов



1

~~Автоматизация системы ценообразования~~

Продукт может затрагивать и процессы на уровне всей
компании...



2

~~Создание мобильного приложения для
управления инцидентами в магазинах~~

...и какие-то локальные
процессы.

- 11 Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.
- 12 Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Краткое резюме

Продуктовый подход помогает обеспечить фокус на бизнесе, наладить кросс-функциональное взаимодействие и увеличить скорость вывода продукта.



Продолжить

Продукт может затрагивать и процессы на уровне всей компании...

...и какие-то локальные процессы.

При этом он обязательно должен обладать ключевым свойством — удовлетворять существующие потребности внутреннего или внешнего клиента и достигать текущих бизнес-целей компании.

Если продукт не обладает этим свойством, он не должен называться продуктом.

У продукта может не быть финальной точки разработки, его непрерывно развивают: с одной стороны — команда из бизнеса, с другой (чаще всего) — ~~департамент информационных технологий или его подразделения.~~

Продуктовый подход X5

Способ изменения организации через развитие подобных продуктов: автоматизация системы ценообразования сократит временные и материальные затраты за счёт исключения рутинных действий из процесса; мобильное приложение научит менеджера магазина быстро принимать правильные решения.

Agile-манифест разработки программного обеспечения

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, самостоятельно занимаясь разработкой и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать четыре ценности.

Из Agile-манифеста

Ценности Agile-манифеста

1

Люди и взаимодействие
важнее процессов и инструментов.

2

Работающий продукт
важнее исчерпывающей документации.



Если мы
членов в
радикали
команды
личности
людей ла
Менедже

После решения цели и задач проект закрывается.

каждого промежуточного результата с возможностью непрерывных улучшений в процессе разработки.

Результаты внедрения продуктового подхода

- Созданы команды специалистов с разными компетенциями (бизнес, ИТ, БД и т.д.)
- Команды сформированы под конкретные продукты и бизнес-цели
- Команды полностью отвечают за результат
- Команды самостоятельно принимают решения по развитию продукта
- Сотрудник на 100% занят в команде

Самоорганизующиеся кросс-функциональные команды, способные поставлять ценность максимально независимо.

[Продолжить](#)

Наделение полномочиями

— Как ощущается работа?

Проектный подход

Множество процессов, жесткие границы и правила, высокая дисциплина; возмездие за нарушение следование им

Полная прозрачность

— Как распределены ресурсы?

Проектный подход

Бесконечные детали, множество ролей

проект закрывается.

результата с возможностью непрерывных улучшений в процессе разработки.

Результаты внедрения продуктового подхода

- Созданы команды специалистов с разными компетенциями (бизнес, ИТ, БД и т.д.)
- Команды сформированы под конкретные продукты и бизнес-цели
- Команды полностью отвечают за результат
- Команды самостоятельно принимают решения по развитию продукта
- Сотрудник на 100% занят в команде

Самоорганизующиеся кросс-функциональные команды, способные поставлять ценность максимально независимо.



Продолжить

- Избегать испытаний
- Храбро
- Приветствуя вызовы

Результаты внедрения продуктового подхода:

- Разработка продукта целиком, а не по компонентам
- Итеративный процесс создания продукта короткими циклами
- Постоянная обратная связь от бизнеса и наличие прозрачных продуктовых метрик
- Гибкий объём работ в рамках выделенного бюджета
- Ориентация на результат, а не на процесс

Гибкие методы разработки продукта.

Перестраивание поддерживающих процессов (HR, финансы, закупки).



Продолжить

Результаты внедрения продуктового подхода:

Единая система мотивации на базе общих бизнес-целей, каскадируемых до уровня команд.

- Стимулирование end-to-end ответственности за результат
- Принцип «Test and Learn»
- Доверие и делегирование полномочий вместо контроля «до мелочей»
- Кооперация и обмен знаниями между командами

Максимальные полномочия команды и открытая культура.



Продолжить

В случае ошибок выполняется автоматический откат (rollback).

8 Мониторинг и обратная связь

- Механизм оповещений и мониторинга гарантирует быстрый цикл обратной связи. Доступен для всех этапов.

Результаты внедрения продуктового подхода:

- Автоматизация производственного процесса (разработки), внедрение инструментов и практик DevSecOps.
- Перестроение ИТ-архитектуры микросервисов и гибкой технологической платформы.

Максимальная автоматизация производства, тестирования и внедрения.



Продолжить

проект закрывается.

результата с возможностью
непрерывных улучшений в
процессе разработки.

Результаты внедрения продуктового подхода

- Созданы команды специалистов с разными компетенциями (бизнес, ИТ, БД и т.д.)
- Команды сформированы под конкретные продукты и бизнес-цели
- Команды полностью отвечают за результат
- Команды самостоятельно принимают решения по развитию продукта
- ~~Сотрудник на 100% занят в команде~~

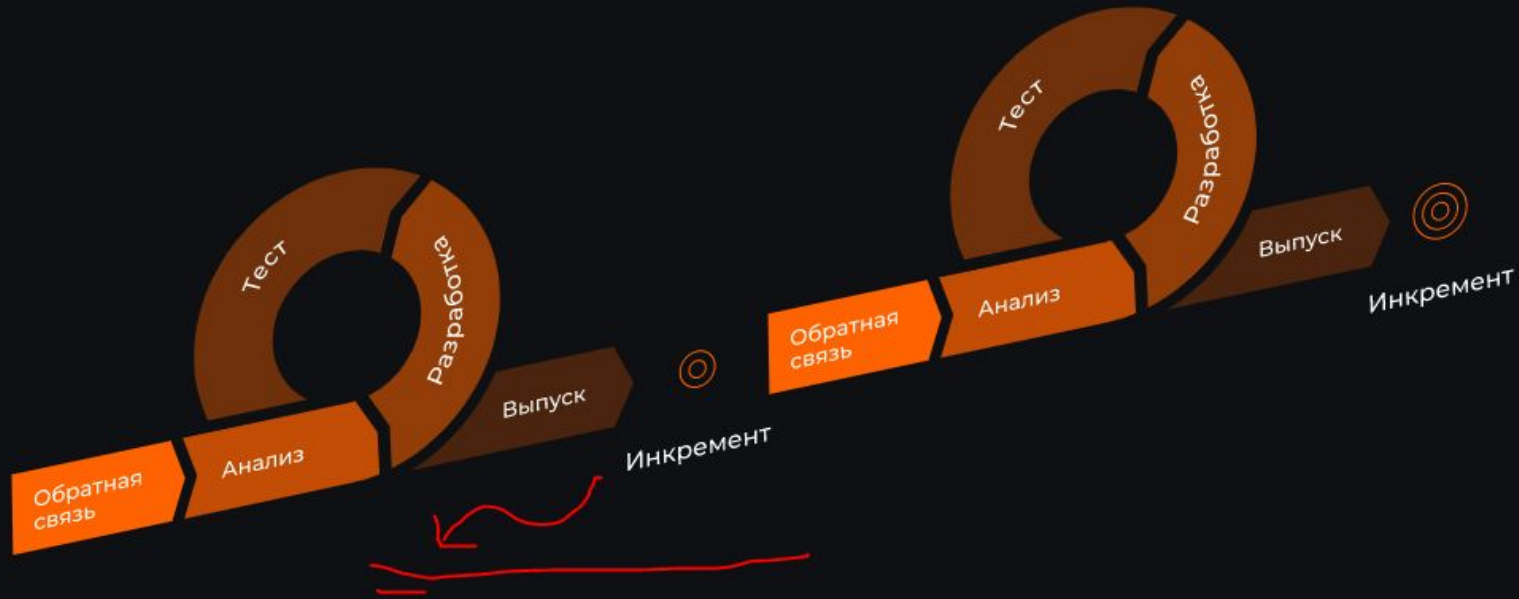
Самоорганизующиеся кросс-функциональные команды,
способные поставлять ценность максимально независимо.



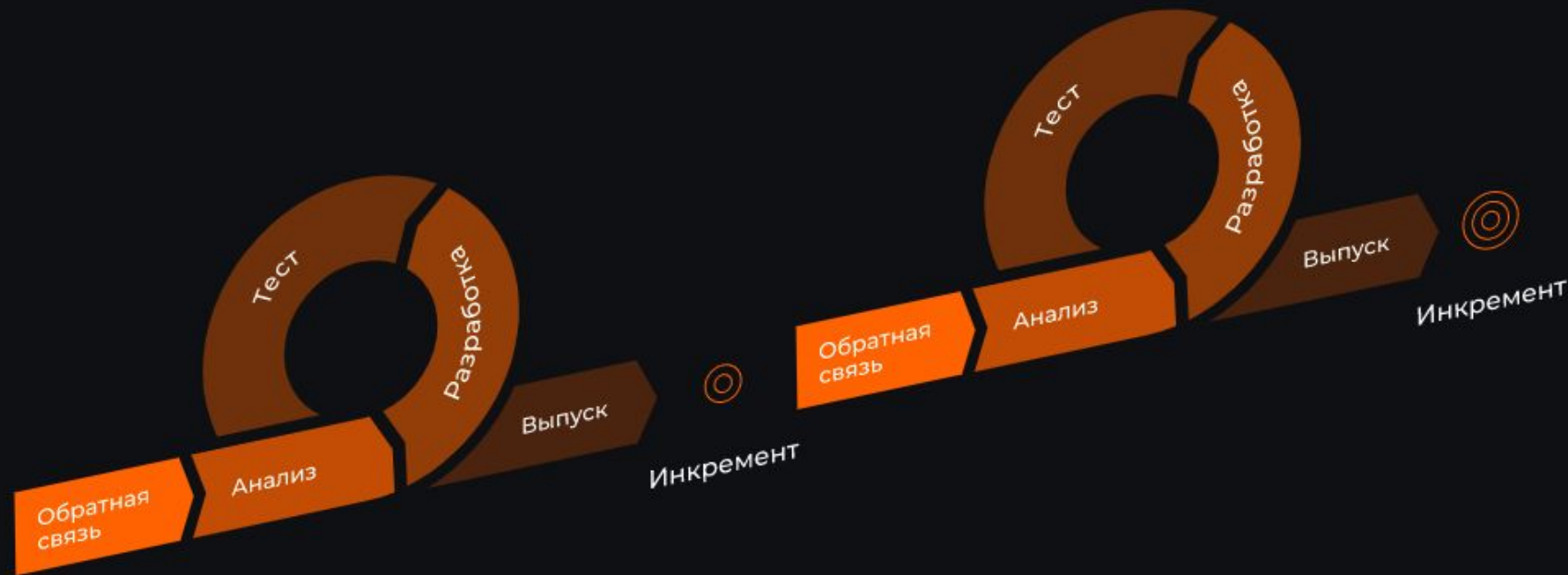
Продолжить

- Сбор обратной связи от клиента/заказчика только в конце фазы разработки

Продуктовый подход



- Короткие итерации, непродолжительное время внедрения
- Возможность изменять требования после каждой итерации без



- Короткие итерации, непродолжительное время внедрения
- Возможность изменять требования после каждой итерации без длительных согласований
- Возможность итерационно улучшать продукт за счёт сбора обратной связи после каждой итерации
- Разработка продукта целиком: от более простого продукта к более сложному

- Короткие итерации, непродолжительное время внедрения
- Возможность изменять требования после каждой итерации без длительных согласований
- Возможность итерационно улучшать продукт за счёт сбора обратной связи после каждой итерации
- Разработка продукта целиком: от более простого продукта к более сложному

Продуктовый подход — это фокус на действиях, принятии решений и ответственности за них. Рассмотрим, как это проявляется в различных ситуациях:

Смена фокуса с «обсуждать» на «делать»

- На что тратят время руководители среднего и верхнего уровня?

Проектный подход

Внутренний фокус

- Управлять
- Отчитываться

Продуктовый подход

Внешний фокус

- Видение
- Ценности

Проектный подход

Бесконечные детальные описания ролей

Продуктивный подход

- Ежедневная приоритизация задач
- Работа в команде
- Ориентация на бизнес-ценность

Изменение мышления в пользу ответственности

— На чём основана корпоративная культура?

Проектный подход**Внутренний фокус**

- Соблюдать протоколы
- Избегать рисков
- Избегать испытаний

Продуктивный подход**Внешний фокус**

- Быстро
- Инновационно
- Храбро
- Приветствуя вызовы

команд и подразделений.



Результаты внедрения продуктового подхода:

Единая система мотивации на базе общих бизнес-целей, каскадируемых до уровня команд.

- Стимулирование end-to-end ответственности за результат
- Принцип «Test and Learn»
- Доверие и делегирование полномочий вместо контроля «до мелочей»
- Кооперация и обмен знаниями между командами

Максимальные полномочия команды и открытая культура.

Скорость создания продукта при продуктовом подходе поддерживается технологической инфраструктурой и максимальной автоматизацией (DevOps):

Непрерывная интеграция

1 Кодирование

- Написание кода
- Написание модульных тестов к этому коду

2 Управление сборкой

- В репозитории кода сохраняется код, и CI-инструмент запускает workflow сборки.
- CI-инструмент запускает модульные тесты, статический анализ кода.
- Инструмент автоматизации эксплуатации производит авторазвёртывание дистрибутива на среду разработки.

Развитие гибкой методологии

После публикации Манифеста Agile-движение стало набирать популярность. Манифест был опубликован на сайте, и любой желающий мог подписать его в знак поддержки принципов гибкой разработки. Спустя год члены оригинальной группы и присоединившиеся последователи собрались снова, чтобы решить, как лучше распространять свои идеалы среди профессионального сообщества. Все согласились писать статьи и выступать с лекциями по Agile. Некоторые захотели создать рабочую группу. Сейчас эта группа превратилась в Альянс Agile, в котором состоит почти 30 000 человек.

Между тем гибкие методологии продолжали развиваться. В конце 1980-х – начале 1990-х исследователи из Массачусетского Технологического Университета (MIT) стали изучать японские производственные системы, особенно систему «Toyota». Они использовали термин «lean» («бережливый») для описания методов улучшения производительности системы за счёт избавления от различных потерь (*muda*), неравномерности выполнения работы (*mura*) и перегрузки сотрудников или оборудования (*muri*).

Методики бережливого производства не рассматривались на собрании в Сноубёрде, и многие специалисты долгое время отказывались

Резюме

Очевидный домен

Подход:

Осознай — Категоризируй — Реагируй

Модель управления людьми:

жёсткие регламенты

Что использовать в работе:

лучшие практики

Запутанный домен

Подход:

Исследуй — Осознай — Реагируй

Модель управления людьми:

«свободные» регламенты — разрешается допускать ошибки

Что использовать в работе:

эксперименты

Сложный домен

Подход:

Осознай — Категоризируй — Реагируй

Модель управления людьми:

управляемые регламенты — свобода в решениях, не выходя за ограничения

Что использовать в работе:

хорошие практики

Хаотичный домен

Подход:

Действуй — осознай — реагируй

Модель управления людьми:

без регламентов, они неэффективны.

Что использовать в работе:

новые практики

Agile не заменит проектного управления.

Если человек или команда применяет инструмент, не следуя ценностям и принципам Agile-манифеста (т.е. Do Agile, но не Be Agile), это неизбежно приводит к снижению прозрачности, эффективности и мотивации команды.

Этот феномен называется карго-культ:

Карго-культ



выбрано, участники съезда создали знаменитый «Агиле-манифест разработки программного обеспечения» (Manifesto for Agile Software Development), в котором сформулированы ключевые ценности и принципы, которые разделили все участники.

С 2001 года все техники разработки, разделяющие ценности Agile-манифеста, называются гибкими методологиями Agile.

Развитие гибкой методологии

После публикации Манифеста Agile-движение стало набирать популярность. Манифест был опубликован на сайте, и любой желающий мог подписать его в знак поддержки принципов гибкой разработки. Спустя год члены оригинальной группы и присоединившиеся последователи собрались снова, чтобы решить, как лучше распространять свои идеалы среди профессионального сообщества. Все согласились писать статьи и выступать с лекциями по Agile. Некоторые захотели создать рабочую группу. Сейчас эта группа превратилась в Альянс Agile, в котором состоит почти 30 000 человек.

Между тем гибкие методологии продолжали развиваться. В конце 1980-х – начале 1990-х исследователи из Массачусетского Технологического Университета (MIT) стали изучать японские производственные системы, особенно систему «Toyota». Они использовали термин «lean» («бережливый») для описания методов улучшения производительности системы за счёт избавления от различных потерь (muda), неравномерности выполнения работы (mura) и перегрузки сотрудников

10 Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима.

11 Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

12 Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Краткое резюме

Продуктовый подход помогает обеспечить фокус на бизнесе, наладить кросс-функциональное взаимодействие и увеличить скорость вывода продукта.



Продолжить

Резюме

Очевидный домен

Подход:

Осознай — Категоризируй — Реагируй

Модель управления людьми:

жёсткие регламенты

Что использовать в работе:

лучшие практики

Запутанный домен

Подход:

Исследуй — Осознай — Реагируй

Модель управления людьми:

«свободные» регламенты —
разрешается допускать ошибки

Что использовать в работе:

эксперименты

Сложный домен

Подход:

Осознай — Категоризируй — Реагируй

Модель управления людьми:

управляемые регламенты — свобода
в решениях, не выходя за ограничения

Что использовать в работе:

хорошие практики

Хаотичный домен

Подход:

Действуй — осознай — реагируй

Модель управления людьми: без
регламентов, они неэффективны.

Что использовать в работе:

новые практики

Agile не заменит проектного управления.

Применяйте инструменты в тех ситуациях, для которых они созданы, и вы с большей вероятностью добьётесь успеха.



Автоматизация системы ценообразования

Продукт может затрагивать и процессы на уровне всей компании...



Создание мобильного приложения для управления инцидентами в магазинах

...и какие-то локальные процессы.

При этом он обязательно должен обладать ключевым свойством — удовлетворять существующие потребности внутреннего или внешнего клиента и ~~достигать текущих бизнес-целей компании.~~

Если продукт не обладает этим свойством, он не должен называться продуктом.

У продукта может не быть финальной точки разработки, его непрерывно развивают: с одной стороны — команда из бизнеса, с другой (чаще всего) — департамент информационных технологий или его подразделения.

Продуктовый подход X5

Способ изменения организации через развитие подобных продуктов: автоматизация системы ценообразования, секретит

При этом он обязательно должен обладать ключевым свойством — удовлетворять существующие потребности внутреннего или внешнего клиента и достигать текущих бизнес-целей компании.

Если продукт не обладает этим свойством, он не должен называться продуктом.

У продукта может не быть финальной точки разработки, его непрерывно развивают: с одной стороны — команда из бизнеса, с другой (чаще всего) — департамент информационных технологий или его подразделения.

Продуктовый подход X5

Способ изменения организации через развитие ~~подобных~~ продуктов: автоматизация системы ценообразования сократит временные и материальные затраты за счёт исключения рутинных действий из процесса; мобильное приложение научит менеджера магазина быстро принимать правильные решения.

Фокус продуктового подхода

сложному

Продуктовый подход — это фокус на действиях, принятии решений и ответственности за них. Рассмотрим, как это проявляется в различных ситуациях:

Смена фокуса с «обсуждать» на «делать»

— На что тратят время руководители среднего и верхнего уровня?

Проектный подход

Внутренний фокус

- Управлять
- Отчитываться
- Администрировать
- Контролировать

Продуктовый подход

Внешний фокус

- Видение
- Ценности
- Действия
- Обучение на ошибках

Наделение полномочиями и свобода действий

— Как ощущается работа?

Проектный подход

Множество процессов, жёсткие границы и правила, стесняющие деятельность; вознаграждение за

Продуктовый подход

Свобода действий в пределах чётких границ; вознаграждение за результат

Осознай — Категоризируй — Реагируй

Модель управления людьми:

жёсткие регламенты

Что использовать в работе:

лучшие практики

Запутанный домен

Подход:

Исследуй — Осознай — Реагируй

Модель управления людьми:

«свободные» регламенты —
разрешается допускать ошибки

Что использовать в работе:

эксперименты

Осознай — Категоризируй — Реагируй

Модель управления людьми:

управляемые регламенты — свобода
в решениях, не выходя за ограничения

Что использовать в работе:

хорошие практики

Хаотичный домен

Подход:

Действуй — осознай — реагируй

Модель управления людьми: без
регламентов, они неэффективны.

Что использовать в работе:

новые практики

Agile не заменит проектного управления.

Применяйте инструменты в тех ситуациях, для которых они созданы, и вы с большей вероятностью добьётесь успеха.



Заккрыть курс