

МОИ ВЕБИНАРЫ × ЖЕМАЛ ХАМИДУН

# ТРАНСКРИПТ

Вебинар «Agile — введение»

2022-2023 · Вебинар

- 00:00:07** Так, ну что, я думаю, что мы с вами начнем, остальные участники в процессе подключатся. Итак, у нас с вами сегодня тема Agile. Что это вообще такое? Что в себя включает? Чем отличаются некоторые подходы?
- 00:00:23** Например Scrum и может быть какие-то еще известные вам и Agile, что у них общего. И поговорим вообще про некий процесс создания продуктов, создания какого-то сервиса и так далее. Вы видите сейчас на экране большого слона, это большой, большая тема. Мне хотелось этим именно это показать вам за час или там даже чуть больше невозможно пройти глубоко очень в нее, потому что годами люди погружаются в это. Но мы с вами обзорно посмотрим на Agile и на некоторые на 1 в частности, подход на Scrum, из которого он состоит.
- 00:01:06** Чуть более детально в это погрузимся. Почему я могу вам об этом рассказать? Во-первых, меня зовут Жемал, и не только поэтому я могу об этом рассказать. Потому что я работаю Agile коучем в сбере. У меня есть достаточно большой опыт создания клиентоцентричных продуктов и сервисов и 1 из кейсов, которым я горжусь это кейсы Улыбки радуги, где мы создавали цифровую трансформацию.
- 00:01:37** Я отвечал за мобильное приложение и за сайт. И моей задачей было внедрить новый процесс, новый подход к разработке. И вот там была как раз Agile трансформация. Я на деле тогда увидел насколько этот подход, эта философия хорошо работает, если ее применять там, где она действительно нужна. Мы выросли меньше, чем за год на 436 процентов.
- 00:01:59** У нас был огромный рост по разным параметрам. Но это касательно именно онлайн. То есть мы в онлайне растили наши продукты, много экспериментировали и так далее. Помимо прочего я еще много где преподаю, и это то, что мне очень нравится делать делиться знаниями. Я еще коллекционирую различных знаний сам, я постоянно хожу учусь, не все из них одинаково полезны, но вот тем не менее я такой коллекционер бумажек и знаний полезных и не очень.
- 00:02:26** Итак, наше с вами правило встречи. Мы с вами активно участвуем, мне очень важна ваша вовлеченность. Я буду сегодня много вам контента давать, буду стараться очень плотно все это упаковывать и утрамбовывать вас, но мне нужна ваша обратная связь и диалог. Чем больше его будет, тем лучше будет в первую очередь для вас. Ответственность за полученные знания на нас обоих.

- 00:02:51** Вы воспринимайте информацию, я ее рассказываю. Если вы не будете воспринимать, ничего не получится. И мы заканчиваем вовремя, будем стараться. У нас будет небольшой лаг по времени в конце, то есть где мы сможем после 20 еще, если необходимо, остаться. Но вообще мы планируем закончить в упрощение в 21.
- 00:03:09** Итак, и парковка для возникающих вопросов. Если вопросы возникают, а я что-то говорю, смело пишите, если я в процессе не могу оторваться, я открою чат и прочитаю. Итак, вводная часть закончена. Тут, как это сейчас уже У меня с предыдущего тренинга осталась подсказка, сейчас я ее вот так вот сделаю и устраню. Смотрим на эту картинку и ищем кролика.
- 00:03:39** Я объясню как это связано, но в первую очередь это для того, чтобы мы с вами убедились, что мы все смотрим в этот монитор, где-то среди этих котов спрятался кролик. Это тоже связано с нашей темой, не думайте, что я только тут шутки шутить пришел. Здесь есть еще некое серьезное философское зерно, но пока что где-то здесь притаился кролик. Давайте попробуем его найти и сигнализирует мне любым удобным вам способом голосом, можете в чат написать, в общем как вам удобно, можете крикнуть Ура, я нашел, я самый внимательный, я буду вам очень благодарен, если вы это сможете сделать. Так, ура, Егор нашел, отлично, так слева от зеленого, слева недалеко от зеленого кота, надеюсь вы не увидели то, что у меня было до этого нарисовано.
- 00:04:34** Итак, у нас кролик вот здесь вот притаился, вот они уши торчат, все остальные это коты, или кто-то еще возможно. Как это связано, наша тема? Помимо того, что мне хотелось собрать ваше внимание, немножко вас сфокусировать, мы еще можем иногда и в жизни к такой метафоре обратиться. Очень много событий, очень много чего-то происходит вокруг, мы не знаем как на это реагировать, но нам нужно найти какое-то зерно, нужно проявить определенную внимательность. Agile в какой-то степени и про это тоже, чтобы выделить самое главное, отбросить все лишнее и двигаться очень четко и сфокусировано к нашей цели.
- 00:05:10** В данном случае мы искали кролика, и наша цель была найти его. Спасибо всем, кто справился с заданием и подключился. Итак, давайте посмотрим с вами на эти бренды и попробуем сформулировать, что же у них общего. Можете прямо накидывать мне в чат или куда бы то ни было еще, можете голосом говорить. Как вы считаете, вот видите Блокбастер, Дженерал Моторс, Кодак, Нокиа и многие другие, что у них общего Ваши версии.
- 00:05:49** Технологии. Отлично. Я буду записывать. Они потеряли огромную долю рынка, супер, спасибо! Потеряли огромную долю рынка, все в точку, сразу

же размер компании Сразу чувствую серьезный уровень участников.

**00:06:16** Без шуток. Так, технологические компании. Технологические компании. Все верно, Вы все попали в точку. Ну может быть не все технологические, но компании.

**00:06:30** В том смысле, что например там Макис одежду производил. В целом, они точно очень большую долю рынка потеряли и были гигантскими для своего времени. Своевременно не смогли перестроиться, у всех есть бренд, нет кроликов. Спасибо точно. У зарубежной компании есть продукт.

**00:06:50** Вы все в точку. Особенно какие мысли хотелось подсветить? Вот Елизавета написала, что они своевременно не смогли перестроиться. Это правда. Тот же Kodak, я привожу в пример Kodak, не поверил в цифру и огромная компания с большим лидером рынка, лидером своей отрасли диктовала вообще всему миру все, что касается фотографий.

**00:07:15** Утратили. Даже такие гиганты могут уйти с рынка, к сожалению, с большой историей. Если они вовремя не поймают тренды, не будут следовать за рынком. И это действительно большие компании, которые потеряли большую часть или вообще все потеряли. Что общего у этих компаний?

**00:07:35** Revolut, Airbnb, Netflix, Tinder, Tesla, Toyota, Uber, Тинькофф, IBM, огромный IBM тут тоже затесался. Ваши версии можете написать digital компании. Так, да, digital компании, верно, стартапы, визионеры взлетели в стоимости, очень настроены на спрос клиента. Все верно. Так, может еще что-то хотелось добавить.

**00:08:08** Современное управление в компании. Да, они очень гибко ушли с рынка. Спасибо, что напомнили. На самом деле это компании лидеры своего времени, еще многие из них называют единорогами почему-то, такие сказочные животные вообще. Вот взяли ниоткуда появились и завоевали рынок.

**00:08:34** Как они это достигают? Они очень гибкие адаптивные, ориентированы на клиента. Они постоянно проводят большое количество экспериментов, огромное. Многие компании в принципе только за счет этого выросли так быстро, потому что они экспериментировали. А 80% экспериментов, как правило, вот таких гипотез, они оказываются неудачными.

**00:08:53** Но за счёт огромного количества оставшиеся 20% дают им кратный рост. Мы как раз вот в Улупке радуги, про кейс, про который я рассказывал, почему тоже так быстро выросли в онлайн. Помимо того, что это была низкая база, много моментов было, но мы очень много экспериментов проводили, мы

тестировали такие вещи, которые вообще в голову не приходили. Мы создали инновационную команду, по сути команду роста внутри. И мы в этом смысле не были стеснены какими-то рамками, шаблонами, у нас было много полномочий, мы работали напрямую с SEO и поэтому имели большой карт-бланш.

00:09:23

И вот это помогло нам. Эти компании такие по своей сути, они созданы, большинство из них, кроме может быть IBM и Toyota, но в Toyota в ДНК есть тоже ДНК улучшения, постоянно процесс непрерывного улучшения себя. В IBM тоже присутствует, то есть иногда спрашивают, а почему здесь IBM? Потому что у них заложена тоже в ДНК вот эта гибкость и команды, продуктовые команды там существуют. То есть эти компании так или иначе, Тинькофф, банк без оффлайна, да.

00:09:58

Спасибо, у вас уже дискуссия там идет. Отлично. Да, на самом деле Тинькофф был первым, кто вообще все уговорили вот так вот, пальцем у виска крутили, когда только открылось. Банк без отделений? Да не может быть.

00:10:09

Никто к вам не придет, деньги не принесет, никто вам не поверит, нужно отделение. Тинькофф банк говорил: Они были инноваторами в этой части в России, по крайней мере. И на самом деле, как бы мы не относились там по-разному. В целом они создали очень качественный продукт с зрения банкинга. И многие до сих пор его догоняют.

00:10:31

Поэтому здесь вопрос в том, что мы смотрим на эти компании, как на неких инноваторов, которые двигались быстро, итерационно, гибко и так далее. Двигаемся дальше, а то можем застрять на этой теме. Пару слов скажу здесь. Посмотрите, как развивалась топ-10 в списке Fortune 500. Топ-500 компаний мира, из них берем топ-10.

00:10:57

Смотрим на них. Сначала были сырьевые компании, компании, которые производят что-то физическое в основном. Смотрим спустя еще почти 10 лет, у нас уже большую часть списка, довольно большую, составляют не только сырьевые, но и появились цифровые компании. Смотрим на список 2019 года. Практически все это компании цифровые.

00:11:23

То есть в той или иной форме цифровизирующие свои процессы. Да, здесь есть нефтяные компании, но мы видим, что большинство это уже bigtech, то есть это компании технологические гиганты. Клиент изменился, компании помогли ему измениться и вообще новую привычку сформировали в пользовании продуктом. И вот это неумение работать с инновациями, с изменениями, которые возникают в клиентах, в поведении клиента, вообще

неумение анализировать это. И такая вера в собственную неуничтожимость является очень большим риск-фактором для крупных компаний.

00:12:03

Поэтому даже такие крупные компании, как Сбер, лидер отрасли с огромнейшей историей существования, используют гибкие подходы для того, чтобы какую-то часть компании, так называемый мы это называем Agile периметр или Change периметр, его задача в том, чтобы остальную часть компании, так называемая RUN, часть бизнеса огромная, которая бежит, машина едет, огромное количество отделений, 300 1000 человек. И там буквально 10% компаний, которые ее меняют, постоянно создают изменения продуктовой команды. Они делают это быстро и традиционно, используя гибкие подходы. Тогда вся остальная машина она постепенно изменяется. Но это очень сложно, особенно для компаний, которые не рождены цифровыми изначально.

00:12:52

Меняться очень сложно, это долго, потому что это фактически равносильно созданию нового бизнеса. Цифровизировать старый бизнес это то же самое, что создать новый почти что. По сути понятно, у нас есть ресурсы, которые нам помогают, но это очень сложный процесс. Нет компетенции, как правило, внутри компании, потому что она изначально не цифровая. Это дорого, потому что на рынке это является 1 из самых ценных человеческих ресурсов.

00:13:21

И сопротивление внутри, то есть компании не цифровая, она сопротивляется этим изменениям очень сильно. И важны вот эти агенты изменений, то что мы как раз делаем. Пару слов еще. Вот в этом месте мог бы быть мой вопрос. Давайте я все-таки вас спрошу, что общего у этих сооружений?

00:13:40

Здесь у нас Биг Бен, Башня-близнецы и плотина Гувера. Вот на ваш взгляд, что объединяет эти строения? Любые могут быть, любые вообще версии, да нет неправильных, главное наш с вами диалог. Уникальность да, они действительно в своем роде уникальны. Инженерная мысль, строились по плану на года.

00:14:03

Waterfall, спасибо. Я сразу чувствую уровень группы. Круто, да. Многоэтажность, действительно. Гигантизм.

00:14:11

Вы абсолютно правы все. Это здания, сооружения, которые строились. Во-первых, они очень большие, это очень сложные инженерные проекты, расход бетона. Да, спасибо. И они строились по waterfall, потому что такие проекты сооружений это правильно так создавать. Невозможно практически строить их как-то еще по-другому. Мы не можем построить сначала середину здания или крышу, а потом фундамент. Мы должны идти постепенно. У нас есть

сначала инженерный план, сметы, расчеты, дизайны все вот этим связано Только потом приступаем к строительству, только потом сдаем здание, и возможно какая-то отделка внутри происходит.

**00:14:53** Поэтому здесь это очень применимо. Но возникает вопрос, почему тот же самый подход очень часто используется при разработке цифровых продуктов. Это не всегда правильный оправданный подход. И когда это поняли, как раз возник Agile манифест, про который мы сейчас поговорим с вами дальше. Что же изменилось?

**00:15:11** Во-первых, хотелось вам подсветить, что сам мир менялся постепенно. Сначала мир был очень устойчивым, предсказуемым, простым и определенным, так называемый спот мир. Он трансформировался в конце двадцатого века в укамир. То есть мир стал нестабильным, неопределенным, сложным и неоднозначным. Такие как отключение Visa и MasterCard, пандемия COVID-19, кризис доткомов это все были некие события, их еще называют черными лебедями.

**00:15:43** Это термин, который ввел Насим Николай Столеб. И он говорил, что это события судьбоносные, но чрезвычайно маловероятные. Объяснить их можно только после того, как они происходят. Но мы как-то должны на них реагировать. И вот совсем недавно появилась новая аббревиатура, которая характеризует текущий мир.

**00:16:00** Он был VUCA, а стал BANY. Непостижимый, нелинейный, тревожный и хрупкий. То есть сейчас мы постоянно не знаем, что произойдет дальше. Горизонт планирования, если раньше компании могли планироваться на 5 лет, на 10 лет стратегии выстраивать, сейчас это почти невозможно, потому что появилось огромное количество таких черных лебедей, и горизонт планирования сильно смещается. Мы должны быть более гибкими, Мы должны постоянно реагировать на меняющиеся условия.

**00:16:25** В этом месте мне хочется кратко затронуть инструмент. Периодически тут буду заглядывать в чатик. Разве для древних людей, которые могли съесть или умереть, от болезней жил стабильно? Мы не про совсем древних людей говорим Мы говорим про 20 век и его такую хорошую часть скажем так, назовем ее, по крайней мере, которая нам известна. Там 80-е годы, там есть еще определенная раскадровка по годам.

**00:16:54** Вот в восьмидесятые семидесятые годы там было в этом смысле устойчиво. Можно было в конце концов закончить университет, точно знать по профессии, что ты по этой профессии будешь работать 25 лет на заводе, получишь квартиру, еще что-то, да Но я сейчас пример привожу какой-то

определенный регион мира, в других регионах тоже было стабильно по-своему Где-то было нестабильно, мир неоднороден, конечно же. Мы не можем сказать, что в мире везде был спот или в мире везде сейчас вука, но были определенные элементы. И вот мир такая классификация принята в некоторых кругах. Итак, мы с вами двигаемся постепенно к Киневину.

00:17:34

Модель Киневин. Её создал Дэйв Сноуден, 1 из признанных экспертов в своей области, в менеджменте. И он таким образом классифицировал 4, 5, быть точным, основных доменов, в которых существует практически любая система. Вы можете взять любую систему и разложить её, посмотреть, в каком домене она находится, и в зависимости от этого применять те или иные подходы. Я кратко пробежусь, это сложный инструмент, но вы в целом можете посмотреть.

00:18:03

Есть отдельные лекции прямо про этот инструмент, есть подробные разборы. Если что-то будет непонятно, мы как бы за кадром оставим эту историю, но полагаю, что вы сможете найти. Итак, простая упорядоченная система. Что подразумевает? Хороший пример стол из Икеи.

00:18:23

У нас есть инструкция понятная, и мы знаем, как собирать стол из ИКЕА. Это простая система, много раз люди собирали столы, постепенно вывели лучший способ сборки стола и вот все, теперь есть инструкция. По сути просто лучшие практики используются. Сложно упорядоченная система, например, автомобиль уже не такой простой, как стол из ИКЕА, хотя может быть на конвейере собирается. Но в целом у нас есть ряд специалистов, которые знают хорошие практики Они могут как-то посмотреть какие-то узлы И в общем вынести вердикт, что поломалось и так далее Но мы сами вот прям взять в одиночку собрать автомобиль не сможем В основном большинство людей Есть наверняка какие-то эксперты, гуру, которые могут собрать целиком.

00:19:10

Но большинство людей нет. То есть это сложная система, нам нужны здесь эксперты. Точно так же, как строительство больших зданий, нам нужно много хороших инженеров. Итак, здесь у нас работают, скажем так, хорошие практики. Запутанная система, системы, которые находятся там.

00:19:33

И вот как раз к чему вся эта модель Agile практики лучше всего работают здесь. Их можно частично применять в сложно-порядоченные системы, простой они вообще не нужны. В сборке стола нам не нужен Agile, не нужно двигаться спринтами и собирать стол. Все гораздо проще, это лишние действия там не применимые. Если у нас запутанная система, а почти все технологические системы, IT продукты и так далее, они почти все относятся

к запутанным системам, потому что мы не знаем заранее результат, который мы получим в процессе.

00:20:04

То есть мы что-то делаем и только после того, как мы сделали, мы получаем какую-то обратную связь. Это было так, как мы хотели или нет, Клиенту это нужно или не это и так далее. В итоге здесь нам нужны эксперименты, и после того, как мы получили результаты эксперимента, мы как-то реагируем на это. И домен хаоса, который здесь 1 принцип работы нужно сделать хоть что-нибудь, чтобы из него выйти и попасть в запутную систему. У нас здесь движение происходит вот так.

00:20:34

Если мы попали в беспорядочное, какое-то событие произошло, черный лебедь, например, А мы находились здесь, у нас, например, была кофейня. Попробуй нарисовать чашечку кофе. У нас была кофейня и так получилось, что мы в торговом центре находились. В 1 момент наш бизнес из простого, очень простого. Это франшиза, её можно купить, там всё расписано.

00:20:56

Мы знаем, как создать кофейный бизнес под ключ, например. Но в 1 момент мы попадаем вот сюда сначала. Произошёл COVID-19, все торговые центры позакрывались. После этого нам нужно сделать хоть что-нибудь, например, а может быть люди где-то там в домах находятся. Попробуем посмотреть, сколько людей сейчас работает удаленно.

00:21:20

Мы что-то сделали и дальше мы попадаем в область экспериментов. Например, мы говорим: А давайте мы будем теперь приезжать, не знаю, автолавку выставлять и будем продавать кофе тем людям, которые на удаленке работают в больших микрорайонах. Отличный эксперимент, он работает. Постепенно мы понимаем, что он работает и мы возвращаемся, попадаем сначала может быть в сложную систему, для нас это непонятно ещё. Может быть какие-то новые способы нужно применять и так далее.

00:21:46

И постепенно вообще-то наша задача вернуться снова сюда, в простую упорядоченную систему. Почти весь бизнес, все люди хотят, чтобы было просто максимально упростить себе жизнь. Поэтому все стремятся вот сюда, но движение выглядит именно вот так. Чтобы мы не застревали в этом инструменте с вами, давайте посмотрим на это через призму вот такую вот. Давайте раскидаем с вами картинки.

00:22:16

Эти картинки вы видите сейчас на экране, здесь у нас есть группа людей в форме, которые хотят выломать дверь, что-то там происходит у них какая-то история яичница, взрыв башен-близнецов 11 сентября, беспилотный автомобиль и здание Бурдж-Халиф самое высокое здание в мире. Давайте распределим с вами по доменам. Мне нужна здесь ваша помощь. Я потом

вам покажу правильный ответ. Пожалуйста, голосом или в чат напишите, куда какие картинки поместить.

**00:22:48** Напоминаю, есть простой, сложный, комплексный, хаотичный. Яичница просто, супер, вижу согласны. Так, хорошо, хаос башни. Так, сразу напомним, здесь есть еще пятый домен, в который мы можем попасть. Да, Бурдж-Халифу сложно.

**00:23:06** Так, 911 в центре. Ага, вижу вот разные. Башни Хаос. Окей, вот где-то здесь его между помещу. Так, бурдж-халифа сложно, так, сложная, окей, дальше, хаус, хаус дверь, ага, бурдж-халифа упорядочена сложно, супер, И наш беспилотный автомобиль куда попадает?

**00:23:33** Запутанная, супер, вы просто прям молодцы, большие молодцы. Всё правильно на самом деле распределили, обычно с башнями возникает путаница. Сейчас поясню, почему именно так. Здесь был правильный ответ, заготовлен вот он. В чём мысль?

**00:23:49** Понятно, с яичницей даже не буду объяснять, есть рецепты, всё по нему делаем яичницу. Значит у нас башня действительно неожиданное событие, никто его не ожидал. Она находится в центре, она нас погружает в принципе. Помимо Америки повлияла на весь мир в той или иной форме, и она нас погружает в некое событие, когда мы должны как-то из него выбраться. Не знаем как вообще, не понимаем, что происходит.

**00:24:13** Значит, вот эти люди, которые осознали, уже перешли в хаос. Почему эти люди находятся в хаотичном домене? Они не знают, что за дверь. Когда они откроют, они должны совершить действие откроют, поймут дальше, что им делать. Да, у них есть алгоритм на случай, если там есть человек с оружием, если его нету и так далее на разные моменты.

**00:24:33** Значит, у нас есть беспилотный автомобиль, который на самом деле никто раньше не разрабатывал, он разрабатывается сейчас впервые. В мире есть разные компании, которые делают, кто-то продвинулся больше или меньше, но это процесс экспериментов. Мы постоянно должны экспериментировать и улучшать то, что мы делаем. Вот такие вещи лучше всего разрабатываются с использованием Agile практик. И почему здесь Бурдж-Халиф находится?

**00:24:58** Потому что это сложное сооружение. Его создает команда экспертов, используя лучшие практики, которые существуют для строительства таких сооружений. Мы берем команду инженеров и они нам помогают создать эту историю. Итак, супер, я вот по вашим ответам сразу увидел, что вы в целом поняли этот инструмент. Чему это было важно знать?

00:25:19

Agile это не такой вот Некоторые культ создают из Agile, что везде нужен Agile, надо везде его использовать. Не везде он нужен, он нужен там, где у вас много экспериментов и много запутанности и неопределенности. Вот там он хорошо работает. А если у вас очень простая система, какой-нибудь конвейер, например, или вообще понятная рецептура, то вам он в принципе не нужен. Вы можете какой то большой бизнес, который довольно стандартным является, вы можете взять небольшую его часть, по сути создать внутренний стартап, грубо говоря, который будет у вас эта командочка небольшая будет генерировать много-много инноваций, улучшений, будет проверять какие-то гипотезы, Они будут находиться сами по себе.

00:26:01

Да вот в небольшой замкнутой командой будут находиться вот в этом домене высокой неопределенности, а все остальные может быть находятся в простом домене. Ну, в плане выдать кредит, например, берем банкинг. В целом очень понятный процесс. Там не нужны вот так вот сходу, кажется, все понятно, как делать. Есть отделения, есть люди, которые приходят.

00:26:22

Скоринг и так далее. Но мы можем какие-то постоянные улучшения генерировать с точки зрения самого процесса, с точки зрения цифровизации, автоматизации и так далее. И вот для этого создаются какие-то команды, которые генерируют большое количество улучшений, по сути такого простого и стандартного процесса. Так, если вдруг у вас возникают вопросы, задавайте. Я постараюсь очень большую тему впихнуть, поэтому надеюсь, что не перегружаю вас.

00:26:52

Интересные факты сейчас вам подсвечу касательно самого Agile Manif. Манифеста. Agile манифест Paisoscrum подход, который по сути базируется на Agile. Вообще отправной точкой была статья в Гарвард Business Review разработка нового продукта, новые правила игры. Потом уже появился SCRUM.

00:27:17

Джефф Сазерлин и Кен Швайбер его сформировали, сформулировали как подход. И уже после этого 17 разработчиков, я всегда подчеркиваю, создали инженеры для инженеров, не менеджеры для инженеров и так далее. Они хотели улучшить свою работу, они хотели создавать классные продукты, которые будут нравиться людям, делать это быстро и качественно. Они были максимально замотивированы. И вот они сформулировали Agile манифест.

00:27:44

И дальше уже этот процесс получил развитие, появилось много других подходов, появились подходы для энтерпрайза, такие как save, которые большим компаниям тяжело меняться, им тяжело чисто scrum внедрять. Поэтому есть адаптированные методики, есть такие подходы, как Лэс и

многие другие. Это все возникло уже на некой базе. Это база является Agile манифест. Agile манифест по сути это 4 ценности и 12 принципов.

00:28:14

Я вот только ценности зачитаю, Принципы можно посмотреть будет на сайте Agile Manifest. И так, ценности. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта и готовность к изменению важнее следования первоначальному плану.

00:28:36

Но не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева. Это звучит как некий постулат такой, почти что это религиозная догма. На самом деле про документацию вопрос. Нам просто здравый смысл. На самом деле в основе этого манифеста лежит здравый смысл и большой опыт первоклассных инженеров, которые создавали действительно крутые продукты для своего времени.

00:29:08

На самом деле, для чего ведь всё делается? Ведь не ради документов. Конечно, документация важна. Мы не отрицаем, что важно описывать требования и так далее, писать спецификации и прочее. Но если эта деятельность подменяет реально работающий продукт, у нас может быть тонна документации, а продукт не работает, какой тогда в документации смысл?

00:29:26

Именно об этом здесь, то есть мы говорим здесь про здравый смысл, и Agile манифест это просто манифест. В нем больше ничего нет. На сайте Agile манифеста есть только 4 ценности, 12 принципов. И это весь Agile, это философия. А все остальное, вот смотрите сколько книжек.

00:29:45

Очень много книжек. Поэтому рекомендую вам чтиво, можете заскринить это или на записи остановите этот момент снова. А все остальное это подходы, которые реализует Agile. И лучше всего эту историю описывает вот эта картинка. Agile это образ мышления, описанный 4 ценностями, определенный 12 принципами и реализуемый через множество практик.

00:30:11

Вот практики, Scrum, Bess, Canbane и многие другие это уже то, что мы делаем Agile. А вот это, то есть в первую очередь мы должны сам mainset принять. Мы должны сами как бы стать гибкими по своему мышлению. Когда мы стали такими, возникает только вопрос, а как это сделать? Дальше, пожалуйста, вот инструменты XP, экстремальное программирование, можем комбинировать инструменты, можем использовать 1 фреймворк или как-то его адаптировать.

00:30:40

Но вот если говорить, например, про SCRUM, то SCRUM это фреймворк, из него по идее нельзя что-то вынуть так, чтобы остался SCRUM. То есть это каркас такой. Можно что-то добавлять, какие-то еще практики использовать, но вот Scrum по идее такой неизменный. Мы можем это сделать, просто это не Scrum называется, если чисто формально определять это с точки зрения терминологии. Что еще хотелось сказать?

00:31:04

Вообще Agile реализуется с помощью продуктового подхода, когда мы говорим о том, что у нас есть такая функция в компании, которая занимается реализацией, изменением, созданием каких-то продуктов или улучшением каких-то продуктов. Я вот говорил, у нас есть change периметр в организации, внедрение новых продуктов, инструментов и изменения. И есть RUN обеспечение текущей деятельности компании. В идеале этот процесс, это должно быть сбалансировано. По идее, если мы вся организация, которая занимается чейнджем, мы стартап.

00:31:40

У нас в принципе нет рана, у нас есть только чейндж, мы ищем свою бизнес-модель. Но если мы большая какая-то корпорация, то у нас есть большой кусок бизнеса, вот он функционирует, приносит нам регулярный доход, но мы, чтобы как кодек не потерять свой бизнес, мы должны постоянно что-то улучшать и настраивать. Вот в этом нам помогает Agile практики. Вообще продуктивный подход предлагает переход к модели организации, когда она ориентирована на кросс-функциональное взаимодействие. У нас есть какие-то компетенции, еще их называют функции или функциональные колодцы.

00:32:16

Можно встретить такой термин, что за колодцы. Например, есть дизайнеры департамент дизайнеров или департамент маркетинга. Наверняка многие встречали какой-то департамент, и там вот все маркетологи, например. Это какая-то функция компании очень важная. И когда мы смотрим на это с точки зрения функций, то возникают некие проблемы.

00:32:38

Во-первых, они между собой коммуницируют сложно, есть некая иерархия, мы не можем там вверх головы пойти прыгнуть и так далее. Много моментов сложных возникает с функциональными колодцами. Продуктивный подход и Agile предлагает реализацию вот таких линий. Слышу кто-то микрофон, включил, если вопросы задавайте. Так, нет?

00:33:03

Хорошо. Если вдруг вопрос можете поднять руку и мы перейдем в какой-то момент вопросы-ответы. Но у нас в конце точно будет запланирована KIA сессия. То есть Agile по сути реализуется через 1 из таких фундаментальных принципов создания продуктивных команд. То есть у нас есть команда, не очень большая, она быстрая, и мы в нее добавляем ключевых специалистов, которые нужны для разработки этого продукта, и их объединяет.

00:33:35

Да, они могут относиться по-прежнему функционально к этим Департаментам, но они уже заняты разработкой какого-то очень конкретного продукта. То есть в принципе Agile продуктовый подход предлагает нам переход от многоуровневой иерархической организации, которая сформирована вокруг каких-то функций. И частично бывает иногда занятость на большом количестве проектов, к более плоской структуре с расширенными полномочиями команды. И здесь у нас больше кросс-функциональные команды со специалистами из разных подразделений, которые могут сфокусироваться вокруг какого-то продукта. И в основном это почти всегда 100% занятость на конкретном продукте.

00:34:13

Итак, реализуется все это. Реализация изменений движется спринтами. Мы сейчас подробнее посмотрим, как это работает на примере с Крамом. Но в принципе это некие короткие итерации, длящиеся непродолжительное количество времени. В конце каждой итерации мы получаем какой-то кусочек результата, то есть какой-то осязаемый и значимый, ценный для клиента результат, который на который мы можем получить обратную связь и как-то адаптировать, изменить свою работу.

00:34:44

То есть возможность постоянно улучшать свой продукт. То есть это разработка продукта от более простого к более сложному. Не сразу строим огромное здание, да, а постепенно выстроим его. Не сразу строим беспилотный автомобиль, который так невозможно построить, а постепенно улучшаем процесс, адаптируем его и так далее. Что хотелось, отличия какие?

00:35:08

Отличия от традиционной водопадной модели здесь заключается в том, что сначала идет в традиционной модели это инициация, анализ, разработка, тестирование, выпуск и в конце результат. Но есть большой риск, что результат будет никому не нужен или будет не таким, как его хотел заказчик видеть. Или в моменте ситуация уже изменилась, а мы продолжаем по накатанной разрабатывать то, что возможно уже вся ситуация вокруг нас изменилась. Поэтому нам вот при создании сложных таких вот комплексных систем необходимо двигаться именно так, итерационно. Итак, давайте постепенно еще вот такой момент вам посвечу.

00:35:48

Что еще важно сказать? Этот процесс хорошо работает, когда мы понимаем, что есть связка discovery и delivery. Agile в этом смысле и там Scrum, например. Он больше про delivery, то есть мы говорим, что у нас есть подход, как мы доставляем до клиента ценность, итеративно, инкрементально и так далее. Но есть еще большой этап, связанный с Discovery, и если он проседает, то разработка быстро разрабатывает, но совершенно не понимает нужно это клиенту, не нужно.

00:36:17

В большом enterprise это часто можно встретить, когда команда разработки не понимает зачем она делает то, что она делает, что мы делаем. Очень важно, чтобы все были в контексте, чтобы вся команда очень хорошо понимала, для чего мы делаем. И для этого нам важно понимать очень хорошо проблемы клиента, ставить много экспериментов, быть теми самыми инноваторами и только после этого то, что проверены, те гипотезы, которые быстро проверены и протестированы, уже брать в этап разработки и собственно внедрять как решение. Есть такая карта гибких подходов от Scrum Track. Рекомендую вам её скачать.

00:36:52

Здесь в целом очень много про гибкий подход, прям огромный такой канвас. Здесь можно посмотреть, какие существуют в целом подходы к разработке, к созданию продуктов, востребованных рынком и так далее. Вот можно прямо такой канвасик скачать, он очень классно показывает. И в целом подсвечу, что есть несколько подходов, про каждый из которых можно большое количество курсов отдельно существует. Я просто скажу, что они существуют.

00:37:18

Вот есть сейф, который сфокусирован на больших корпорациях. Это подход к реализации Agile философии в крупном enterprise. Он помогает более безболезненно пройти этот процесс корпорации и в них он, кстати, наиболее востребован. То есть его Boeing использует и многие другие. Les это подход, который помогает нам сформулировать такое большое количество так называемых фиши команд, которые объединены вокруг 1 продукта.

00:37:52

Их может быть несколько штук, а может быть достаточно много, но ключевая суть в том, что эти команды, их называют фиши командами, потому что каждая является по сути клоном практически, копией друг друга. Тогда они могут брать и делать какой-то большой продукт и каждая единица, каждая команда является взаимодополняющей и может брать любой элемент бэкловка себе. Есть еще Spotify, вообще на самом деле подходов различных довольно много. Вот мы сейчас на этом отдельно заостряться не будем, чуть-чуть поговорим оставшееся время про самый известный из Agile фреймворков, Agile подходов это SCRAN. Давайте с вами, прежде чем перейдем сюда, немножко спрошу вас, чтобы проверить, что вы точно еще со мной.

00:38:43

Что вы знаете про SCRUM, помимо того, что он относится теперь как-то к Agile? Поделитесь, пожалуйста, любые ассоциации, что вы знаете, может быть вы как-то можете сформулировать, что это за понятие такое. Так, спринты, скраммастер, отлично, уже знаем какие-то роли, это очень здорово, еще какие вещи, ретроспективы, события, поинты, круто, так хорошо. Маленькая продолжительность принта. Подсвечу сразу, что маленькая

продолжительность принта нужна для того, чтобы как можно быстрее получать обратную связь от пользователя.

**00:39:42** Чем быстрее вы, чем меньше у вас спринт, тем быстрее вы получаете скорость с точки зрения получения обратной связи, улучшения продукта, улучшения себя как команды. Но при этом возникает большое количество времени, которое уходит на встречи. Так, что ещё написано? Роли, колонки готовы в разработке, отклонены от еды доска. Почему scrum?

**00:40:09** Да, похоже на скам, на срам, много на что ещё другое похоже. Но это скрам. Объединение нескольких команд, появляется новая вводная, легко вставить в тег задач. Супер, хорошо, спасибо вам большое, что поделюсь. Вижу, что вы уже знаете эту тему, она не нова для вас.

**00:40:28** Но в целом, что хотелось посвятить, скрам в принципе основан на эмпирицизме, это некий фундамент. Мы должны двигаться эмпирически, постоянно делать эксперимент, получать обратную связь внешней среды и что-то менять в своей работе. Основано на цикле Деминга-Шухарта, где мы планируем что-то, делаем, потом проверяем и в конце формулируем какое-то ответное действие на ту обратную связь, которую мы получили от внешней среды. Пускай базируется на самоорганизации, предполагая, что самоорганизованные специалисты лучше всего знают, как выполнять свою работу. В принципе задача дать им просто эту возможность и свободу, понятные цели, некую автономию и ограничения с точки зрения правил работы.

**00:41:10** У нас должна быть прозрачность, то есть мы делаем прозрачным доску, наши цели, многое что другое для внутренней команды, для компании. У нас есть регулярная инспекция и адаптация к меняющимся условиям И в целом скрам меняется все, то есть в смысле того, что сам фреймворк неизменен, но мы как команда постоянно улучшаем свой процесс, тоже адаптируемся. То есть не только продукт улучшаем, но и себя как продукт в некотором смысле улучшаем. И он создан разработчиками, для разработчиков. Поэтому что хотелось вам подсветить.

**00:41:52** Здесь еще есть такая замечательная картинка. Сейчас я ее вам заново еще немножечко отрисую. Итак, у нас с вами есть здесь, если посмотрим, это в принципе такая карта скрама. У нас есть спринт. Спринт это контейнер для всех остальных событий, которые есть в скраме.

**00:42:15** У нас есть планирование спринта это событие, открывающее, открывающее спринт. У нас есть актуализация бэклога продукта, сейчас расскажу что такое бэклог. Это тоже событие, еще иногда называют церемониями, но я

предлагаю вам термин, который менее пафосно звучит. События действительно это такой правильный перевод и трактовка. Ежедневный стендап это то, что происходит в плане быстрого обсуждения текущих задач, того, что было уже сделано, того, что планируется сделать сейчас, сегодня и проблем, которые могут быть в процессе.

**00:42:55** И у нас есть демонстрация спринта, когда мы показываем наш продукт заказчику и получаем таким образом ту самую обратную связь, эмпирицизм, и что-то можем поменять в нашем продукте. И есть ретроспектива спринта, когда мы как команда обсуждаем, что же было не так в процессе спринта, что мы можем улучшить и таким образом улучшаем себя как команду. Есть еще помимо событий участники команды и здесь есть 3 роли, 3 ключевых роли. Это владелец продукта, владелец продукта. Часто бывает, что владелец продукта выполняет роль проектного менеджера.

**00:43:32** На самом деле владелец продукта это мини SEO. Он обладает широкими полномочиями по принятию решений в продукте. И постоянно взаимодействует с внешней средой, с заказчиками, с тэйкодерами и так далее. Есть Scrum Master роль, которая помогает в улучшении процесса работы команды, мы сейчас на нее подробнее посмотрим. И есть еще роль так называемый девелопер или команда разработки, или просто разработчик.

**00:43:59** Причем неважно инженер вы или аналитик, или дизайнер. Если вы в команде разработки и не владелец продукта, и не скраб мастер, то вы разработчик. Вот так это звучит. Поэтому это не обязательно инженеры. Главное, что здесь нет иерархии.

**00:44:16** Никто из них не главнее, из этих ролей. Все в этом смысле плоско выровнены. Просто каждый отвечает за свою область. Владелец продукта отвечает за бэклог продукта, за его приоритизацию. Скажем, мастер отвечает за команду и за командный процесс.

**00:44:31** А команда разработки отвечает за то, чтобы все сделать в срок, сделать качественно, по сути отвечает за качество производства продукта. Если мы посмотрим с вами на бэклог продукта, то очень хорошая аналогия это мешок с задачами. Мы большой мешок берем, наполняем его. Это список исчерпывающих требований к продукту, все, что мы должны разработать с вами. И здесь хранится все, что необходимо сделать за ближайшее время, на год вперед и так далее.

**00:45:03** Отвечает за этот бэклог продукта непосредственно владелец продукта. Больше никто не имеет полномочий что-то там убирать, дополнять и так

далее. Ну если только владелец продукта напрямую не просит об этом. Но вот так, что кто-то взял и закинул задачу в бэклог владельцу продукта, и владелец продукта об этом не знает, такого быть не должно. Бэклог продукта упорядочивается.

00:45:27

Представим так, что в этом мешке наверху должны лежать те самые задачи, самые важные и самые мелко нарезанные кусочками. И мы их тогда берем и формулируем на планировании спринта формулируем бэклог спринта. Это мешочек, маленький уже мешочек с задачами, которым мы будем делать ближайший спринт. Спринт может быть от недели до 4 недель по длительности. Соответственно, чаще всего используют двухнедельные спринты.

00:45:54

И вот мы этот бэклог спринта это наш коммит, как команда, и мы говорим, что мы обязуемся сделать вот это. Мы говорим, что в конце мы выпустим вот такой инкремент. Мы заранее формулируем, в чем инкремент, в чем цель спринта, для чего мы будем эти 2 недели работать. И вот мы здесь формулируем эту цель обязательно. И дальше уже по сути мы двигаемся каждый день, встречаемся на 15 минутах, синхронизируемся, Обсуждаем только то, что мы делали вчера, то, что будем делать сегодня И проблемы, и препятствия, которые могут возникнуть Если проблема требует решения, мы просто отдельно встречаемся То количество лиц, которое необходимо для обсуждения этой проблемы Но на DAIL не обсуждаем, как решить какую-то проблему и так далее Иначе DAIL затягивается, это неправильно Актуализация бэклога или PBR еще называют, или груминг Разные термины есть Это событие, на котором мы обсуждаем, как мы будем делать какие-то задачи, какие-то элементы бэклога, которые запланированы у нас будут через спринт, через 2.

00:46:58

Мы пытаемся подумать, как их сделать заранее, чтобы они стали для нас максимально понятными. Тогда мы легко можем на планировании спринта оценить их и сказать, сколько мы сможем задач сделать за спринт. Ну и собственно какие еще артефакты у нас есть? Да у нас есть еще инкремент это то, что мы выпускаем как некую ценность для клиента. Это сумма всех завершенных задач, которые были сделаны за спринт.

00:47:26

Это и есть наш инкремент. И мы ещё иногда формулируем критерий готовности, то есть Definition of Done, который помогает нам понять, что эта задача сделана. Как мы понимаем, может быть это протестированная задача, может быть у неё есть какой-то фидбэк по ней получен от пользователя, могут быть разные требования, каждая команда всегда выбирает их для себя сама. Но это тоже 1 из артефактов. Итак, что еще важного хочется вам сказать?

- 00:47:58** Давайте я спрошу вас, как вам пока, все ли понятно, есть ли у вас какие-то вопросы, сделаю небольшую паузу, тоже выдохну и дам вам возможность спросить что-то или высказаться. Если рынок консервативный и главные участники не заинтересованы в изменениях, как их усадить для изменений? Сейчас Кира, слышишь про цикл этого скрама. Еще с повторителем, что уже сказали, что обсуждается на стендапах, где происходит сама разработка. То есть там же важно, что делают.
- 00:48:36** Супер, спасибо за вопрос, Кира. Так, сейчас отвечу еще и на marketplace агрегаторов, что сказали. Итак, значит про ежедневный стендап. Мы на стендапе обсуждаем то, что мы будем делать вот сегодня, то что было сделано вчера. Это очень короткая встреча.
- 00:48:54** Почему стендап называется? В названии даже заложен этот смысл. Люди раньше пока шли от 1 точки к другой внутри офиса, на ногах прямо пили кофе и обсуждали, что они делали вчера, что будут делать сегодня, какие препятствия возникают. На этой встрече не обсуждается, как мы будем что-то делать. На этой встрече ничего не делается, только обсуждается.
- 00:49:14** Делается все остальное время. То есть спринт это некий контейнер у нас здесь, например, 2 недели. Прошу прощения, пишу мышкой, поэтому вот так. 2 недели, допустим, от 1 до четырех может быть. И вот в этот период времени мы что-то делаем.
- 00:49:34** У нас может быть восьмичасовой рабочий день, и мы каждый день как бы что-то разрабатываем. Что мы разрабатываем, мы запланировали вот здесь, на планировании спринта, но мы запланировали только на 2 недели. Мы не говорим, что мы вот сейчас большого-большого слона сделаем, да, и вот там 2 месяца пишем документацию, 3 месяца пишем дизайн, 5 месяцев разрабатываем, потом приносим клиента, он говорит: Нет, ребята, я не это хотел. Здесь мы двигаемся по-другому, мы говорим, что да, нужно сделать много фичей, мы хотим сделать большое количество функций, но сначала мы хотим сделать вот это. Вот эту штуку мы будем делать месяц.
- 00:50:13** Давайте раздробим ее на 2 части. Сначала сделаем какой-то кусочек этой фичи, какую-то маленькую часть функции, принесем ее клиенту, получим от нее фидбэк, пойдем, то ли вообще мы делаем. Если да, то мы еще какие-то функции сюда добавим, например. Таким образом мы двигаемся итеративно, постоянно получая обратную связь от клиента. Поэтому отвечая на вопрос еще раз, мы получается на планировании определяем, что будем делать в какой-то период времени небольшой, а в целом определяет, что нужно сделать вообще владелец продукта.

00:50:45

Он отвечает за сбор обратной связи, он ходит к клиентам, проводит исследования, общается с заказчиками, пытается разобраться в том, какой рынок, что нужно рынку и так далее. Владелец продукта поэтому и владелец продукта. И он наполняет бэклог, а этот бэклог актуализируется уже командой и вместе с командой принимаются решения, как сделать это. То есть мы должны заранее, по идее, придумать, как мы будем технически реализовывать ту или иную штуку. И вот это происходит на событии актуализации бэклога или так называемый PBR, product backlog refinement, его называют груминг и так далее, причесывание бэклога, как только не называют.

00:51:24

Кира, скажите, пожалуйста, получилось ответить? Спасибо. Так, а теперь отвечаю на вопрос: Если рынок консервативный, главные участники не заинтересованы в изменениях, как их усадить для изменений? Надо понять, про каких участников мы говорим в первую очередь. Если это сотрудники компании, например, какие-то руководители департаментов, они не заинтересованы в изменениях, то, наверное, здесь я верю в такой подход, что такого рода изменения или такого рода встраивание в философии, как Agile, работает только если заинтересован топ-менеджмент.

00:52:08

Если топы заинтересованы, являются заказчиками, то трансформация полетит и полетит в нужную сторону. Если топы не заинтересованы, то трансформация забуксует и Agile не будет. То есть снизу вверх это, к сожалению, не очень работает. Ну или работает на уровне команды. Мы как команда можем свой процесс сформулировать, по скраму работать, но в целом вот Agile в компании так не будет работать.

00:52:30

Участники рынка, а здесь, наверное, нам не нужно никого высаживать. Я, наверное, так отвечу. Если рынок консервативный и не гибкий, давайте возьмем какой-нибудь пример. Нефтянка. Ну вот допустим нефтянка в целом не очень-то гибкая.

00:52:48

Но представители компаний, которые работают в нефтяной отрасли, видят, что цифровизация помогает улучшить прибыльность, улучшить рентабельность компании и так далее. Тогда они понимают, а как нам улучшить свой процесс? Ну вот мы, как нефтяная компания, что-то добываем, бурим скважины и так далее. Тогда возникает вопрос Мы хотим получать больше денег, больше прибыли? Топ-менеджмент говорит: Нам нужны какие-то инновации В принципе просто, допустим, они не говорят Нам нужен Agile Agile просто помогает достичь какой-то цели Можно, наверное, и без него дойти туда, может быть есть какие-то другие способы, но 1 из тех, которые на слуху и которые работают уже многими компаниями десятилетиями на самом деле уже опробован это Agile.

- 00:53:38** Какие-то подходы внутри него Тогда создает периметр изменений внутри компании. Этот периметр какая-то группа людей, по сути проектный офис может по-разному называться, генерирует постоянные улучшения, инновации и так далее. И таким образом рынок видит какие-то компании, которые создали эти проектные офисы, периметры изменений и так далее. Они начинают расти быстрее, они сокращают свои издержки, увеличивают прибыль, и за счет этого они становятся более конкурентоспособными. Тогда остальные участники рынка за ними подтягиваются.
- 00:54:10** Так, надеюсь, ответил. Так, еще вижу, как использовать SCRUM в исследовательских проектах, это тоже интересная история. В принципе, наверное, давайте так, я сейчас завершу буквально пару минут еще оставшуюся часть, расскажу еще здесь про пару моментов про роли. В принципе основное рассказал. Здесь команда разработки у нас 6 плюс-минус 3 человека.
- 00:54:38** Команда принимает обязательно достичь цели спринта и в целом работают вместе, помогают друг другу Нет выделенных ролей, есть экспертиза и они улучшают продукт постоянно и они кросс-функциональны, то есть там может быть дизайнер, аналитик, разработчик такого-то стека, разработчик такого-то стека и так далее Есть у нас владелец продукта, он отвечает за видение, за приоритеты, валидацию гипотез, прямой контакт, обеспечение прозрачности, за то чтобы вообще вложенные средства вернуть инвесторам и так далее. И есть скрам мастер, он помогает внедрять скрам. Он является по сути таким модератором и фасилитатором всех событий. Он является тем, кто устраняет препятствия на пути команды. То есть на Daily может возникнуть ситуация, когда что-то, какое-то препятствие появилось технологическое, коммуникационное и так далее.
- 00:55:27** Вот от Scram Master отвечает за то, чтобы помочь команде найти способ, как это препятствие устранить. Это не значит, что он идет и сам устраняет все руками. Он может не знать решения, но он помогает команде прийти к этому решению. То есть является таким фасилитатором. И он является 1 из самых энергичных мотиваторов, агент изменений, который помогает команде улучшать себя и вообще в целом отвечает за некий такой эмоциональный климат в команде в том числе.
- 00:55:56** Если сказать глобально, то product owner отвечает за то, чтобы делать правильные вещи, а сама команда отвечает за то, чтобы вещи делать правильно, то есть как разрабатывать, каким языком это делать, если мы говорим про IT продукты, какие технологии применять и так далее. А Scram Master отвечает за то, чтобы делать быстро. Вот такая краткая классификация. И про события, наверное, что еще добавить? Хотелось

продолжительность вам подсветить, что у нас спринт продолжительностью длится до 4 недель.

00:56:27

Вообще спринт-планинг длится до 8 часов, если мы берем 4 недельный спринт, а двухнедельный обычно где-то около 4 может длиться, но может и меньше. Если у нас бэклог хорошо проработан был на PBR, на вот этом событии уточнения актуализации бэклога, то у нас может 2 часа занимать, может и час занимать планирование. По сути мы уже знаем задачи, нам только нужно закоммититься, что мы их берем и они уже заранее у нас оценены. Например Daily Scrum длится до 15 минут, то есть мы должны быстро обсудить только самое ключевое, что именно я уже говорил И спринт ревью это когда мы показываем заказчикам стейкхолдерам, что мы сделали. Он длится до 4 часов при максимальном 4 недельном спринте.

00:57:14

Но, как правило, укладываются люди в час-два. Все зависит от того, действительно ли приходят клиенты, заказчики, смотрят ли они продукт или мы, как иногда бывает, показываем просто презентацию. Нужно показывать работающий продукт и какое-то улучшение, которое мы создали на этом событии. Ретроспектива длится до трех часов, как правило укладываются за 2 мы обсуждаем что мы как команда в себе в процессе своей работы можем улучшить и pbr регулируется продолжительность команды то есть мы сами определяем сколько мы времени готовы на это потратить Так, ну и собственно есть еще артефакты. Я сказал уже про B-clock продукта, про B-clock спринта, про increment.

00:57:55

У нас есть еще Definition of Ready, Definition of Done и Asseptions критерии. Definition of Ready это список критериев для команды и заказчика, которые необходимо выполнить для того, чтобы задача была взята в работу. Например, написана какая-то документация к ней или описаны требования, или ещё что-то, что мы как команды считаем важным. Критерий приёмки это набор для каждой конкретной задачи. Он может быть, а может не быть.

00:58:20

Но это критерий приемки от владельца продукта. Он говорит: Я готов принять эту задачу, если она будет раз-два-три. Что-то в ней там будет. И Definition all done это некий чек-лист, который помогает нам, как команде определить, что все готово, и мы можем задачу переносить в колоночку Сделано. Это основные моменты, которые мне хотелось про Scrum рассказать.

00:58:45

Можно про это долго говорить. Это есть многодневные тренинги. Я обзорно про это сказал, насколько это возможно было рассказать за час. Сейчас предлагаю к вопросам, ответам перейти и к вашим, может быть, проектным вопросам. Я готов здесь до упора, как говорится, до последнего клиента или студента работать.

- 00:59:03** Если кому-то уже прямо нужно бежать, у нас время 21 час, как это звонок пробил, если вам необходимо, можете завершить, отключиться, но я буду сейчас отвечать здесь на вопросы. Так, буду по порядку двигаться. Значит про участников рынка надеюсь ответил. Не знаю, если что, Вы подсвечиваете, ответил или не ответил. Как использовать скрам в исследовательских проектах помните да вот эту картинку я показывал сейчас я к ней вернусь так вот она да она мне очень нравится это вообще-то адаптированная диаграмма гартнер в Центре дизайна мышления.
- 00:59:42** Ее немножко адаптировали и перевели. Сейчас я ее найду. Она говорит о том, что у нас есть этап Дискавери и этап Деливери. У нас могут быть спринты и вот в этой части тоже. Мы можем делать исследовательские спринты.
- 00:59:59** У нас когда была отдельная команда исследователей, у нее в принципе были исследовательские спринты. Каждые 2 недели они на своем демо показывали результаты исследований. То есть они заходили в начало спринта и говорили: Так, а что мы будем исследовать ближайшие 2 недели? А давайте мы такие-то гипотезы проверим, такие-то эксперименты проведем, такие-то тесты поставим и так далее. Они планировали свою работу на ближайшие 2 недели, и это не совсем прямо чистый скрам.
- 01:00:29** Вот такой, где мы прямо какой-то инкремент поставляем. Но их задача была за 2 недели что-то понять конкретное, происследовать и дальше принести это команде разработки. То есть их клиентами, их заказчиком являлась команда разработки. И вот когда мы вот эту весь механизм заработал у нас, мы реально начали очень быстро и круто работать, потому что мы разрабатывали только то, что уже проверено протестировано. Осталось только это сделать, физически воплотить.
- 01:00:56** И это являлось топливом для продуктовых команд. Спринты шли внахлест, то есть продуктовая команда и начало спринта было после демо исследовательской команды. То есть исследовательская команда приносила проверенные гипотезы, говорили вот, как бы мы накопили вот это. Команда разработки такая: Ага, и на своем планировании выносила, и дальше шли в свой спринт. И вот такое значит, так это работало, и это очень хорошая история.
- 01:01:23** Так, Спрогнозировать срок исполнения. Так я сейчас проверяю. Спрогнозировать срок исполнения, когда продукт будет сделан. Тут мы пытаемся оценить задачи, стараемся оценивать их в условных единицах. Если мы говорим про оценку исследовательских задач, то, как правило, мы

тоже понимаем трудоемкость, не знаю, тест провести там какой-то на такую-то аудиторию или CJM нарисовать, да, разная трудоемкость.

01:01:48

Мы можем условно единицы свои, как бы сторипоинты, они условные для всех, да. Просто вес мы их мечем с какой-то задачей то есть это всегда я знаете какой пример привожу всегда творческая работа высокой неопределенности это как процесс такой да как работа разработка, как разработки, как работа художника. Вот мы можем, например, сравнить. Нас спрашивают, а сколько будет времени займет у тебя нарисовать, не знаю, например, пейзаж. Но мы пейзаж не рисовали раньше, нарисовали натюрморты.

01:02:24

И мы можем примерно сказать: Ну, кажется, что там 1 пейзаж нарисовать 2 натюрморта. У нас есть условная единица какая-то, да и мы с ней сравниваем. Вот то есть мы что-то сравниваем с чем-то, и это не про точное время, что мы говорим, вот да, мы сделаем это за 2 дня, нет, но мы знаем примерную трудоемкость, когда у нас накопился какой-то опыт, мы знаем уже, что мы сделали 50 натюрмортов, они у нас занимали в среднем столько-то времени, мы столько-то раз уже пейзажи рисовали, у нас появляется накопительный такой эмпирический эффект. То есть мы знаем, сколько мы можем сделать сторипоинтов за спринт. Понимаем, что мы в среднем делаем 50 условных единиц за спринт, как команда.

01:03:11

А что будет сделано в рамках этих 50 нит, мы должны уже оценить эти задачи заранее. Мы это делаем на событии, которое называется PBR product backs of refinement, и мы там как раз определяем, что мы будем делать и сколько это весит, что самое главное. Поэтому, отвечая на вопрос, продолжая такой долгий ответ, мы прогнозируем приблизительно, но чем больше мы работаем, тем качественнее у нас вот это прогнозирование становится. Соответственно, мы можем прогнозировать достаточно четко, какие кусочки фичи или сколько фичей мы сможем поставить за спринт. Так, надеюсь ответил Иван.

01:03:52

Так, сейчас, сейчас, сейчас, сейчас, смотрю дальше и кто-то пытается мне позвонить, прошу прощения. Так, как оценивать сложность задачи, если такого типа задачу делать впервые? Ну вот как раз Иван, да, то что я говорил перед этим, то есть мы ее пытаемся с чем-то сравнить, провести какой-то предварительный research, если необходимо. То есть вообще-то мы пытаемся разобраться, как эту задачу делать и исходя из этого как-то прогнозируем ее сложность. У нас для этого есть отдельный способ называется покер планирование, когда мы высказываем свои гипотезы.

- 01:04:30** То есть мы обсудили задачу, определили примерно, как мы будем ее делать, а дальше выкидываем некие карты, на которых указаны вот эти самые условные единицы, которые описывают трудоемкость этой задачи. То есть, например, кто-то выкинул 3, кто-то выкинул 8 и оценил по-разному. И вот эти 2 человека, которые по-разному оценили, ну а остальные может быть там в среднем 5 выбросили, допустим. И вот эти люди, они между собой, те, которые разные оценки выбросили, например, 8 и 3, они обсуждают. 1 говорит, который выкинул 8.
- 01:05:06** Я считаю, что задача сложная, потому что я уже сталкивался с похожим и вот кажется здесь будут такие проблемы. Тот, кто выкинул тройку, говорит: А ты знаешь, а я знаю решение. Мы как куда-то вот тоже сталкивались с похожей штукой и решали это вот так. И в принципе это нужно только для того, чтобы запустить процесс диалога. И в этом процессе диалога как раз рождаются, по сути, лучшие решения, когда вся команда находится в процессе обсуждения.
- 01:05:31** Так, надеюсь, ответил. Так, есть то, для чего не подходит Agile в запутанных системах. Ну, наверное, это какая-то совсем R&D деятельность. То есть, например, у нас есть вот совсем научное производство каких-то материалов с заданными свойствами. Ну, в общем, какие-то вот такие вещи.
- 01:05:53** И иногда еще в меттехе тоже бывает сложно применять Agile, потому что цена эксперимента и ошибки бывает очень высока. Мы не можем вот так взять новое лекарство и протестировать его там на людях, и в этом смысле получить обратную связь детям. То есть это рискованно, когда жизнь человека стоит на кону, тогда это не очень применимо, даже если система запутанная. Мы должны пойти путем максимального RND, большого количества экспериментов, апробации. Но с точки зрения я не медик, не могу сказать полностью, как этот процесс выглядит, но смысл вот такой.
- 01:06:29** То есть мы не можем точно также относиться. Потестировали, а эта гипотеза не работает, но там, где сумма близко высокая, там соответственно не очень стоит это использовать. Если команда 1, проектов 2, задача приходит то по 1, то по второму. Как проводить митинги, выстроить работу команды, чтобы команда не теряла фокус? Супер вопрос, спасибо.
- 01:06:58** Вообще все вопросы супер, хорошо, что вы мне задаете, это очень интересно на них отвечать. Если проектов 2, а команда 1, то вообще по-хорошему, в идеальной конструкции желательно людей все-таки как-то сфокусировать, чтобы кто-то занимался больше каким-то 1. Вообще, в принципе, такого быть не должно, вот честно скажу. Если мы идеальную картину берем в мире, то так не должно быть. В реальности так бывает, я это понимаю, но тогда лучше

специалистов как-то выделить, чтобы они отвечали, если это проекты совсем разные, то есть если это не части 1 системы, тут надо понять контекст.

**01:07:39** Мне, конечно, без понимания такого глубокого контекста я могу только поверхностно ответить. Но в идеале мы должны их, эту команду, как-то немного распределить. То есть какая-то часть команды будет сфокусирована на 1 проекте, какая-то на другом. И пересекаться они могут, если у них есть какие-то пересечения, тогда на ретроспективы, на планировании будут расходиться все равно, потому что 1 планируют 1, другие другое, и Daily тогда соответственно тоже у них будут разные. По сути 2 разных команды возникают.

**01:08:08** Мы просто дробим команду и каждая из них отвечает за свою часть, более сфокусировано. Это было бы лучшим решением, но скажем из 2 зол выбирают меньшее. Когда специалисты сфокусированы внутри, происходит переключение, сегодня я делаю фичу для 1 проекта, завтра для другого, Мы на погружение тратим много времени, и происходит большая потеря эффективности участников команды. Плюс еще и накладываются. То есть я прихожу на какое-нибудь планирование, а там для меня вообще ничего нет.

**01:08:39** Ну, в смысле, я не делаю этот проект, например, в этом спринте и ничего не делаю для него. Или на DAIL, там для меня интересных тем нет. Потеря времени это такое, в общем лучше так не делать в идеале. Так, надеюсь ответил. Как прогнозировать?

**01:08:57** Когда продукт сделан, так зависит от вдохновения. Да, спасибо. Вкратце про дизайн и мышление. Это вообще очень любимая моя тема, я тренер по дизайн мышлению и в центре дизайна мышления работаю, но эта тема, к сожалению, не на 5 минут. Если очень кратко, то это набор методов и инструментов для организации человеческой деятельности с опорой с фокусом на пользователя, на клиента.

**01:09:25** Это 1 из таких максимально эмпатичных методологий, которая дает на самом деле много инструментов внутри дизайна мышления: и CJM, и персона моделей, и много чего еще, этнографические наблюдения. Но в основном они сфокусированы вокруг качественных исследований, которые помогают нам понять, что делать продуктовой команде. А как делать уже дальше вопрос, который больше вот Scrum и Agile про это. Так, это если очень вкратце. Так, спасибо.

**01:09:55** Насколько хорошо развит Agile в России? Развивается очень сильно. Самый большой толчок, по-моему, положил Герман Оскарлович Греф, когда он публично заявил о том, что необходимо использовать эти подходы и начал

внедрять это в Сбере. И за несколько лет использования этих подходов можно увидеть в целом, то есть как бы мы ни относились, там по-разному. Может быть кому-то нравится, кому-то не нравится работа этой компании.

01:10:19

Но можно увидеть, насколько изменения происходят, а не происходят видно невооруженным взглядом. С точки зрения сервиса, с точки зрения, да и много может представлять гигантская компания 300 1000 человек, 180 лет истории. Очень тяжело такую компанию менять, но за несколько лет эффект уже виден. Поэтому в целом вообще Agile в России развивается, активно развивается и можно помониторить, как растет запрос на скрам-мастеров, на Agile коучей. Он достаточно высокий.

01:10:56

Так, отвечаю дальше. Как может помочь Agile, если в команде возникают конфликты или разные видения? Ретроспектива наше все. Ретроспектива очень помогает. Она помогает, во-первых, спустить пар.

01:11:11

Это событие, которое призвано, даже если возникают проблемы, а почти все команды проходят через стадию шторминга, так называемую. Когда команду вот вначале все такие классные, все хотят произвести наилучшее впечатление, но происходит в какой-то момент, когда мы все показываем то, как мы на самом деле свои свои особенности различные, и это нормально. И вот в какой-то момент может происходить так, что возникают внутренние конфликты личностные, по работе. Важно, чтобы ScrumMaster держал руку на пульсе и помогал вывести этот конфликт в конструктивное русло. Не в выяснении отношений, а в улучшении процесса работы.

01:11:51

Окей, если Вася постоянно опаздывает на Дели, как мы можем помочь себе и Васе, чтобы мы как команда более слаженно работали? А давайте время сместим, давайте еще что-то сделаем. То есть это процесс непрерывного улучшения и себя тоже. Себя как команды, как сущности. И за счет того, что команды небольшие, возникает эффект какой-то маленькой группы, семьи, такой небольшой, когда все друг другу помогают в идеальной картинке.

01:12:22

Бывают разные кейсы, конечно же, зрелость не сразу приходит к команде, но зрелые команды очень быстро достигают поставленных целей и вообще очень ценятся и в компаниях, и на рынке. Так, вроде бы почти все разобрал, если есть еще вопросы задавайте голосом, буду стараться еще ответить, ну или может быть все разобрали, может быть есть какие-то вопросы по своим проектам, если есть задавайте. Вообще традиционно для тех, кто приходит, у меня не первый, здесь уже вебинар, я в принципе открыт для вопросов, для взаимодействия. В конце будет выложена запись и презентация, и там будет мой контакт. Тоже можно будет мне постучаться.

- 01:13:12** Если нужна будет помощь, какая-то консультация смело обращайтесь, я буду рад помочь. Эта тема, которая мне философски и жизненно интересна, потому что я увидел, какой эффект это дает и в маленьких стартапах, и в больших корпорациях. Это помогает, если знать, как это применять. И иногда еще есть такой термин карго-культ. В Scrum все внедряют, нам тоже срочно нужен Scrum.
- 01:13:38** Так Scrum это что? Это набор событий. Погнали, все события сделали. Это культ просто. Мы не понимаем для чего, мы просто что-то заученное делаем.
- 01:13:48** И в этом мало эффекта. Нужно в первую очередь понять, зачем мы делаем то, что мы делаем. Зачем нам вообще изменения, зачем нам трансформация, нужна ли она нам, какие цели мы ставим перед трансформацией, есть ли у нас не знаю, какие-то метрические показатели. Там много чего под капотом, на самом деле, но если мы знаем ответы на эти вопросы, тогда все получается очень осмысленно, и это помогает и имеет эффект. Так, продуктивность, ущерб администрированию.
- 01:14:19** Вообще да, наверное, я сейчас не большой эксперт, если честно, с вот этим подходом. Но я больше по Agile могу так сказать. Если чисто на таком человеческом языке, то это, наверное, имеет определенный ущерб администрированию, наносит урон. В принципе, Agile призывает как можно меньше иерархичности иметь, потому что самоорганизованные команды, которые сфокусированы вокруг создания какой-то очень понятной ценности, вокруг какой-то цели, Опять же мы допускаем, что люди, если они находятся на своем месте, если это мотивированные профессионалы, они знают, как делать свою работу. Их не нужно контролировать.
- 01:15:07** В том смысле у нас есть отсечки, у нас есть, например, период, когда демо проходит. На демо приходят ключевые стейкхолдеры, они смотрят, что было сделано, могут задать какие-то вопросы по функционалу. Нам не нужно каждый момент времени заниматься с микроменеджментом и спрашивать: Так, Вася, зафиксировал часы в таблице с часами? Это точно? Или Петр, или еще кто бы то ни было, чтобы вдруг у нас Вася здесь есть.
- 01:15:34** То есть, мы не должны быть сфокусированы на микроменеджменте И Agile в этом смысле, да, он немножко как бы подтачивает администрирование Поэтому иногда в крупном энтерпрайзе, где большая иерархическая структура, то есть много уровней менеджмента, Agile внедряется тяжело, если внедряется неправильно, не учитывая контекст и среду, в которую внедряется. Поэтому есть подходы, например, SAVE, которые подразумевают наличие некой иерархии уже в себе. Это не противоречит в целом Agile философии. Просто это адаптировано под крупный Enterprise.

Если мы приходим и говорим: Все с завтрашнего дня менеджмент нам не нужен.

**01:16:14** У нас есть все плоская структура. Все этот процесс будет очень сильно саботироваться и вряд ли будет работать. Поэтому здравый смысл, опираемся на него, когда внедряем такие вещи. Так, надеюсь, ответил. Немножко порассуждал на эту тему, с вашего позволения.

**01:16:35** Лидер продуктовой команды уходит из проекта. Как и кому перенастроить команду и как выбрать нового лидера, чтобы команда не развалилась из-за противоречий, особенно если это стартап, все работает пока на энтузиазме. Интересный кейс. Ну наверное да, я так сейчас тоже с вами порассуждаю. Конечно же всегда нужно больше контекста, чтобы дать конкретную рекомендацию.

**01:16:58** Но в целом, если лидер продукта уходит из проекта, важно, чтобы после него что-то осталось. Если все, vision, все там никаких артефактов нет, все только в голове у лидера продукта. Бэклог непонятный, только лидеру продукта понятный. Это проблема. Это те самые риски, которые мы на самом деле несем, даже если уходит хороший инженер.

**01:17:22** Бывает такое, что все завязано на двух-трех инженерах, которые никаких документов не велось, ничего не описывалось. И вот люди знают, как создавать эту систему. Потом они в одночасье берут, уходят или 1 человек ушел и возникает проблема. А как вообще в этом разобраться в этом коде? Огромное количество времени уходит на код ревью, на то, чтобы понять вообще, как все это было создано.

**01:17:43** Это проблема, поэтому мой вам призыв: не игнорируйте создание артефактов, создание roadmap, то есть по идее после владельца продукта должен остаться. Понятный roadmap, который известен стейкхолдерам, то есть он прозрачный ввел в свою работу должен остаться. Бэклог нормально сформулированный, в котором понятно, какие задачи были запланированы на ближайшее время, как это были оценены, и вообще написано, почему они были важными. Должен остаться что-то связанное с клиентами, портреты клиентов, клиентский путь, как бы какие-то артефакты обязательно должны остаться. Тогда уход будет менее болезненным.

**01:18:22** Если он еще не ушел, то важно, чтобы он тогда перед своим уходом это сделал, если этого еще нет. И тогда противоречий будет меньше. Новый лидер продукта приходит, он уже имеет опору на что-то, что делал предыдущий, то есть есть какое-то авторитетное мнение, ему будет чуть легче зайти. И конечно же, новый владелец продукта должен обязательно

опереться на команду, потому что команда делала этот продукт, она тоже хорошо понимает, в идеале должна была понимать, что они делают, зачем они делают, для кого. Ну и конечно скрап-мастер очень во многом помогает вот этому склеиванию команды в период сложных турбулентностей.

01:19:04

В конце концов, есть ретроспектива, мы можем собраться и обсудить, что возникает, почему конфликт возникает, что не так. И мягко в нужное русло ввести в решение. Кто-то говорил, не знаю ко мне ли это был вопрос адресован или нет? Так, наверное не ко мне. Окей, так, смотрю еще, а вопросы не кончаются, а участники не уходят, Спасибо вам, это очень круто.

01:19:35

Какие инструменты можете порекомендовать для внедрения Scrum? Rela, Tudoist и несколько других оказались неудобными? С недавнего времени мне очень понравился инструмент, который называется Kaiton. Это тоже такая доска от российских разработчиков, то есть в этом смысле импортозамещение и вряд ли она уйдет с нашего рынка и как-то заблокируется. Жира она хороший инструмент для большого enterprise, для того чтобы ее настраивать, адаптировать.

01:20:12

Для небольших проектов очень громоздкий, много функционала, наверное, излишне. Поэтому если у вас небольшой проект, можете попробовать KitemS. В целом хорошая доска, и там главное достаточно много есть разных диаграмм для того, чтобы смотреть производительность команды и так далее. Плюс это 1 из немногих инструментов, который еще хорошо работает с канбаном. То есть можно не только под скрам настраивать, но и под канбан.

01:20:36

Вот поэтому это именно для доски. Для внедрения Scrum нам нужна не только доска, конечно же. Про Cargo cult помним, если просто используем какой-то инструментарий, но не понимаем для чего, то это не очень правильно. А вот для внедрения Scrum в первую очередь нужен ответ, ну наверное вообще в первую очередь, готовность команды. Команда должна хотеть и в целом вообще как-то изменить свой процесс.

01:21:02

Если мы ей просто навязываем и говорим: Так, вы с завтрашнего дня будете вот по Scrum жить, это будет либо люди будут ходить и даже, вы знаете, как бы это сейчас не звучало, это будет эффективнее, чем полное отсутствие какого бы то ни было процесса. Так лучше, Но еще лучше вообще правильно все-таки подвести команду эволюционно, чтобы они сами поняли, что они хотят это попробовать. Поэтому мы всегда сначала делаем некий процесс такой, который называется кик-офф. Мы команду собираем вместе вокруг какого-то продукта, открываем, они создают сами себе правила какие-то

работы, по которым они хотят работать и так далее. И дальше уже команда эволюционно улучшает свой процесс.

01:21:46

Мы как, например, Agile коучи или там SCRUM мастера поддерживаем в этом процессе и говорим, что проводим обучение, говорим, что вот есть вот такой способ, можно попробовать так. В качестве эксперимента давайте попробуем в ближайший месяц так пожить. Команда согласна, отлично, не согласна, не мучаем никого, не насилуем внедрением. Это плохо работает, если, например, всех заставить одновременно оценивать в сторипointах. В идеале команда должна сама прийти, потому что им надо как-то оценивать задачу, потому что заказчик с них спрашивает, а они, которые спринт не успевают, то есть набрали задач, а половину не сделали.

01:22:24

Должен быть так называемый триггер какой-то для того, чтобы изменения стали нужны. Поэтому нужно помочь команде увидеть, что этот триггер существует. И вот тогда это ключевой из инструментов. Тогда команда сможет дальше подумать в сторону того, что им нужно как-то свой процесс улучшить. А физически, на доске вы будете на магнитно-маркерной рисовать свой спринт, или на какой-то электронной, или в мире, или еще где-то, это уже вторично.

01:23:03

Так, смотрю еще. Какой сервис с продуктовым фреймворком можете порекомендовать? Так, сервис с продуктовым фреймворком. Что имеется ввиду под сервисом, наверное, что не до конца понятно. Где можно свою работу вести, типа доска или что-то еще?

01:23:22

Виктория, прошу прощения, платформа. Так, ну вообще это наверное комбинация нескольких сервисов, если мы говорим про то, что мы все сейчас уже живём в каком-то более-менее цифровом пространстве, и там часть команды живёт распределенно, то это комбинация. Для того, чтобы вести какие-то продуктивные исследования, рисовать CJM, вообще в принципе командную работу вести в каком-то онлайн пространстве, очень хорошо работают такие онлайн доски, как вот сейчас вы видите на экране, в которой приза моя онлайн доска Mira. По сути аналог физической доски, мы можем здесь что-то рисовать, лепить стикеры, еще что-то делать. Это очень хороший способ вовлечь всю команду в процессе разработки.

01:24:08

Но вести трекать в нем задачи не очень удобно и для этого используется комбинация. То есть можно использовать kaiten, плюс mira, плюс Zoom, можно использовать, например, JIRA плюс Mira и так далее. Можно использовать аналог Mira, сейчас у меня прям вылетело из головы, Mural, можно использовать его. Еще, да Ну, в целом, такого прямо вот, чтобы единая платформа для управления всем продуктовым производственным

процессом, наверное, вот, ну, его нет. Жира максимально, наверное, в эту сторону идет, она пытается создать пространство, в котором все есть: и Confluence, и какие-то аддоны, дополнения.

01:24:49

В целом, если там все настройки сделать, наверное, почти все можно вести в жире. Но это сложный инструмент, поэтому, чтобы было попроще, если небольшая команда мира, Kytan и все хорошо. В ходе презентации упоминалось, что важно проводить daily meeting на 15 минут. Как думаете, нормально ли обойтись просто еженедельными двухчасовыми встречами с командой, с обсуждением решенных задач и постановкой новых? Сейчас так отвечу, так вообще в принципе можно делать как угодно, ну то есть не то чтобы я могу сказать как делать нельзя, нет можно как угодно.

01:25:28

Какие риски при этом? Если вы встречаетесь только раз в 2 недели, обсуждаете, что было сделано, у вас нет возможности оперативно среагировать на возникающие проблемы. Для чего нужен DALLY? Ключевая вот всегда, иначе карго культ получается, должны помнить для чего. DAILY ключевая его задача не микроменеджмент, типа я знаю, что делают все другие, в смысле какой-то менеджер там вот слушает DAILY, Ключевая его задача устранение препятствий.

01:26:02

Если возникает препятствие, у меня есть пространство, на котором я могу об этом заявить и сказать, что у меня есть проблема. Я не могу это разработать или я не могу это сделать. У меня есть что-то мне мешает. И еще ключевая задача Daily это синхронизация всех участников команды. Тогда все как единый организм работают, понимают, что а вот он сейчас будет делать вот это.

01:26:26

А мои задачи, которые я планировал, они с этим связаны. И вот мы вообще должны сейчас об этом поговорить, после Daily созвониться кратенько и сказать, в какой последовательности мы это будем делать, как мы, может, вместе будем делать. Вот для этого существует Daily. 15 минут это очень маленькая инвестиция, на самом деле временная, с очень большим value. Поэтому я рекомендую не избегая daily, а все-таки пробовать его проводить в удобной для вас форме.

01:26:52

Оно может быть асинхронным, все больше приходит команд к этому. Вы можете где-то написать об этом или сделать голосовое краткое, но важно, чтобы у вас синхронизация не терялась. Раз в 2 недели это прям очень редко для синхронизации. Супер, спасибо. Смотрите, покерные инструменты для покерного планирования прямо в мире встроенные есть, вообще идеально.

- 01:27:15** Сейчас покажу вам прямо здесь. Planning Poker, все прямо его открываю и вот они карточки. Здесь сразу они по ряду Фибоначчи выстроены, то есть вот 2, я сразу могу выкинуть и выкидываю карточку рубашкой вверх. То есть другие участники команды, они не видят мою карточку, они видят вот это. Когда все выкинули, я просто нажимаю swap.
- 01:27:39** Сейчас не видно почему-то было, сейчас попробую так. Вот по идее они должны вот сейчас в моменте когда я нажимаю swap они должны увидеть но просто я здесь процесс не запустил поэтому поэтому так вот вообще он отлично работает и в бесплатной версии вы можете тоже пользоваться этим инструментом Вот так что да, рекомендую. Мир отличная штука. Так, окей. Так, самые стойкие остаются, а вы молодцы 21:30.
- 01:28:14** Спасибо вам, спасибо за интерес. Так, тогда смотрите, пока что, пока вы еще не задаете вопросы, я попрошу вас сделать вот что для меня очень важно тоже. Я свой процесс тоже регулярно улучшаю, совершенствую. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, я называю это Index ROTY Return of Time Investment, отношение ценности полученных знаний к стоимости вашего проведенного времени. По пятибалльной шкале, где 5 это отлично полезная полученная ценность, значительно больше потраченного времени и 1 бесполезно, ничего нового не узнал.
- 01:28:46** Ну и между ними вот есть еще ряд оценок, буду вам благодарен вот за ваш фидбэк. Ну и просто мне будет приятно любой фидбэк получить. Спасибо. Так супер. Да, я постарался просто о сложном.
- 01:29:13** Agile огромная тема, вообще просто там книг по ней написано, вообще-то инженерных практик за этим очень много, то есть вообще-то инженерами разработано было, там инженерных практик много, парное программирование, там много всего. Если интерес появился, welcome в клуб любителей Agile, погружайтесь, изучайте, там много всего, что можно почитать на эту тему, посмотреть. Надеюсь, моя ключевая задача была на сегодняшнее занятие, помимо того, что рассказать обзорно, какой-то интерес вам передать, вдохновить вас на дальнейшее изучение этой темы большого слона. Да, Андрей, вижу, включили микрофон, так, нет, ладно, испугался, выключили, хорошо. Так, ну что, если вопросов нет, будем тогда на этом сегодня завершать.
- 01:30:06** Спасибо Вам большое за активность, за интерес, за диалог, за Ваши вопросы. Если дальше вопросы какие-то еще будут, Вы можете смело писать, контакты будут, Никита оставит их, Ну и как это, будьте Agile. Хорошего вам вечера, на этом тогда завершаем. Спасибо, огромное вам тоже спасибо. Всем пока.

