

AGILE В QIWI

С ЧЕМ МЫ СТОЛКНУЛИСЬ ПРИ ЗАПУСКЕ

QIWI

НЕМНОГО О НАС

120+

Разработчиков

15

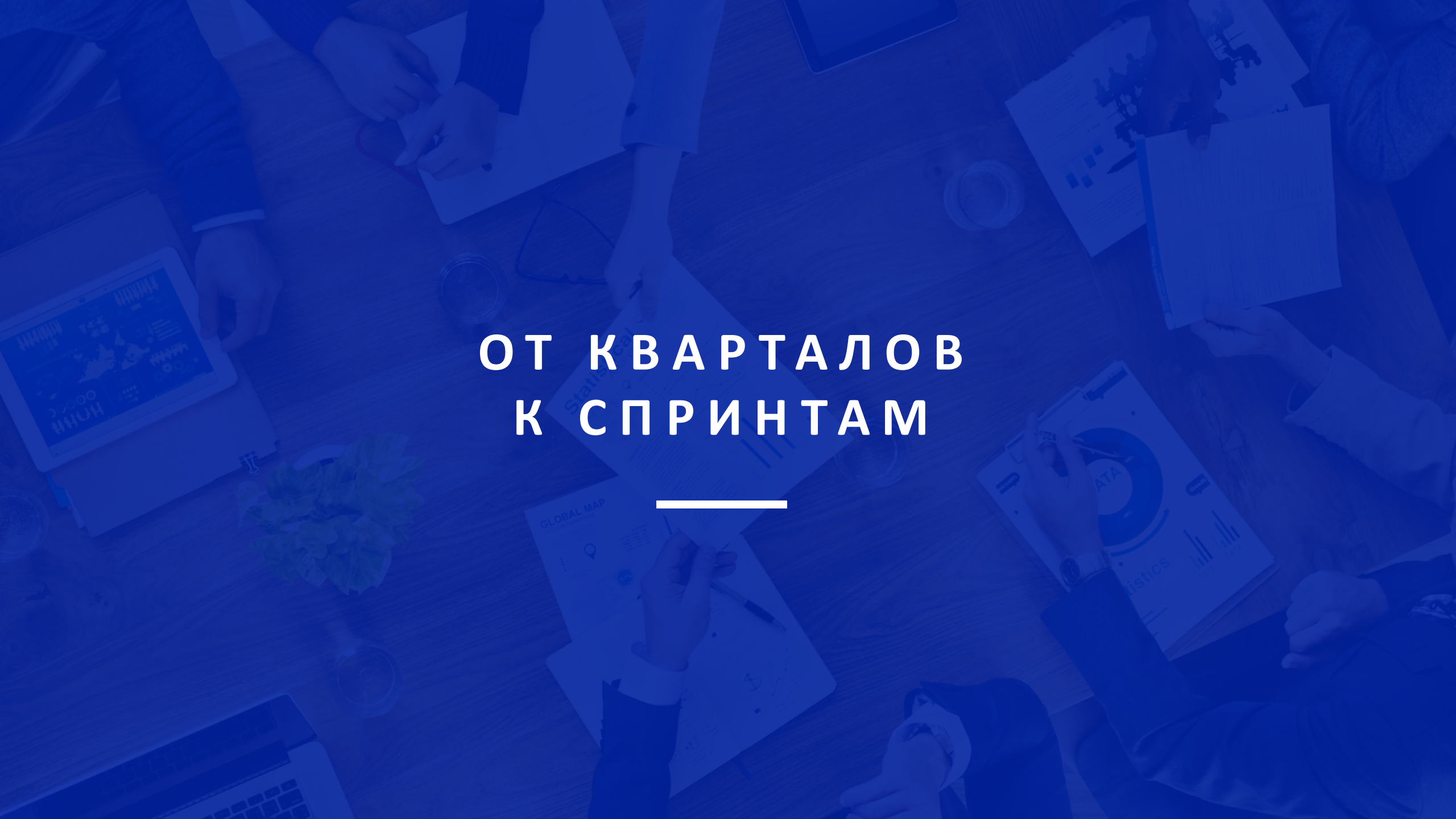
Продуктов
и сервисов

120+

Проектов
в квартал

ЭТАП 1: НАЧАЛО ДВИЖЕНИЯ

- Планируем – не делаем
- Меняются приоритеты
- Бизнес: «IT – не выдерживает сроки»
- IT: «Заказчики – сами не знают что хотят»
- Много звеньев от заказчика до разработчика



ОТ КВАРТАЛОВ К СПРИНТАМ

QIWI

Было

- Квартальное планирование >100 задач
- «МЧС» задачи
- Попадание ~50%

Стало

- Сроки и планы по 5-8 важнейшим проектам
- Спринты по остальным
- Делаем то, что готово и важно сейчас

QIWI

Проблема

> «Когда мы сделаем бюджетные задачи?»
> «А нельзя просто сделать все быстрее?»

Решение

> Все равно не попадали в сроки
> Компромисс на эпиках

ДИНАМИЧЕСКАЯ ПРИОРИТЕЗАЦИЯ

QIWI

Было

- Выставление уровня приоритета в начале квартале
- Несколько задач 1го приоритета на 1 команду

Стало

- 1 человек для каждой команды выбирающий в начале каждого спринта
- Сквозной приоритет только у эпиков (5-8)

QIWI

Проблема

«Хотим единую сквозную/прозрачную» приоритезацию

Решение

Меняющаяся среда/готовность/ специфика разработки

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Было

- Проектный офис «для заказчиков»
- Проектное управление в IT
- Ужасы коммуникации

Стало

- Единое проектное управление
- Сбор требований и постановка задач в одной точке

Проблема

Организационные изменения на C-level

Решение

Вовлечение CEO

ЭТАП 2: ОТ КОМПОНЕНТ К FEATURE TEAMS

Сложности после этапа 1

- Сложности синхронизации
- Перекидывание мячика
- Заказчик не знает возьмут ли когда-нибудь его задачу

Решили запускать feature team

- Архитектура систем
- Роли TL и структура разработки
- Роль PO

АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ

QIWI

Было

- Монолитный бэк энд
- Одна команда может вносить изменения

Стало

- Микросервисная архитетура
- Возможность создавать сервис любой команде
- Разделение команд на core и API

QIWI

Проблема

Трудоемкая работа
требующая ресурсов

Решение

Согласование
технологической стратегии



ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ РОЛЬ TEAM LEAD

QIWI

Было

- Team lead владелец «компоненты» – распределяет задачи
- Коммуникация заказчик/PO <-> Team lead

Стало

- Распределенная команда, коучинг, архитектурные подходы
- Коммуникация PO <-> команда
- Изменили орг. структуру

QIWI

Проблема

Не все готовы к новой роли, фрустрация

Решение

Замена части команды, special care



РОЛЬ
PRODUCT OWNER

QIWI

Было

- Приоритезация задач через Проектный комитет
- Много заказчиков на одну команду

Стало

- Product Owner как точка входа и приоритезации для ВСЕХ заказчиков
- Только Product Owner определяет, что делает команда

Проблема

«Как какие-то РО будут решать, что важно для компании»

Не было РО в некоторых бизнес направлениях

Решение

Активная коммуникация, тренинги

Серьезные орг. изменения

ЭТАП 3: ЗАПУСК AGILE

Сложности

- Как должна работать feature team?
- У кого какие роли?
- Какой должен быть процесс?
- Все «знают» как правильно

Внедрение практик Agile

- Постепенный запуск, все практики сразу
- Нужны те, кто умеют
- Взаимодействие с другими подразделениями

ПЕРВЫЕ КОМАНДЫ. СТАРТ

Что делали

- Выбрали желающих
- Вовлекли stakeholders
- Следили, чтобы были все элементы

Результаты

- Там где запустили все сразу – «поехало»
- Очень важна роль PO
- Требует много времени на «фасилитацию»
- И правда нужно несколько месяцев на запуск

ВНЕДРЕНИЕ ПРАКТИК.

QIWI

Что делали

- Привлекали консультантов на аудит и временно
- Тренинг (2 дня) для 150+ человек
- Наняли Agile coach

Результаты

- Общий тренинг нужен – понимание/вовлечение
- Не мучить команды большим количеством внешних «внедренцев»
- Очень много работы на уровне процессов и отношений людей

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

QIWI

Что делали

- Выделенные специалисты МКТ, юристы
- Уточняли порядок работы с QA и эксплуатацией
- Открытые демо для прозрачности

Результаты

- Культура важна (юристы vs. бухгалтерия)
- Прозрачность для финансов через демо
- Внедрение выявляет много проблем, но их нужно решать!

QIWI

НАБЛЮДЕНИЕ / НАШ ОПЫТ

1. Рассказ, что и зачем делаем на всю компанию, включая C-level
2. Важную роль играют культура и привычка решать горизонтально vs. вертикально
3. Успешное внедрение реально повышает скорость, качество и удовлетворение команды
4. Очень важна роль PO и реальная передача им принятия решений



NOW AND THEN

ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ

1. Одновременная работа на 4-х уровнях: персональное отношение / практики / взаимоотношения / среда
2. Переход от управления людьми к управлению системой
3. Сдвиг от fail-safe подхода к safe-to-fail подходу
4. Непосредственное участие коучей в ключевых проектах компании

НА УРОВНЕ КОМПАНИИ

QIWI

Задачи

- Повышение прозрачности и предсказуемости
- Big Picture View

Решения

- Внедрение Kanban на межкомандном уровне
- Регулярные внутренние аудиты и большие ретроспективы

НА УРОВНЕ КОМАНД

Задачи

- Снижение уровня зависимостей
- Распределение ответственности за результаты

Решения

- Использование моделей зрелости и метрик
- Развитие ПМ-ов в Scrum/Kanban-мастеров

ПРОДУКТОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Задачи

- Настройка «тактического» управления продуктами
- Сокращение TTM
- Максимизация экономического эффекта

Решения

- Внедрение подхода Design Thinking
- Разделение на core и инновационную деятельность

ВНУТРЕННЕЕ СООБЩЕСТВО ТРАНСФОРМАТОРОВ

Задачи

- Наработка внутренних стандартов
- Проникновение подходов в другие области деятельности

Решения

- Внутренние тренинги и мастер-классы
- Регулярные митапы по различным темам / направлениям