

Правила LeSS

Правила LeSS определяют LeSS фреймворк. Это то, что обязательно к выполнению.

LeSS применяется к продуктам, над которыми работают от 2-8 команд.

Организационная структура в LeSS

- Структурируйте организацию, используя реальные команды, как минимальный строительный блок организации.
- Каждая команда – это самоуправляемая, кросс-функциональная, колоцированная, и долгоживущая структурная единица.
- Основная масса команд – это продуктовые команды (feature-team).
- Скрам-Мастера отвечают за качественное внедрение LeSS в организации. Их основной фокус составляют команды, Владелец Продукта, организация и практики разработки. Скрам Мастер не фокусируется только на одной команде, а его фокус составляет вся организационная система компании.
- Скрам-Мастер – это выделенная на 100% занятость роль.
- Один Скрам Мастер может обслуживать от 1 до 3 команд.
- В LeSS роль менеджеров опциональна, но если они все-таки присутствуют, то их роль меняется. Их фокус смещается с управления ежедневными активностями на улучшение способностей поставки ценности всей системы продуктовой разработки компании.
- Роль менеджмента – это улучшение продуктовой разработки компании за счет практики подхода "Пойди и Посмотри", и продвижения подхода "Остановись и Исправь", а также «экспериментирование в надежде соответствия».
- Установите полностью LeSS структуру в продуктовом подразделении компании с самого начала – это критически важно для внедрения LeSS.
- Для остальной части организации за пределами продуктового подразделения внедрите LeSS эволюционно, используя подход "Пойди и Посмотри", для создания организации, в которой экспериментирование и улучшение – это норма.

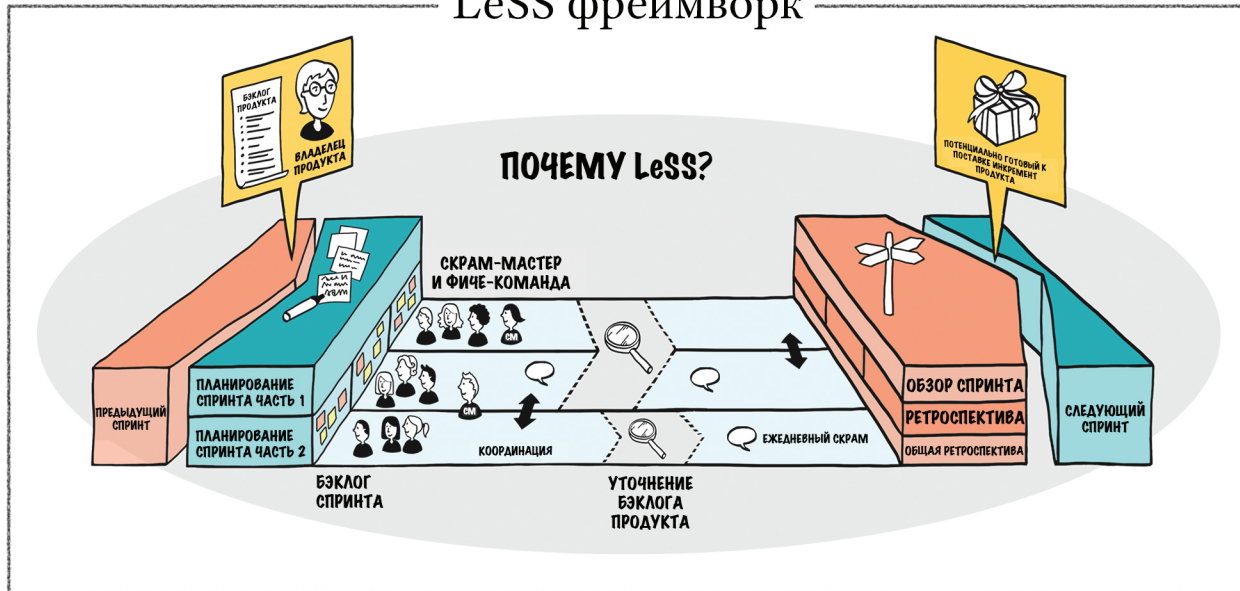
Продукт в LeSS

- Для всего поставляемого продукта есть только один Владелец Продукта и один Продуктовый Бэклог.
- Владелец Продукта не должен работать один над Уточнением Продуктового Бэклога; он поддерживается множеством команд, которые работают непосредственно с заказчиками/пользователями и другими заинтересованными лицами.
- Вся приоритизация происходит через Владельца Продукта, но прояснение элементов бэклога должно проходить максимально напрямую между командами и заказчиками/пользователями, а также другими заинтересованными лицами.
- Определение продукта с одной стороны должно быть широким и ориентированным на конечного пользователя/заказчика, а с другой стороны практичным в текущих условиях. С течением времени определение продукта может расширяться. Более широкое определение продукта предпочтительнее.
- Для всего продукта должны быть определены одни Критерии Готовности (Definition of Done) и они же являются общими критериями готовности для всех команд.
- Каждая команда может иметь свои Критерии Готовности, расширяющие и более строгие, чем общие критерии готовности для всего продукта.
- Цель совершенства – это совершенствование Критериев Готовности до такой степени, что итогом станет возможность поставлять продукт каждый спринт или даже чаще.

Спринт в LeSS

- Существует один общий продуктовый спринт для всех команд, а не отдельные спринты для каждой из команд. Каждая из команд начинает и заканчивает спринт в один и тот же момент. Результатом каждого спринта является целиком интегрированный продукт.
- Планирование спринта состоит из двух частей. Первая Часть Планирования Спринта является общей для всех команд, в то время как Вторая Часть Планирования Спринта обычно осуществляется каждой из команд по отдельности. В случае связанных элементов бэклога проводите Межкомандную Вторую Часть Планирования Спринта в общем рабочем пространстве.
- На Первой Части Планирования Спринта присутствуют Владелец Продукта и Команды, либо представители команд. Они ориентировочно выбирают те элементы бэклога, над которыми будет работать каждая из команд. Команды проясняют существующие вопросы и возможности совместной работы.
- У каждой команды свой Бэклог Спринта.
- На Второй Части Планирования Спринта каждая из команд в отдельности решает каким образом они реализуют выбранные элементы бэклога. Обычно это приводит к созданию их Бэклога Спринта.
- Каждая из команд проводит свой Ежедневный Скрам.
- Кросскомандная координация организуется самими командами. Предпочтительнее децентрализованная и неформальная координация вместо централизованной координации. Обратите внимание на следующие практики: Just Talk (Просто Обсудите) и неформальные сети с помощью коммуникации через код, межкомандные встречи, менторы компонентов, путешественники, скауты и open-spaces.
- Уточнение Бэклога осуществляется каждой командой по тем элементам бэклога, которые они вероятнее всего будут делать в будущем. Проводите Многокомандное и Общее Уточнение Бэклога для усиления общего понимания и обнаружения необходимости в координации в случаях связанных элементов бэклога, либо при необходимости получения более широкой обратной связи от команд или в целях обучения.
- Есть только один Обзор Спринта и он общий для всех команд. Убедитесь в том, что на Обзоре Спринта присутствуют все заинтересованные лица, которые могут предоставить информацию необходимую для эффективной инспекции и адаптации.
- Каждая команда проводит свою Ретроспективу Спринта.
- Общая Ретроспектива проводится после того, как проведены ретроспективы команд, для обсуждения кросскомандных и системных проблем, и для разработки экспериментов по совершенствованию системы. Эта ретроспектива проводится при участии Владельца Продукта, Скрам Мастера, Представителей Команд и менеджеров (если таковые есть).

LeSS фреймворк



Принципы



Правила LeSS Huge

LeSS Huge подходит для продуктов, над которыми работает 8 и более команд. Избегайте использования LeSS Huge для продуктовых групп меньшего размера, так как это приведет к большим накладным расходам и локальным оптимизациям.

В LeSS Huge используются все правила LeSS, если иное явно не указано. В каждой области Требований используется обычный фреймворк LeSS.

Организационная структура в LeSS Huge

- В LeSS Huge Требования группируются в клиентские требования, которые сильно связаны с клиентской точки зрения.
- Каждая команда специализируется только в одной Области требований. Команды работают над одной Областью Требований в долгосрочной перспективе. Команды могут переключиться на другую Область Требований, когда наступает момент, в который ценность в другой Области Требований значительно превышает ценность текущей Области Требований.
- За каждую Область Требований отвечает один Владелец Области Продукта.
- В каждую Область Требований входит от 4 до 8 команд. Избегайте нарушения этого ограничения.
- Внедрение LeSS Huge, включая структурные изменения, производится, используя эволюционный инкрементальный подход.
- Помните: Внедрение LeSS Huge требует месяцев и даже лет кропотливой работы, бесконечного терпения и чувства юмора.

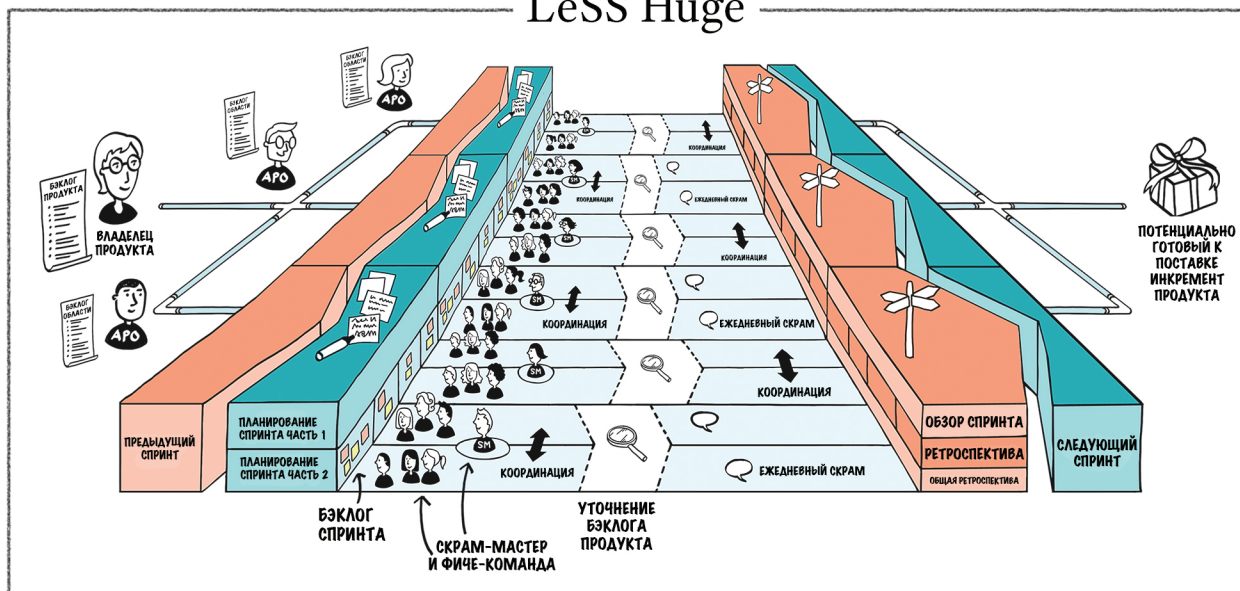
Продукт в LeSS Huge

- Один (для всех) Владелец Продукта отвечает за приоритизацию с точки зрения продукта целиком и принимает решение, какая команда занимается какой Областью Требований. Владелец Продукта работает в тесном контакте с Владельцами Области Продукта.
- Владельцы Области Продукта выполняют роль Владельца Продукта для своих команд.
- Существует только один Бэклог Продукта; каждый элемент бэклога продукта относится только к одной Области Требований.
- Для каждой Области Продукта существует только один Бэклог Области Продукта. Бэклог Области Продукта – это более детальное представление соответствующих элементов Бэклога Продукта.

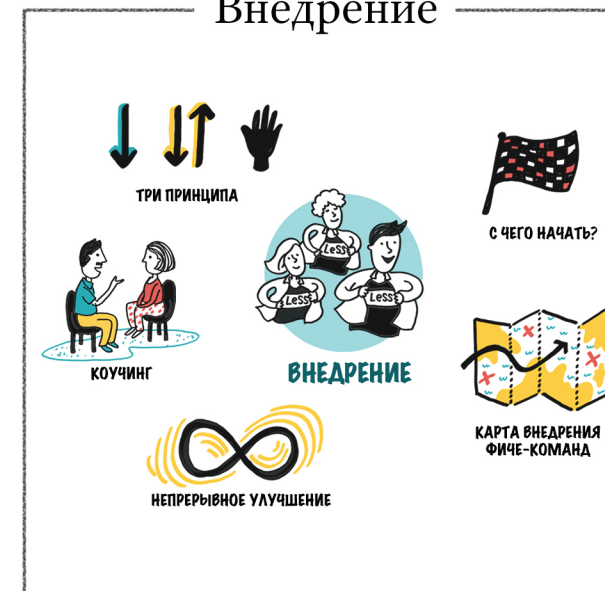
Спринт в LeSS Huge

- Существует только один общий спринт уровня всего Продукта, а не отдельные спринты для каждой Области Требований. Спринт завершается интеграцией всего продукта.
- Владелец Продукта и Владельцы Области Продукта синхронизируются на постоянной основе. До Планирования Спринта они убеждаются, что команды работают над самыми ценными элементами Бэклога Продукта. После Обзора Спринта они также обеспечивают адаптацию на уровне продукта.

LeSS Huge



Внедрение



Структура



Менеджмент



Техническое Совершенство

