

Канбанализированный ITSM

Практическое применение гибких подходов к управлению в ITSM-мире

Александр Тараторин

Head of IT Governance Division, Raiffeisenbank



Сервисное многоборье. ITSM – от фитнеса - к спорту высоких достижений

IV Всероссийская конференция itSMF
Москва, 11-12 сентября

Waterfall или Agile: что вы выбрали для себя?



История одного «водопада»

- Внедряемый процесс – расширенная версия управления релизами
- Одна из лучших команд консультантов
- Активное вовлечение представителей участников процесса в проектирование
- Универсальный и настраиваемый процесс

Все было сделано правильно, но результаты работы остались на бумаге



Сложности

- Непринятие большей частью исполнителей «чужого» процесса
- Недостаточная гибкость для большинства команд
- Отсутствие очевидных выгод для участников процесса
- Реальность поменялась за время внедрения

Достаточно распространенная ситуация для внедрения стандартных методологий, не правда ли?



Новый подход к внедрению

- Начинаем работу с as-is процесса (с минимально необходимыми изменениями)
- Итеративно развиваем функционал процесса силами самих команд
- Максимально используем и поощряем инициативу снизу
- Используем опыт предыдущих итераций (внутри команды и между ними)
- Находим в командах или внедряем своих агентов изменений
- Пропагандируем активную обратную связь (ежедневные стэнд-апы в командах, регулярные ретроспективы, встречи с заказчиками)

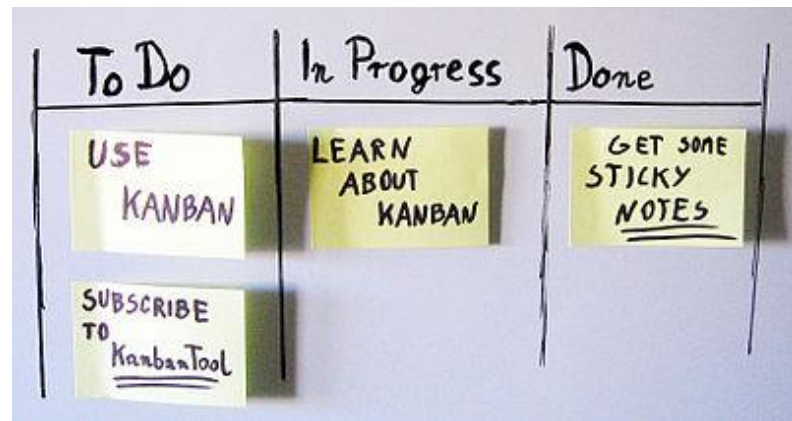


Внедрение процесса по методу Канбан

Изменения в процессе

- Разный процесс для разных команд (общее – только необходимый набор контрольных элементов)
- Активная визуализация внутри процесса
- Ограничение объема задач, находящихся в работе (work-in-progress)
- Управление потоком работ (pull вместо push)
- Компактные схемы процесса / политики вместо большого регламента

Использование системы Канбан



Результаты

- В процесс уже включены 80% ИТ-команд, участвующих в развитии прикладных систем, в т.ч. те, которые не планировались к охвату процессом первоначально
- Процесс выполняет стоящие перед ним задачи по срокам/качеству выпуска релизов, что положительно отмечено заказчиками



И все это – за 6 месяцев

Так что такое Канбан?

Канбан

Канбан – подход к организации рабочего процесса, сфокусированный на следующих принципах:

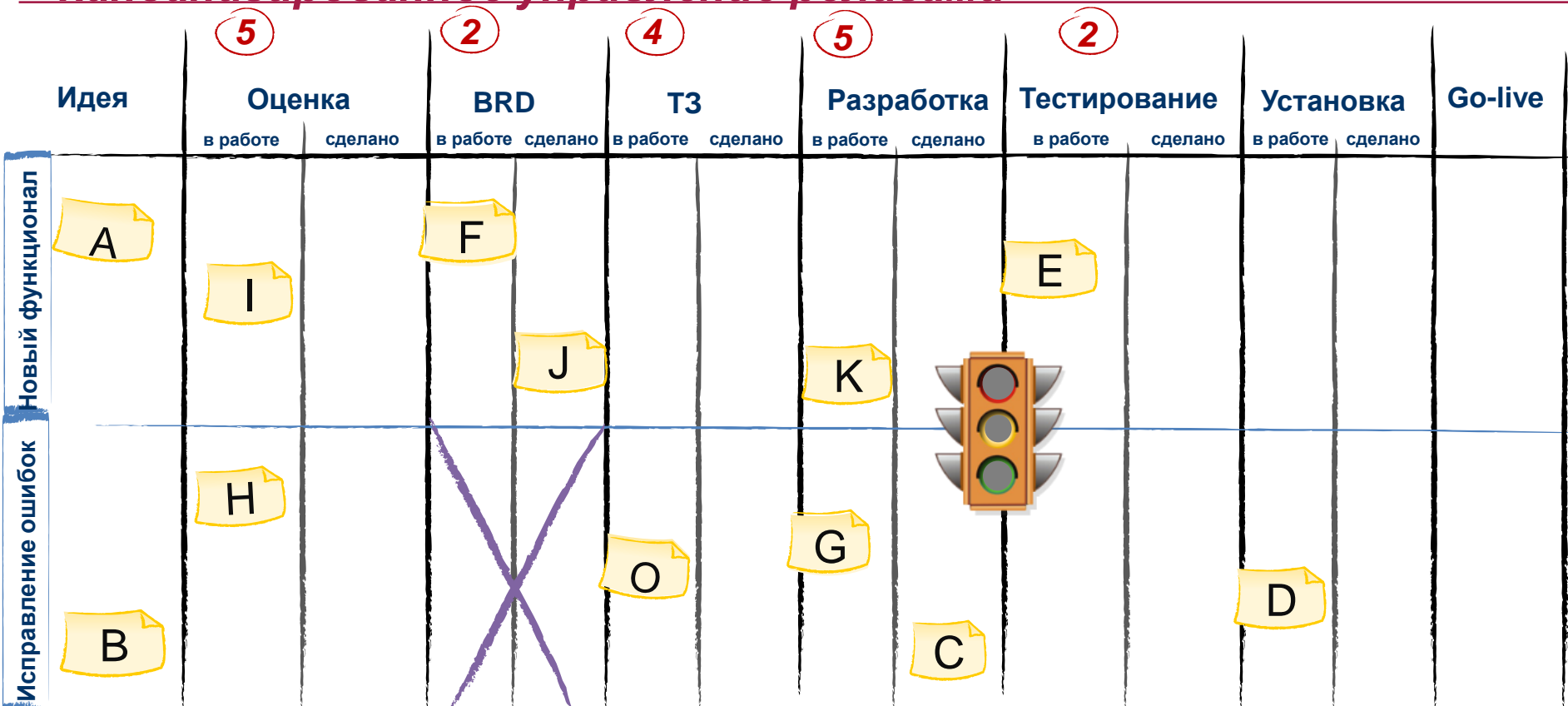
- визуализация
- точно в срок (just-in-time)
- не перегруженность команды



看板

(яп. рекламный щит, вывеска)

Канбанизированное управление релизами



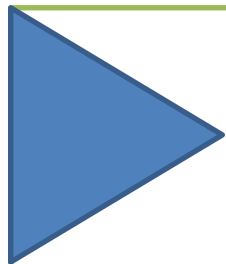
Канбан в жизни



Другой пример: ITSM-развитие

	5	4	4	3	3	3		
	Идея	Анализ и приоритезация	Логический дизайн	Физический дизайн (ТЗ)	Разработка/внедрение	Тестирование	Обучение	Go-live
Требует автоматизации		G	H Г	R	О	B I		С
Не требует автоматизации		F	D				U	

Канбан-карточка



Добавить значение «Critical» в
список приоритетов



Дата регистрации: 12.08.2013

Плановая дата выполнения: 12.09.2013



ITSM-процесс



Тип блокера



Дни блокировки



Исполнитель



Заказчик

Канбанизированный Problem Management



Другие примеры

Процессы из ITIL:

- Demand management
- Transition planning and support
- Service validation and testing
- Knowledge management

Не ИТ:

- Развитие бизнес-продуктов
- Рекрутинг

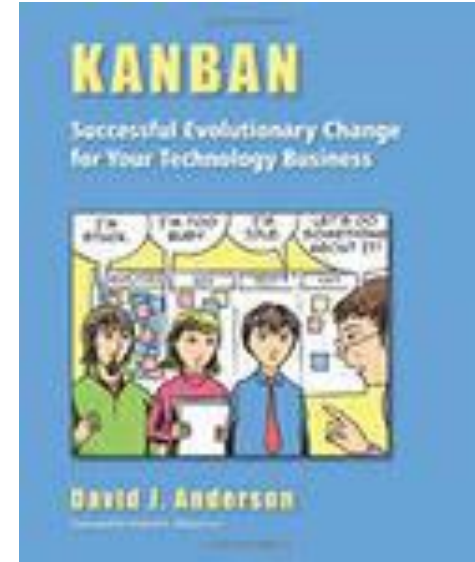
Где Канбан лучше не применять:

- Процессы с большим кол-вом быстро обрабатываемых объектов (например, управление инцидентами в крупных организациях)



Ключевые практики метода Канбан

- Визуализируйте
- Ограничьте Work-in-progress
- Управляйте потоком работ (pull вместо push)
- Сделайте правила наглядными
- Работайте с обратной связью
- Стимулируйте постоянное улучшение



"Kanban was specifically designed as a method that accepts that people do resist change" (D.J.Anderson)

改善 (Кайзен)

- инициатива снизу
- ежедневный процесс
- внедрение «на месте»

"every knowledge worker is an executive"
(Peter Drucker)

ITIL CSI

- инициатива сверху
- периодический процесс
- формальный процесс внедрения



Почему именно канбан?

- Просто - очень мало правил
- Широкая область применимости
- Изначально создан для использования в условиях сопротивления изменениям
- Сразу помогает исполнителям (pull вместо push)
- Оставляет место для маневра
- При небольших объемах отлично работает без автоматизации
- Развивает команды, а не ограничивает их



Канбан и мотивация

На что мотивируем?

- Проактивная позиция в работе - и с задачами, и с улучшением процесса и его результатов

Как мотивируем?

- Общее дело
- (Воз)награждение за результат
- Здоровая конкуренция



А вы еще водопадаете?



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Александр Тараторин

*Head of IT Governance Division, Raiffeisen Bank
taratorin@raiffeisen.ru*

Сергей Щербинин

*Head of ITSM group, Raiffeisen Bank
sergey.scherbinin@raiffeisen.ru*