

Project Audits: Agile Teams Self-Assessment

Dmitry Lobasev
Agile coach
email: dlobasev@luxoft.com

Abstract (English)

On a certain level of maturity every Agile team asks itself – are we doing Agile or not? Do we comply, for example, combination of Scrum & XP? When your company has five, ten or twenty such teams it is necessary to track and correct them in order to provide an appropriate company-wide level of process and product quality.

Since there is no global Agile certification in the world, many teams created their own Agile checklists – team assessment forms to appreciate their agility. What to do - find and use one of existed forms or create your own – it depends on your process specific and your experience in teams assessments. For example, Luxoft started to use a self-assessment form from Dean Leffingwell – an author of Scaling Software Agility book. During last three years, while we make Agile teams assessments, we created our own self-assessment form based on external known forms and our expertise, especially in distributed Agile.

Our experience in team's assessments shows us that it is very useful both for a company in general and for each team under assessment. For a company it creates a big picture of what is going on in Agile projects. For a team it makes a good input data for retrospectives and helps to warn about potencial problems that are not visible inside a team.

Keywords: *What is Agile, Teams assessment, Retrospectives, Audits.*

Проектные Аудиты: Система Самооценки Agile Команда

Дмитрий Лобасев
Тренер и консультант по
гибким методологиям
email: dlobasev@luxoft.com

Abstract (Russian)

Рано или поздно у каждой команды возникает вопрос - насколько тот процесс, по которому она работает, соответствует классическому Agile подходу, например часто встречающейся комбинации методологий Scrum + XP. Когда же в вашей компании таких команд не одна, а пять, десять или двадцать, то уже появляется необходимость в том, чтобы так или иначе отслеживать и корректировать процесс разработки в каждой команде, добиваясь некой "стандартизации", и, соответственно, определенного уровня качества.

Отсутствие глобальной Agile сертификации привело к тому, что существует достаточно большой набор различных "чеклистов" - опросников (team assessment forms), которые призваны оценивать "гибкость" той или иной команды. Какую из существующих форм выбрать или создать свою – зависит от специфики вашего процесса и, конечно, опыта в оценке команд. Так, например, компания Люксофт начала проводить оценки своих команд по опроснику, предложенному Динем Леффингвелом в его книге Scaling Software Agility. За три года, которые в компании существует практика оценки команд, мы создали свой собственный опросник, на основе опыта как сторонних команд, так и специфики распределенного Agile процесса Люксофт.

Как показывает опыт, наличие процесса оценки Agile команд полезно как в целом для компании, позволяя увидеть картину по всем проектам, так и для отдельных команд, предоставляя хорошие входные данные для проведения ретроспектив и позволяя предупредить возникновение многих проблем, симптомы которых очень часто не видны внутри команды.

Keywords: *Что такое Agile, Оценка Agile команд, Ретроспективы, Аудиты.*

1. Введение

На текущий момент не существует единой глобальной Agile сертификации. Видимо потому, что Agile подход настолько «гибок», что к нему нельзя применить какие-то определенные стандарты. Точно также, как нельзя однозначно сказать, посмотрев на проект и команду, "Agile" она или нет, потому что каждый новый проект под каждого нового заказчика будет чем-то отличаться от предыдущих. Однако, существует достаточно большой набор различных «чеклистов», как правило составленных практикующими Agile экспертами, имеющими большой опыт работы с различными командами и заказчиками.

2. Аудит или Оценка?

Мы привыкли, что чаще всего, когда речь заходит о проверке чего-либо на соответствие чему-либо, называть это аудитом. А человека, который аудит проводит, аудитором. И звучит все это настолько формально, что основные цели проверки обычно теряются: команда во главе с менеджером проекта старается подделать факты под соответствие проверкам, например, создавая макеты необходимых артефактов. И команда воспринимает аудит как просто лишние заботы, которые лично ей (команде) совсем не нужны - дайте просто спокойно работать.

Но ведь изначально цель аудита была посмотреть, как идут дела в проекте, и при необходимости, на основе опыта аудитора, дать грамотный совет, который был бы воспринят командой и способствовал бы повышению эффективности ее работы.

Поэтому, оставляя аудиты для СММІ и прочих формальных моделей, для Agile команд, которые по сути своей максимально неформальные, более разумно использовать термин Оценка. И позиционировать оценку следует в качестве помощи команде обнаружить неявные проблемы, дать входные данные для ретроспектив.

Но все-таки основное отличие оценки от обычного аудита заключается в том, что не аудитор, а сами члены команды, выражая свое личное и независимое мнение по тому или иному вопросу, формируют результаты оценки, которые потом обобщаются и показывают очень реалистичную картину проекта.

3. Цели проведение оценки

Здесь можно выделить две группы целей, цели компании и цели команды.

Для компании процесс оценки позволяет:

- Иметь полное и главное реальное представление о том, что происходит в проектах компании;
- Отслеживать и поддерживать определенный уровень качества проектов, и, как результат, выпускаемых продуктов;
- Покрывать СММІ практику независимой проверки качества процесса - Process and Product Quality Assurance (PPQA).

Для команды же, оценка позволяет:

- Предупредить возникновение части проблем, потому что в большинстве случаев симптомы не видны внутри самой команды; их можно обнаружить только при внешнем анализе;
- Повысить «зрелость» команды за счет применения новых неиспользуемых практик, которые содержатся в форме опроса. Это опять же, позволяет держать все проекты компании на качественно одном уровне;
- Иметь входной набор данных для ретроспектив – очень часто члены команд указывают комментарии к вопросам, более подробно высказывая свое мнение.

4. Что оценивается

Оценка обычно осуществляется по двум направлениям: соответствие процесса разработки в команде принципам гибкой разработки (Agile Manifesto) и наличие практик одной или нескольких гибких методологий. Если в первом случае проверяется, например, вовлеченность заказчика в процесс разработки (участие в митингах, постоянный контакт с разработчиками), то во втором случае это фиксированность длины итерации или написание модульных тестов на весь новый код.

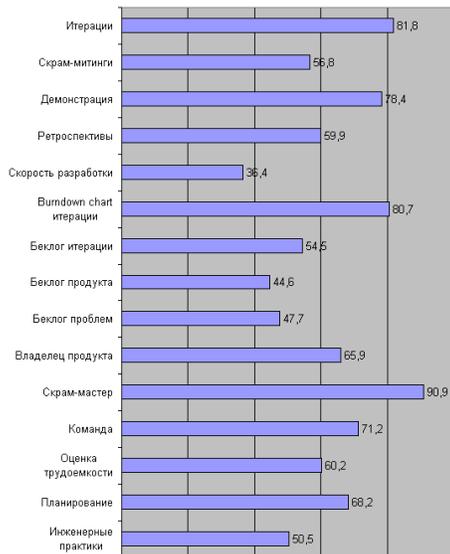
Ранее упоминалось, что не существует единых параметров оценки Agile проектов. Каждая компания выбирает подходящие под свой процесс критерии, на основании которых и проводится оценка. Таким образом, например, команда Люксофт, набравшая 70 баллов, может быть ничуть не «более гибкой», чем команда IBM, набравшая 50 баллов. Потому что используются приблизительно одинаковые, но в то же время разные критерии оценки.

5. Формат проведение оценки

В общем виде проведение оценки команды выглядит следующим образом. Оценка проводится на регулярной основе, начиная от одного раза в две итерации (для новых команд) до одного раза в релиз (для более опытных). Важно напомнить команде, что опрос в принципе анонимен, т.е. соответствие фамилия-анкета не хранится нигде, кроме почты человека, который проводит опрос.

Всем членам команды рассылается опросник, в котором на каждый вопрос можно выразить свое мнение (от 0 до 5 или от Никогда до Всегда), а также указать комментарий, уточняющий ответ или более полно его раскрывающий. После того, как вся команда заполнила анкеты, формируется сводный отчет, который показывает общий балл команды (от 0 до 100) и усредненные баллы по группам вопросов (например, Планирование или Инженерные практики).

Формат представления результатов может быть различным, но чаще всего используются следующие варианты, в зависимости от уровня группировки вопросов:



Хорошей практикой является публикация внутри компании таблоида – рейтинга проектов, который содержит названия проектов и их общие баллы. Поскольку процесс оценки команд непрерывный, то положение того или иного проекта в рейтинге часто меняется, создавая некий дух соревнований. Более того, за первое место по результатам месяца, можно давать команде ценный приз, например, в виде книги от Agile guru.

6. Заключение

Как показывает опыт, наличие системы оценки Agile команд позволяет иметь полную и реалистичную картину с состоянием проектов в целом по компании, а так же детальные данные от членов команды отдельных взятых проектов, что позволяет оценить не только проект в целом, но и выявить тревожные моменты, касающиеся отдельно взятых членов команды.

Безусловно, система оценки должна эволюционировать со временем и обязательно учитывать комментарии членов оцениваемых команд, которые очень часто бывают достаточно важными.

Но в тоже время, никакая система оценки не гарантирует вам успеха вашего проекта, даже если команда набрала 100 баллов из 100. Это всего лишь цифры. Однако, детальный анализ результатов оценки, от общего (команда) к частному (человек), будет хорошим помощником для улучшения процесса разработки вашего проекта и повышения эффективности работы команды.

7. Ссылки

[1] Ken Schwaber. “*Agile Project Management with Scrum*”, Microsoft Press. 2004.

[2] Dean Leffingwell. “*Scaling Software Agility*”. Addison Wesley, 2007.

[3] Mary and Tom Poppendieck, “*Implementing Lean Software Development*”, Addison Wesley, 2007.

[4] Esther Derby and Diana Larsen. “*Agile Retrospectives*”, Pragmatic Bookshelf. 2006.