



Vietnam Conference 2023

BUSINESS AGILITY

ORGANIZED BY



SPONSORS



Giới thiệu chung

Agile Việt Nam là tổ chức Agile phi lợi nhuận đầu tiên tại Việt Nam chuyên thúc đẩy các nguyên tắc và thực hành phát triển Agile. Ngay từ đầu, Agile Việt Nam đã là một tổ chức đáng tin cậy để truyền bá Agile tới hàng ngàn người trong các ngành, lĩnh vực khác nhau tại Việt Nam.

Trong 10 năm qua, Agile Việt Nam đã đạt được nhiều thành công trong việc tác động tích cực đến cộng đồng. Với tinh thần đó, Agile Việt Nam rất tự hào công bố Agile Vietnam Conference 2023. Agile Vietnam Conference 2023 nhằm tiếp nối truyền thống là hội nghị tầm cỡ thế giới lớn nhất và uy tín nhất được tổ chức bởi Cộng đồng Agile Việt Nam với trọng tâm là Business Agility.

Agile Vietnam Conference 2023 quy tụ hơn 30 diễn giả và 300 người thực hành Agile trong nước và quốc tế để chia sẻ kinh nghiệm và thực tiễn tốt nhất về Agile. Chủ đề của hội nghị năm nay là Business Agility, tập trung thảo luận về Tối ưu hóa, Tính liên tục, Đổi mới, Kỹ thuật số và Khả năng phục hồi.

Tìm hiểu thêm thông tin tại

<https://agilevietnam.vn/>

300+ người tham dự

30+ diễn giả quốc tế



CHỦ ĐỀ 2023

BUSINESS AGILITY

ĐỊA ĐIỂM

Tp. HCM, 31/5/2023

CÁC NỘI DUNG CHÍNH

Optimization

Continuity

Innovation

Digital

Resilience

DIỄN GIẢ



Agile

Doi Pham



PNJ

Anh Dang



Red Sun

Ket Nguyen



Agile

Long Le



G² Rail

Daniel Teng



FPT Digital

Linh Pham



VCA

Tuan Pham



Agile

Ethan Soo



KDDI

Hideki
Takekawa



CODEGYM

Nhat Nguyen



zuhlke

Quy Tran



SAFe

Gerald Cadden



MSB

Huy Hoang



Agile

Nghi Nguyen



KYANON

Binh Vu



FedEx

Quang Nguyen



SOFT
ED

Shane
Hastie



Lean In

Kamon
Treetampinij



BDD

Ola
Gedenryd



Agile

Phuc Nguyen



Roche

Khiem Huynh



PALO IT

Ruben
Canlas Jr



MSB

Phuc Bui



tymeX

Quan Nguyen



TITANSOFT

Sam Huang



Odd-e

Ko Jen
Chieh



m

Tai Huynh



Attractor Inc.

Miho
Nagase



PNV Project Management Institute Vietnam

An Le



tymeX

Phuoc Nguyen



aiWare

MAKINO
Gene Takashi



moccasoft

Anja Stiedl



Lean In

Kulawa
Wongsaroj



classmethod

Arata
Fujimura



Tue Anh Education Corp

Ellie
Nguyen



emdi solutions

Chris
Kruppa



GOVTECH

Barry Lim



UNG

Sylvia Ng



GOVTECH

Tze Chin Tang



FW

Carsten Ley

MỤC LỤC

6

Fake Agile

Doi Pham - CEO & Agile Coach, Agile Academy Asia

10

An overview of sustainable workforce in digital era and how it can help business growth

Linh Pham - Director of Digital Technology Consulting Division, FPT Digital

18

Scrum: Delivering 2x the work in 1/2 the time. Wait, why am I not getting this?

Ethan Soo - Scrum Fellow and Regional Partner, Scrum Inc.

24

Developing Agility - Why our agility hasn't been improved?

Nhat Nguyen - CEO, CodeGym Vietnam

29

How to deal with crisis

Quy Tran - General Manager, Zuhlke Vietnam

35

How to Transform from IT-focused Agile to Business Agility, Success Patterns for Transformations

Ola Gedenryd - Scaled Agile Program Consultant Trainer, Business Driven Development

42

Business Agility builds enterprises optimized for value delivery

Gerald Cadden - Business Agility and Strategic Advisor, SAFe Inc

52

Adopting agile mindset in traditional companies. WHERE AND HOW?

Tuan Pham - DX consultant, CRC, Vietnam Digital Communications Association

56

Teamwork Model at Rang Dong

Ket Nguyen - Vice CEO, Rang Dong

70

A small 'Tiêu rùi' is a chance to grow

Miho Nagase - Founder and CBO / Agile Coach, Attractor Inc

72

Agile Leadership for a VUCA - BANI World

An Le - PPTeam Leader, PMI Vietnam Chapter

77

Navigating Through Challenges Achieving Resilience in Organizations

Tze Chin Tang - Founder, Future Work Asia

79

Cross-Cultural Agile Development

MAKINO Gene Takashi - CEO, atWare Inc | Hideki Takekawa - Scrum Master, KDDI Agile Development Center Corporation

84**Business Agility Powered by Learning***Tai Huynh PhD - Chair, Agile Vietnam, Co-Founder, MiiN Academy***87****Outcomes Based Way of Working***Khiem Huynh - Agile Coach, Roche***96****Introduction about the experience of trying Disciplined Agile and learning from it***Arata Fujimura - CX Business Division / Director, Classmethod Vietnam***98****Running Agile in Business Circles***Ellie Nguyen - Enterprise Agile Coach, Tue Anh Education Corp***103****Flight levels***Kulawat Wongsaraj | Kamon Treetampinij - Founder & Agile Coach, Lean In Consulting***105****Case study The implementation of Agile in Banking, Insurance & Software***Phuc Nguyen - Agile Coach, Agile Academy Asia***113****Practicing Agility through Improvisation Games***Ruben Canlas Jr - Agile Coach, PALO IT Hong Kong***114****Where are we? Where are we heading to?***Quang Nguyen - Agile Coach, FedEx***117****Agile Leadership Spiral***Anja Stiedl - Agile Trainer and Enterprise Coach, Moccasoft***120****Agile Transformation Toolbox***Ko Jen Chieh - Agile Coach, Odd-e***127****How to implement Agile Goal Setting by OKRs***Carsten Ley - Founder & Agile Consultant, OKR Asia***132****Consent Decision making***Sam Huang - Organization Development Specialist, Titansoft***135****The Role of an Agile Coach in organizations***Chris Kruppa - Agile Consultant, Coach and Facilitator, SEMDI Solutions***139****INTRODUCING THE ROCK CRUSHER: A Flow Based Model for Backlog Management***Shane Hastie - Global Delivery Lead, SoftEd***146****Agile from the trenches***Tue Doan - Head of Agile PMO, VNG Corporation***148****Ten Learnings on delivering big bet initiatives***Sylvia Ng - ScrumMaster, Delivery Manager, GovTech Singapore***154****Scaling Agile at MSB Bank***Huy Hoang - Head of Innovation and Change Management - Retail Banking, MSB**Phuc Bui - Agile Transformation Leader, MSB***161****Accelerate Agile Development with Low-code***Binh Vu - DX Consulting Director, Kyanon Digital***167****Tyme's Scaling Story: Team Topologies***Phuoc Nguyen - Engineering Manager, Tyme | Quan Nguyen - Solutions Delivery Manager, Tyme***176****Concept to Market - Ready***Barry Lim - Deputy Director, GovTech Singapore*

Sau gần 2 thập kỷ Agile vào Việt Nam, các ngân hàng vẫn đang đương đầu với thách thức rất lớn mang tên:

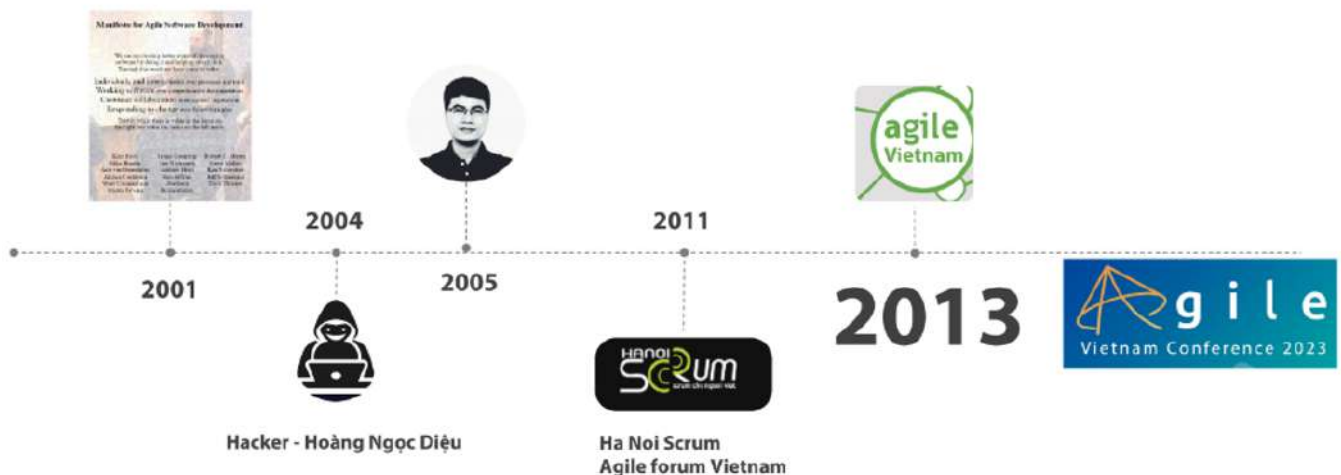
FAKE AGILE



Diễn giả
Phạm Anh Đới

Hành trình Agile vào Việt Nam

The journey of Agile in Vietnam



agile tour 2011

Brief history of agile Vietnam

Agile Forum Vietnam

Hanoi Scrum

Scrum for Vietnam

A man who carries a cat by the tail learns something he can learn in no other way.
- Mark Twain

Ken Schwaber

10+ years

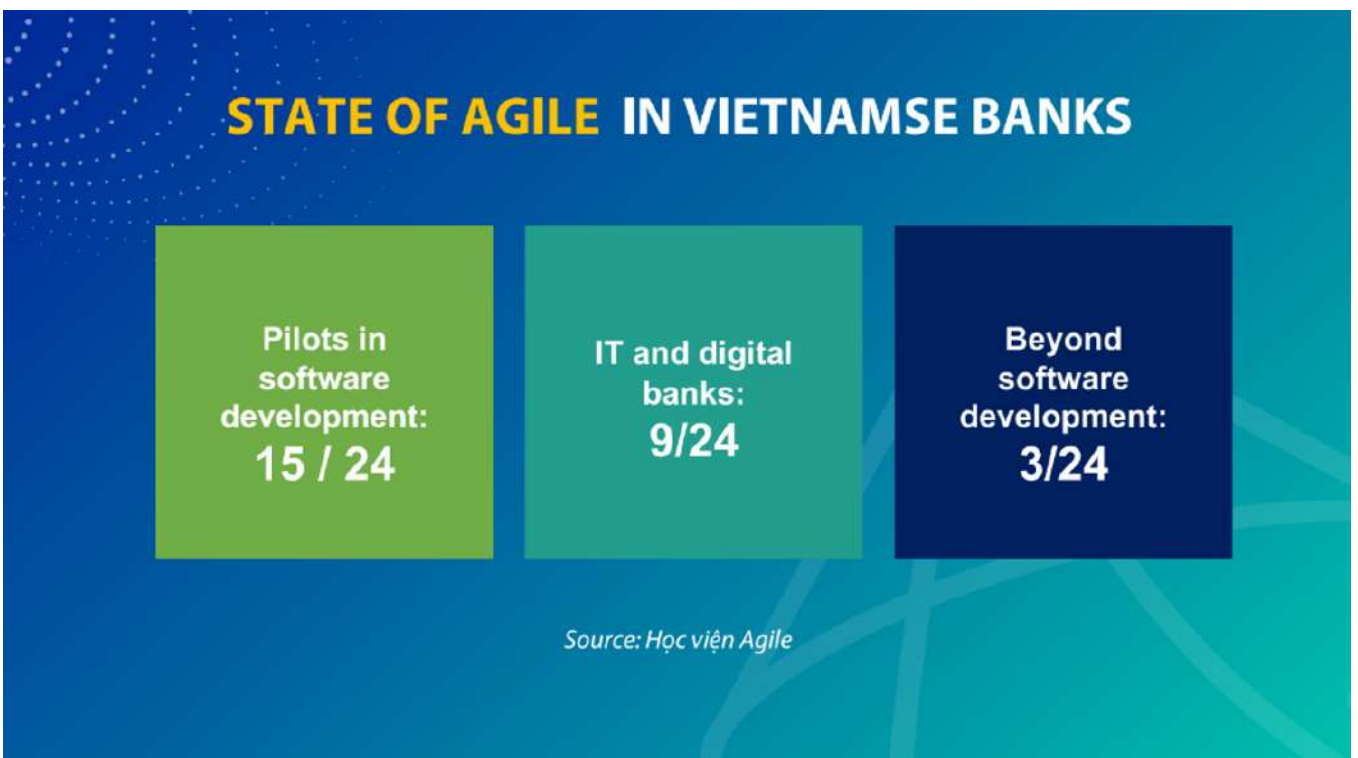
20+ conferences

100+ meetups

Thách thức rất lớn mang tên: Fake Agile

Sau gần 2 thập kỷ Agile vào Việt Nam, các ngân hàng vẫn đang đương đầu với thách thức rất lớn mang tên: Fake Agile

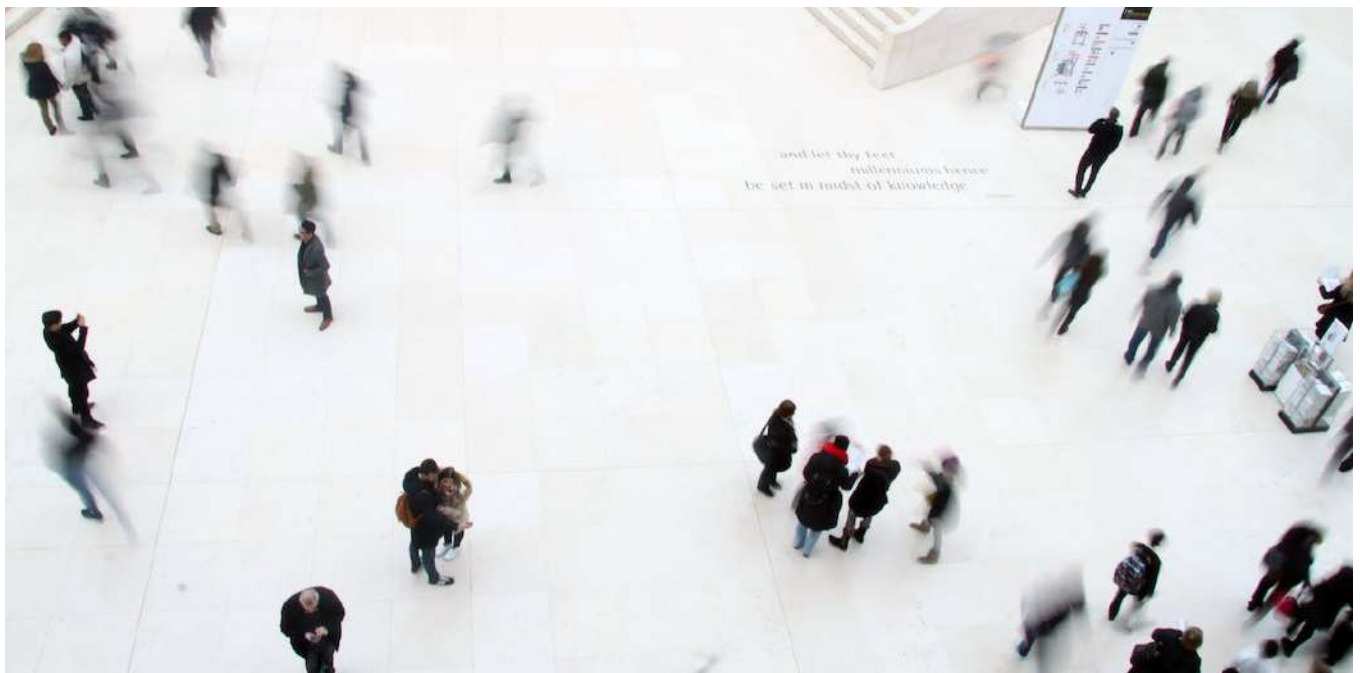
Fake Agile – trạng thái mà đội ngũ trong doanh nghiệp sử dụng những thuật ngữ của Agile nhưng cách nghĩ (being agile) và việc làm (doing agile) không phải Agile, họ vẫn làm theo cách cũ.



Fake Agile có thể xuất hiện ở nhiều cấp độ khác nhau trong tổ chức, từ lãnh đạo tới nhân viên. Dưới đây là một số ví dụ về Fake Agile:

- Một lãnh đạo nói rằng phải agile đi, phải cộng tác với nhau, nhưng khi có lỗi, không đạt được mục tiêu thì lại đánh giá lỗi cá nhân, chĩa mũi sủng vào lãnh đạo của khối khác. Điều này khiến cho đội ngũ sợ hãi, không dám thử nghiệm, sáng tạo và làm.
- Một lãnh đạo khối nghiệp vụ yêu cầu Trung tâm Ngân hàng số phải agile, nên phải nhanh, phải ưu tiên, nhưng thực ra lúc nào cũng ép deadline và không cho từ chối. Agile là nhanh, nhưng muốn nhanh thì phải được sắp xếp ưu tiên. Nhưng thực ra tất cả đều coi việc của mình là quan trọng và ép thì nhóm bị quá tải. Điều này khiến cho đội ngũ bị stress, không có thời gian để hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và thiết kế giải pháp tốt nhất. Agile là “do right thing” hơn là “do more thing”.
- Một nhóm Agile nhưng nhân viên không bao giờ có ý tưởng cải thiện cách thức làm việc chung. Họ chỉ làm theo yêu cầu của khách hàng hoặc lãnh đạo mà không có sự góp ý hay phản biện. Họ không tổ chức các buổi retrospective để rút kinh nghiệm và học hỏi từ nhau, hoặc có buổi đó nhưng không ra hành động gì cụ thể.
- Khi Agile vào thì toàn bộ đội ngũ bận hơn, mỗi người tham gia vào nhiều dự án hơn, từ lãnh đạo tới đội ngũ không có thời gian để tư duy cải thiện chất lượng quyết định và năng lực của mình.

Hậu quả của Fake Agile là rất nghiêm trọng. Đội ngũ làm việc kém cam kết hơn, bận rộn hơn nhưng năng suất giảm. Họ họp nhiều hơn nhưng ít ý tưởng, quyết định được đưa ra và đặc biệt ít nhiệm vụ hoàn thành. Khách hàng không hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng. Ngân hàng mất đi sự cạnh tranh và sáng tạo trên thị trường.



Vậy làm sao để tránh Fake Agile và áp dụng Agile thành công trong ngành ngân hàng Việt Nam? Dưới đây là một số gợi ý:

Cần có sự cấp thiết của việc chuyển đổi Agile. Ngân hàng phải nhận ra rằng Agile không chỉ là một xu hướng mà là một yếu tố quan trọng để tồn tại và phát triển trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng của công nghệ và khách hàng. Tôi quan sát ở nhiều ngân hàng, khi lãnh đạo phát động thì mọi người ầm ầm, nhưng rồi sau một vài tháng, một vài năm lại đâu ở đó, không ai giải trình gì cả!

Cần có sự hiểu biết sâu sắc về Agile và các giá trị cốt lõi của nó. Ngân hàng phải xây dựng một tầm nhìn rõ ràng về Agile và truyền đạt cho toàn bộ tổ chức. Các lãnh đạo phải đi đầu trong việc áp dụng Agile và tạo điều kiện cho các nhóm làm việc linh hoạt, tự quản và liên tục cải thiện. Ý của tôi là lãnh đạo làm gương. Agile có một điểm khá không tốt đó là rất dễ để các lãnh đạo mắc bệnh ATSM (ảo tưởng sức mạnh – illusion of knowledge, illusion of skill). Nhưng cái khó là không ai đủ dũng cảm (như Agile yêu cầu) dám trực tiếp nói: sếp hiểu thế là sai rồi.

Cần có sự phù hợp văn hóa và không sao chép mô hình của người khác. Ngân hàng phải xác định được văn hóa hiện tại của mình và điểm khác biệt so với văn hóa Agile. Từ đó, có thể thiết kế một kế hoạch chuyển đổi phù hợp với hoàn cảnh riêng của mình. Không nên sao chép mô hình của Spotify hay bất kỳ công ty nào khác mà không hiểu được bản chất và nguyên lý của chúng. Tôi thường nói với các lãnh đạo ngân hàng khi tư vấn và cả đào tạo: các anh chị không thể trông cậy vào bên ngoài như chúng tôi. Ngân hàng cần đội ngũ chuyên gia về Agile ngay chính trong ngân hàng để phát triển chiều sâu phù hợp với chính ngân hàng.

Agile không phải là một công cụ hay một quy trình mà là một tư duy và một văn hóa. Để áp dụng thành công Agile trong ngành ngân hàng Việt Nam, cần có sự cam kết cao từ các lãnh đạo và sự thay đổi từ các nhân viên. Chỉ khi đó, ngân hàng mới có thể mang lại giá trị cao cho khách hàng và doanh nghiệp.



An overview of sustainable workforce in digital era and how it can help business growth

Tạm dịch: Tổng quan về lực lượng lao động bền vững trong kỷ nguyên số và cách lực lượng này có thể giúp cho sự phát triển doanh nghiệp



Diễn giả
Phạm Thành Đại Lĩnh

Giới thiệu

Ông Phạm Thành Đại Lĩnh là Giám đốc tư vấn tại FPT Digital. Trong hai hoặc ba năm gần đây, ông có cơ hội làm việc với nhiều công ty khác nhau trong chương trình chuyển đổi số của họ. Trong quá trình làm việc, một trong những chủ đề ông thấy được đề cập đến rất nhiều là sự linh hoạt của lực lượng lao động, cách duy trì lực lượng lao động và cách con người thay đổi trong quá trình chuyển đổi số.

Do đó, trong bài chia sẻ của mình ông muốn làm rõ làm thế nào công nghệ số có thể thực sự thay đổi cách làm việc và làm thế nào chúng ta có thể thay đổi bản thân trong kỷ nguyên số.

Bài chia sẻ của ông bắt đầu ở mức cao hơn một chút về khái niệm bền vững và lý do tại sao mọi người đang nói nhiều về sự bền vững trong kỷ nguyên số, thế giới bền vững cho kỷ nguyên số và cách mà một công ty cụ thể có thể xây dựng lực lượng lao động bền vững.



Sustainability is a prerequisite for participating in the global economy, and more and more countries have regulatory mechanisms towards this topic

Country	Current Status	National policy on sustainable development	Main outcomes
 USA	<ul style="list-style-type: none"> The 2nd largest CO2 emitter in the world Initiator, high mature Research and own core technology 	<ul style="list-style-type: none"> Net Zero by 2050 Transition to renewable energy Set standards for sustainability/energy 	<ol style="list-style-type: none"> Sustainable alliances drive global supply chain reorganization Sustainability goals can create conflicts, increase influence and form new collaborations Sustainability has gradually become a major factor to regulate global competition, improving the country's position in the world Commitment to sustainability (carbon reduction, renewable energy, corporate change, human resources...) creates challenges & opportunities for emerging economies The demand for sustainability raises the issue of redistributing energy resources, which is the foundation for creating a new geopolitical order
 EU	<ul style="list-style-type: none"> Initiator, high maturity High-tech research and processing Currently dependencies on energy in countries such as Russia, USA, China 	<ul style="list-style-type: none"> UK, Germany, France, Switzerland have been pioneers for a long time Coalition and going through carbon regulation mechanism (CBAM), create import barriers and greatly affect the supply chain Published hydrogen strategy, towards 20%-40% hydrogen energy rate by 2027 	
 Russia	<ul style="list-style-type: none"> The biggest benefit from fossil fuels, accounting for a high proportion of GDP Geopolitics may be strongly influenced by new energy policy 	<ul style="list-style-type: none"> First time approved the voluntary program of sustainable development until 2030 and focused on 17 goals The largest exporter of blue hydrogen (Blue Hydro), has a research strategy to shift to green hydrogen (Green Hydro) 	
 China	<ul style="list-style-type: none"> The world's 1st GHG emitter Mostly being affected by emission reduction policies The world's No. 1 solar power producer 	<ul style="list-style-type: none"> Target to achieve peak emissions 2035 and Net Zero 2060 Negotiate and begin to commit some common policies with the world, but consider many geopolitical factors about national power Completed 7 pilot carbon market test, national centralized carbon market construction plan 	
 Korea	<ul style="list-style-type: none"> Science & technology thrives Limited natural resources, so 97% of energy must be imported 	<ul style="list-style-type: none"> Pursues green growth comprehensively as a national vision in the state management system Pioneering in research, technology development and towards the hydrogen economy & ambition to become the leading exporter of hydrogen gas in the world 	
 Singapore	<ul style="list-style-type: none"> Develop in science and has investment resources Reputable in the ASEAN region & the world Limited resources and space 	<ul style="list-style-type: none"> Net Zero commitment before 2050 Developing a carbon pricing mechanism and a 2030 carbon tax roadmap Diversify domestic renewable energy production sources thanks to technology Green Plan - Singapore Green Plan 2021-2030 Green Investment Program, Green Bonds 	
 Thailand	<ul style="list-style-type: none"> High proportion of carbon products, many similarities with Vietnam Contributing significantly to the production and supply chain in SEA 	<ul style="list-style-type: none"> Carbon neutral by 2050 and net zero by 2065 Economic model "Green-Circular-Biological" Electric battery production center (EV battery) Forming an alliance of innovation and technology. Building a low-carbon community with 60 leading private organizations in the country 	

Tổng quan về bền vững trong kỷ nguyên số

Phát triển là một vấn đề được đề cập rất nhiều trong thời gian gần đây. Nhiều công ty và quốc gia đề cập đến các thuật ngữ liên quan như khí thải carbon, sự bền vững, ESG, mục tiêu phát triển bền vững (SDGs), dấu chân carbon.

Các quốc gia cũng đang thực hiện các chính sách để đạt được mục tiêu phát triển bền vững. Kết quả hàng đầu mà chúng ta có thể thấy ở đây là các quốc gia đang tạo ra các giải pháp để thúc đẩy việc tổ chức lại chuỗi cung ứng toàn cầu. Sau COVID-19, chuỗi cung ứng đã thay đổi rất nhiều, và việc tổ chức lại chuỗi cung ứng để đảm bảo tính bền vững là một trong những vấn đề lớn nhất đối với tất cả các công ty.

Sự bền vững có thể tạo ra nhiều mâu thuẫn khác nhau, tăng cường ảnh hưởng và hình thành các hợp tác mới. Nó đã trở thành yếu tố quan trọng để điều chỉnh sự cạnh tranh toàn cầu ở cấp quốc gia, tập đoàn và doanh nghiệp. Đã có nhiều công việc được thực hiện để giảm thiểu tác động, sử dụng năng lượng tái tạo, thay đổi doanh nghiệp và nguồn nhân lực, cũng như xây dựng một lực lượng lao động bền vững trong tương lai.

Các công ty trên thế giới đã chuẩn bị cho nhiều hoạt động phát triển bền vững. 83% các doanh nghiệp trên toàn thế giới tuyên bố hỗ trợ toàn diện cho xu hướng bền vững của SDG và xác định chiến lược kinh doanh phù hợp với mục tiêu phát triển tương lai. 69% trong số đó khẳng định một trong những mục tiêu bền vững đã được tích hợp vào mục tiêu kinh doanh của họ. Và 40% doanh nghiệp đã đưa ra cam kết có thể đo lường được về cách tiếp cận SDG, 20% trong số đó đã đưa ra bằng chứng cho việc đánh giá tác động tích cực.

Các công ty này đặt ra cho mình một số mục tiêu. Mục tiêu thứ nhất là đưa các cấu phần của SDG trong các sản phẩm kinh doanh lõi và chiến lược. Mục tiêu thứ hai là xây dựng quy trình để đơn giản hóa mọi thứ nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra trong mục tiêu kinh doanh. Mục tiêu thứ ba là hợp tác và chia sẻ hoạt động thông qua các nền tảng số trong toàn bộ chuỗi giá trị, để cho thế giới biết rằng Việt Nam là một trong những quốc gia theo đuổi tăng trưởng bền vững trên thế giới.

Mục tiêu thứ tư là tập trung phát triển nguồn nhân lực bền vững dựa trên công nghệ đột phá.

Theo quan điểm của Thủ tướng trong COP27, Việt Nam là một lựa chọn thông minh trong tình hình hiện tại. Trong bối cảnh Châu Á hiện nay, chúng ta có địa vị chính trị và kinh tế tiềm năng trong chuỗi giá trị của Châu Á và toàn cầu. Một liên minh kinh tế đã được hình thành, là điểm sáng của nền kinh tế Châu Á. Vấn đề là với sự phát triển nhanh chóng tạo khí thải cao, chủ yếu từ nguyên liệu chứa hàm lượng carbon cao không bền vững, không có công nghệ cốt lõi như Mỹ hay châu Âu; thì Việt Nam cần thay đổi cách làm việc và đảm bảo phát triển lực lượng lao động bền vững, để nâng cao tính cạnh tranh trong nền kinh tế trong kỷ nguyên số.

Digital Transformation (or Digital Sustainability) is a precious opportunity for Vietnam to transform from Lower-middle-income to a Developed economy



Digital is on top trending and continuously penetrating to many aspects of our life

Digital Economy

The digital economy brings more sustainable wealth to our economy, contributing to the breakthrough of low-middle income level countries by 2025, reaching the high-middle income level by 2030 and reach the high-income level by 2045.

Digital Society

Developing a digital society leads to Vietnamese citizen to be happier, enhance the ability to participate in more comprehensive social activities, enjoy more favorable social security policies. Thereby contributing to form a safe and humane digital country.

Digital Government

Vietnam's government issued a policy on strategy until 2025 to form a Digital government and make breakthrough progress in national ranking, with the targets in the top 50 countries in terms of overall digital transformation index, as well as the open-source data index.

VIETNAM'S FUTURE DIGITAL ECONOMY TOWARDS 2030 AND 2045
May 2019

Chuyển đổi số, hay bền vững số là một cơ hội quý giá để Việt Nam chuyển đổi từ quốc gia thu nhập thấp và thu nhập trung bình sang một quốc gia phát triển. 150 triệu dân sử dụng điện thoại di động là một số liệu cho thấy rằng chỉ số kỹ thuật số đang rất tốt ở Việt Nam. Ngoài ra, số lượng người dùng Internet rất cao so với mức trung bình toàn cầu. Về người dùng mạng xã hội số liệu được ghi nhận là 76.95M, nhưng con số thực tế có thể còn lớn hơn. Có đến 78% dân số sử dụng mạng xã hội, nhưng con số có thể lên đến 80%, thậm chí có thể lên đến 90% hoặc 100% dân số dùng mạng xã hội như Instagram, Facebook, TikTok. Và chúng ta có mức tăng trưởng thương mại rất tốt với tỷ suất tăng trưởng hàng năm CAGR khoảng 59%. Gần đây, ông Linh cũng đang làm việc ở cấp độ tỉnh để xây dựng ba trụ cột của kỷ nguyên số ở Việt Nam, đó là nền kinh tế số, xã hội số và chính phủ số để giúp mọi người dân tham gia vào thế giới kỹ thuật số. Đây là một cái nhìn tổng quan về thế giới số tại Việt Nam và cách hiện nay chúng ta cần tích hợp các thuật ngữ bền vững này.

Tổng quan về lực lượng lao động bền vững trong kỷ nguyên số

The demand for Digital Talents keeps rising but the supply could not meet in short-term



High demand for Digital workforce

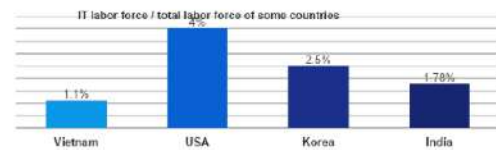
Demand for Digital & IT personnel has continuing increased especially after 2020. The top reasons leading to "hot" growth in IT personnel are:

- Vietnam is an attractive destination for high-tech investment. CSIS (USA) supposed that Vietnam is becoming a new digital power in Southeast Asia region.
- Tech giants such as Samsung, Apple, LG, Foxconn, etc. as well as MNC like Cisco, Toshiba, etc. establish a strong presence in Vietnam, including R&D
- Made In Vietnam wave of innovative startups in the field of technology (i.e. Fintech, Proptech, ...) is getting stronger



Supply is in deficit but improving on both quantity & quality aspects

- Vietnam has nearly 400,000 IT engineers and conducted more than 50,000 graduation IT-major students each year.
- Ratio of IT labor force / total labor force is **about 1%** (relatively low rate compared to technology-oriented countries such as the USA, South Korea or India). The ratio is expected to raise to 2% and along with enhancing the technical quality.



25% on quantity &
30% on quality

is the rate of annual graduated IT labor force comparing to the needs of actual demand. However, the Prime Minister in Vietnam have been setting future goals to increase digital workforce in both quantity and quality to fulfill the requirement for digital transformation & innovation.

Vậy việc làm bền vững là gì? Nhiều công ty chắc hẳn đã nhận thấy sự tăng trưởng rất nhanh về nhu cầu kỹ năng số của thị trường lao động. Vì vậy, một trong những chủ đề mới nhất mà FPT Digital phối hợp với các tổ chức phi chính phủ là về thông tin thị trường lao động. FPT Digital đã thực hiện các phân tích dữ liệu lớn về thị trường lao động thông qua các thông tin tuyển dụng trực tuyến, bao gồm tất cả các thông báo tuyển dụng trên các trang như OPCD, CareerBuilder, VietnamWorks,.. Và nhận thấy rằng các từ khóa số được đề cập khoảng 80-85% trong tất cả các mô tả công việc. Về phía nhà tuyển dụng, họ luôn đề cập đến kỹ năng số khi đăng tin tuyển dụng.

Việt Nam đang có một lực lượng lao động đông đảo. Lý do chính là Việt Nam là điểm đến hấp dẫn cho các khoản đầu tư công nghệ cao. Rất nhiều tập đoàn công nghệ lớn như Samsung, Apple, LG, Foxconn đã có mặt tại Việt Nam và chọn Việt Nam làm cơ sở cho ngành công nghệ thông tin. Vì vậy, nhu cầu là rất cao, nhưng phần cung lại không đáp ứng đủ nhu cầu hiện tại. Thực tế, hiện nay Việt Nam có gần 400.000 kỹ sư công nghệ thông tin, nhưng chỉ có khoảng 50.000 người tốt nghiệp chuyên ngành CNTT mỗi năm. Tỷ lệ lao động của nhóm này trong lực lượng lao động tổng thể là rất thấp so với các nước khác như Mỹ hay Ấn Độ, và chúng ta mong đợi nó có thể là khoảng 2% hoặc cao hơn.

Vấn đề hiện tại liên quan đến số lượng và chất lượng, cũng như tỷ lệ nghỉ việc trong lực lượng lao động số. Ví dụ, tại FPT, khoảng 6 hoặc 10 năm trước tỷ lệ nghỉ việc trong phòng phần mềm của FPT là khoảng 32% hoặc 35%, đây là mức rất cao. Dù không so sánh với các lĩnh vực khác, nhưng đối với lĩnh vực outsourcing, đây không phải là mức tỷ lệ tốt. Tuy nhiên, trong thời gian qua, FPT đã triển khai nhiều sáng kiến để giữ chân và phát triển đội ngũ số với chi phí thấp hơn và xây dựng một môi trường làm việc số.

Suy nghĩ truyền thống rằng Kỹ thuật số là nhiệm vụ của Công nghệ thông tin với những thứ rất kỹ thuật là không đúng.

Kỹ năng số không chỉ bao gồm những kỹ năng cứng mà chúng ta học được từ trường học như AI (trí tuệ nhân tạo), Big Data (Dữ liệu lớn), Blockchain, mà còn bao gồm những kỹ năng mềm. Kỹ năng số mềm tập trung vào tư duy, khả năng thay đổi và sự tập trung vào các khía cạnh khác nhau của việc xây dựng sản phẩm. Khách hàng là trung tâm, và quá trình ra quyết định đang là mối quan tâm chính của rất nhiều công ty.

Nhiều công ty đang gặp khó khăn trong việc áp dụng phần mềm công nghệ thông tin. Nhưng thực tế, kỹ năng số cứng lại dễ để chúng ta thích nghi hơn thông qua việc đào tạo nhân viên có khả năng làm việc với trí tuệ nhân tạo, blockchain, và các công nghệ tương tự.

Tuy nhiên, kỹ năng số mềm lại là một khía cạnh khó khăn hơn. Ví dụ, xây dựng khả năng tư duy sáng tạo và khả năng nhìn nhận công việc một cách khác biệt.

Khi chúng ta bắt đầu hành trình chuyển đổi số, thì nhiều công ty, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất, tiện ích, và dầu khí, đã làm việc với các công ty tư nhân và doanh nghiệp nhà nước để triển khai Agile Work và Digital Work.

Yêu cầu của một lực lượng lao động bền vững trong thời đại số là gì?

Nhanh nhẹn:

Cho phép một tổ chức trở nên nhạy bén với cả những thay đổi bên trong và bên ngoài, đồng thời trao quyền cho tổ chức kinh doanh triển khai công nghệ xanh, tiết kiệm chi phí và đổi mới, là những phần cơ bản của tính bền vững.

Trao quyền ra quyết định:

Thay vì tập trung trách nhiệm ra quyết định cho cấp quản lý cao nhất, trao quyền cho cấp dưới chịu trách nhiệm thực hiện các hoạt động này

Tính linh hoạt:

Làm việc linh hoạt (Hybrid working) đang giúp tạo ra nền tảng cho một tương lai bền vững hơn và người sử dụng lao động cần nắm bắt các cơ hội phát sinh. Mô hình linh hoạt cho phép doanh nghiệp phát triển tự nhiên theo thời gian. Hỗ trợ làm việc linh hoạt là một trong những xu hướng mới nhất cho phép các doanh nghiệp có thể làm việc mọi lúc, mọi nơi.

Khả năng thích ứng:

Tránh tỷ lệ nghỉ việc quá cao, duy trì mức năng suất phù hợp và đảm bảo sự thành công trong kinh doanh. Các hoạt động đào tạo bổ sung cho các cá nhân có thể sẽ có ích nhằm giúp lực lượng lao động thích nghi với những thay đổi nhanh chóng. Xây dựng văn hóa tin cậy và minh bạch tại nơi làm việc.





Cách FPT xây dựng nguồn nhân lực bền vững

FPT là công ty công nghệ dẫn đầu Việt Nam:

Doanh thu 1 tỷ về Digital trong tổng doanh thu 1,8 tỷ

Công ty hàng đầu tại Việt Nam và hiện diện tại 26 quốc gia

Văn hóa độc đáo tập trung cao độ vào sự sáng tạo và tự do

Có hơn 54.000 nhân viên làm việc trong các lĩnh vực khác nhau, và đã bắt đầu hình thành một nguồn nhân lực bền vững từ rất lâu.

Công thức của FPT trong việc phát triển nhân tài số

FPT's recipe on Digital talent: A flexible community built on solid structure



FPT đã bắt đầu bằng việc thành lập một Văn phòng chuyển đổi số. Với vai trò:

Cốt lõi của lộ trình và hoạt động Chuyển đổi số

Điều phối các nguồn lực, bao gồm các nhân tài cho các chương trình Chuyển đổi số (DX)

Có các chuyên gia về kỹ thuật số để hiểu những thay đổi cần thiết từ các bộ phận khác nhau, từ các góc nhìn khác nhau.

Và cũng có cộng đồng am hiểu về kỹ thuật số luôn sẵn sàng đón nhận những thay đổi của kỹ thuật số và công nghệ; sử dụng và cải tiến liên tục.

Chuyển đổi toàn bộ tổ chức dựa trên văn hóa số để tạo điều kiện cho các cá nhân

Chuyển đổi số cần là công việc hàng ngày của mọi người

Phát huy sức mạnh của mỗi cá nhân để đạt được mục tiêu lớn hơn của cả tổ chức

Tương tác với nhân viên: Thông báo, Truyền cảm hứng, Hướng dẫn, Thu hút và Khuyến khích

Năm 2023, FPT đẩy mạnh kết nối nguồn nhân lực vì sự phát triển bền vững với chiến dịch Lan tỏa hạnh phúc hướng tới phúc lợi con người. Trong đó có ba việc làm chính:

1. Được làm công việc mình yêu thích với mức lương và đãi ngộ xứng đáng

- Xây dựng chính sách khen thưởng sao, hệ thống thưởng xu, khen thưởng thành tích
- Tạo môi trường ươm tạo khởi nghiệp nội bộ

2. Chú trọng chăm lo sức khỏe người lao động

- Các chương trình phát triển trong toàn Tổng công ty như Happy Run
- Phát triển hỗ trợ bảo hiểm, theo dõi sức khỏe người lao động trong mùa dịch

3. Đóng góp cho xã hội

- Xây dựng Quỹ Hy vọng để phục vụ cộng đồng
- Mở trường nuôi dạy 1000 trẻ mồ côi do COVID-19

Điều chúng ta có thể làm ngay bây giờ là gì?

- Có chiến lược để đáp ứng nhu cầu lực lượng lao động số bền vững, nhưng cũng thực tế với các nguồn lực sẵn có, xác định chính xác nhu cầu ở từng giai đoạn phát triển doanh nghiệp
- Lấp đầy khoảng trống về nhu cầu kỹ thuật số/kỹ thuật/bền vững & cho họ cơ hội học hỏi & đạt được nhiều giá trị hơn
- Chuyển đổi thành một tổ chức hỗ trợ kỹ thuật số và tăng trưởng bền vững với sự tham gia của nhân viên thông qua đào tạo mới và đào tạo lại

Chúng ta cần bắt đầu từ trái tim. Khi con người muốn thay đổi theo hướng kỹ thuật số, bền vững hay bất cứ điều gì khác, họ cần bắt đầu từ trái tim. Sau đó, nó sẽ lan tỏa vào tư duy của họ và tư duy cũng sẽ dịch chuyển theo hướng đó. Bắt đầu từ các cuộc trò chuyện cộng đồng và cung cấp các nội dung để xây dựng hệ thống là rất quan trọng. Đó là tất cả thông điệp mà bài chia sẻ muốn truyền tải.



Công ty tư vấn chuyển đổi số
Truyền động lực giúp doanh nghiệp khách hàng chủ động trong
việc định hình tương lai và trở nên đột phá trên thị trường.

Tel: 0904689597

Email: fdx.contact@fpt.com

Website: <https://digital.fpt.com.vn/>

Dịch vụ cung cấp

FPT Digital cung cấp các dịch vụ Tư vấn chuyển đổi số nổi trội sau đây



Tư vấn chuyển đổi số tổng thể cho doanh nghiệp

- Tư vấn tự động hóa và tối ưu hóa vận hành, thúc đẩy tăng năng suất
- Tư vấn xây dựng trải nghiệm khách hàng vượt trội
- Tư vấn đổi mới mô hình kinh doanh thời đại số vận hành, năng suất
- Tư vấn chuyển đổi hạ tầng CNTT và an ninh mạng
- Đào tạo văn hóa số và mô hình tổ chức chuyển đổi số cho doanh nghiệp



Tư vấn cho các tỉnh thành

- Tư vấn chuyển đổi số tỉnh thành
- Tư vấn quy hoạch phát triển kinh tế xã hội



 **30+**

Năm kinh nghiệm, kinh doanh trong các lĩnh vực Viễn thông, Truyền thông, Công nghệ thông tin, Bán lẻ, Giáo dục, Tài chính

 **20000+**

Nhân viên làm việc trong lĩnh vực tư vấn và triển khai Công nghệ

 **15+**

Năm kinh nghiệm trung bình tư vấn về công nghệ và chuyển đổi số của mỗi chuyên gia

Scrum

Delivering 2x the work in 1/2 the time.
WAIT, why am I not getting this?

Tạm dịch: Scrum: Thực hiện gấp đôi công việc trong 1/2 thời gian. Đợi đã, tại sao tôi không làm được?



Diễn giả
Ethan Soo

Giới thiệu

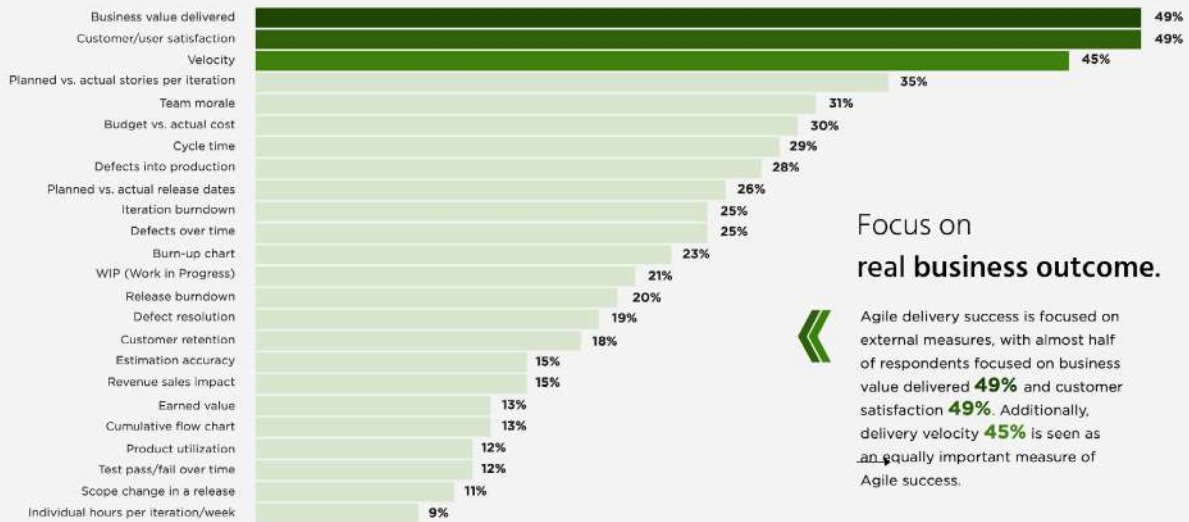
Ethan Soo là đại diện cho Tiến sĩ Jeff Sutherland, người phát minh ra Scrum ở khu vực châu Á - Thái Bình Dương, ông là đối tác khu vực và cộng sự Scrum. Ông bắt đầu hành trình Scrum của mình vào khoảng năm 2003, khoảng 20 năm trước đây. Nhiệm vụ chính của ông là giúp Jeff dạy về Scrum theo đúng cách mà nó được phát minh ra. Vì suốt những năm qua, ông và Jeff thấy rằng Scrum đã được thương mại hóa, và nó không còn giống với những gì được phát minh ban đầu. Rất nhiều người học từ phương pháp này nhưng không đạt được kết quả. Họ kết luận rằng Scrum không phù hợp. Scrum không hoạt động. Họ cần các phương pháp khác như Kanban, DevOps hoặc một phương pháp nào đó khác. Vậy câu hỏi đặt ra là, bạn có thực hiện Scrum đúng cách không? Bạn có tập trung vào những điều mà bạn nên tập trung hay không? Và đó là điều Ethan sẽ chia sẻ.

Sự ra đời của Scrum

Hãy bắt đầu với việc Scrum được phát minh như thế nào. Rất nhiều người biết rằng Scrum ra đời vào năm 1993 và đến năm 1995, tiến sĩ Sutherland đồng hành cùng Ken Schwaber để đưa Scrum đến với mọi người trên toàn thế giới. Nhưng câu chuyện không bắt đầu từ đó, câu chuyện bắt đầu vào năm 1960, khi Jeff Sutherland tích lũy kinh nghiệm từ Học viện Không quân West Point, trở thành giáo sư tại trường Đại học và thực hiện cuộc chuyển đổi Agile đầu tiên hoặc có thể là đầu tiên trên thế giới vào năm 1983 tại ngân hàng. Điều đáng ngưỡng mộ ở Jeff là vào năm 1983, không một ai nghĩ đến việc có thể thay đổi ngân hàng, không ai nghĩ rằng ông có thể đạt được những gì ông đã đạt được tại ngân hàng. Và điều này đã dẫn đến việc phát minh Scrum và Scrum at Scale. Scrum đã trải qua giai đoạn khó khăn từ 1983 đến 1993, khi ông bắt đầu tại ngân hàng và tận dụng thời gian ở ngân hàng để tích lũy kiến thức và không ngừng điều chỉnh mô hình. Đến năm 1993, ông đã hoàn thiện mô hình này.

Agile Adoption

How does your organization measure the success of Agile delivery?



Focus on
real business outcome.



Agile delivery success is focused on external measures, with almost half of respondents focused on business value delivered **49%** and customer satisfaction **49%**. Additionally, delivery velocity **45%** is seen as an equally important measure of Agile success.

Digital.ai | 15th State of Agile Report

10

Chúng ta có thể học được nhiều từ Jeff về những gì ông đã làm với ngân hàng. Trên thực tế, ông chỉ mất sáu tháng để biến đơn vị kinh doanh thua lỗ nhất trở thành đơn vị kinh doanh tốt. Đối với tất cả chúng ta, điều đó nghe có vẻ không thể, phải không? Ông đã làm được điều đấy như thế nào? Điểm đầu tiên, khi ông phát minh Scrum và Scrum at Scale ông tập trung vào việc mang lại giá trị kinh doanh, không phải chỉ cài đặt quy trình Scrum trong công ty và nói rằng, “Hãy làm theo Scrum”. Đây là điểm chú ý đầu tiên. Nếu bạn đang sử dụng Scrum hoặc Scrum at Scale để cải thiện tổ chức của bạn, đây là điều đầu tiên mà bạn phải đồng nhất. Bạn cần mang lại các kết quả kinh doanh rõ ràng. Điều đó có nghĩa là tăng doanh thu, giảm chi phí, khách hàng yêu thích sản phẩm của bạn, là kết quả kinh doanh thực tế. Và bạn hoàn toàn có thể điều chỉnh tất cả các hoạt động còn lại để đạt được các mục tiêu này.

Khi Tiến sĩ Sutherland đến ngân hàng, ông nhận ra rằng có hai vấn đề quan trọng cần phải khắc phục để nó hoạt động tốt và trở thành một “chiếc máy” tạo ra lợi nhuận tốt nhất. Vì vậy, ông nhìn vào đội ngũ. Ông nhận thấy rằng trong ngân hàng, đội ngũ đang làm việc không hiệu quả, chán ngắt, mọi người làm trong trạng thái ngủ gật và mệt mỏi. Ông đã tìm cách để đội ngũ này hoạt động siêu hiệu quả. Đó là vấn đề đầu tiên ông cần làm, khắc phục vấn đề của đội ngũ.

Vấn đề thứ hai mà ông cần làm đó là khắc phục tổ chức. Khắc phục vấn đề đội ngũ giống như đổi chiếc xe của bạn thành một chiếc Ferrari. Xe của bạn có thể chạy rất nhanh, nhưng nếu bạn lái trên đường và gặp kẹt xe suốt thì bạn cũng không thể di chuyển nhanh được. Ví dụ khi bạn có vấn đề hay gặp trở ngại, bạn cần báo cáo lên trên nhưng quản lý lại mất hai tháng để phản hồi. Điều đó thật vô nghĩa. Vì vậy, để tạo ra một giải pháp hoàn chỉnh, ông cần tìm cách biến đội ngũ trở thành một đội siêu việt. Và ông cần tìm cách biến công ty, ngân hàng, trở thành một mạng lưới tốc độ cao. Đó giống như một đường cao tốc và chiếc xe Ferrari, bạn chạy rất nhanh. Giải pháp mà ông tạo ra để sửa chữa đội ngũ được gọi là Scrum, như chúng ta biết ngày hôm nay.

Giải pháp mà ông đã phát minh để sửa chữa tổ chức, ông không văn bản hóa nó cho đến mãi về sau, khoảng năm 2015. Có lẽ ông nghĩ rằng “Mọi người đang tận hưởng đội ngũ tốt của mình, không ai quan tâm làm thế nào để sửa đổi ngân hàng, không ai quan tâm làm thế nào để nâng cao khả năng thích ứng của mình”. Ông đã không đề cập đến nó cho đến khi có ai đó gọi ông và nói ‘Chúng

tôi thực sự cần khắc phục tổ chức, chúng tôi có nhiều hơn một đội. Chúng tôi có 40 đội. Làm thế nào để khắc phục tình hình này?’ Khi này, Tiến sĩ Sutherland mới nói ‘Tôi đã sửa chữa điều này. Cả hai giải pháp được phát minh vào cùng thời điểm để giải quyết một vấn đề duy nhất, đó là cách mang lại các kết quả kinh doanh cho công ty. Vì vậy, nếu bạn đang nâng cao khả năng thích ứng của mình, bạn không cần phải nhìn vào những thứ khác. Scrum at Scale là một giải pháp rất đơn giản, dễ sử dụng đã được chứng minh từ năm 1983. Mọi ngân hàng chúng ta nhìn thấy đều sử dụng nó theo cùng một cách, và đạt được cùng một kết quả.

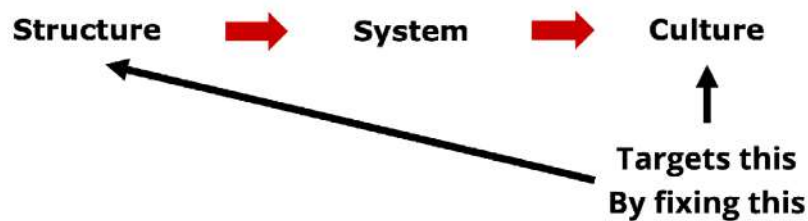
Chuyển đổi đội ngũ thành một đội nhóm hiệu năng cao

Để chuyển đổi đội ngũ thành một đội nhóm hiệu năng cao, Tiến sĩ Sutherland nói phải tập trung vào bốn điều.

Đầu tiên là hãy học cách áp dụng tư duy Agile. Chỉ biết về Agile là không đủ. Bạn phải tìm cách thay đổi nhân viên của bạn để họ áp dụng tư duy Agile trong đội ngũ. Khi họ đưa ra quyết định, khi họ làm việc, khi họ ở trong cùng một tình huống nào đó, hãy nghĩ cách áp dụng tư duy Agile. Điều này nghe có vẻ dễ, nhưng thực sự rất khó khăn vì sự chuyển đổi Agile là việc thay đổi cách bạn làm việc, không chỉ là quy trình, mà là cách bạn tư duy.

John Seddon

“Attempting to change an organization's culture is a folly, it always fails. Peoples' behavior (the culture) is a product of the system; when you change the system peoples' behavior changes.”



©1993 - 2021 Jeff Sutherland & Scrum Inc.

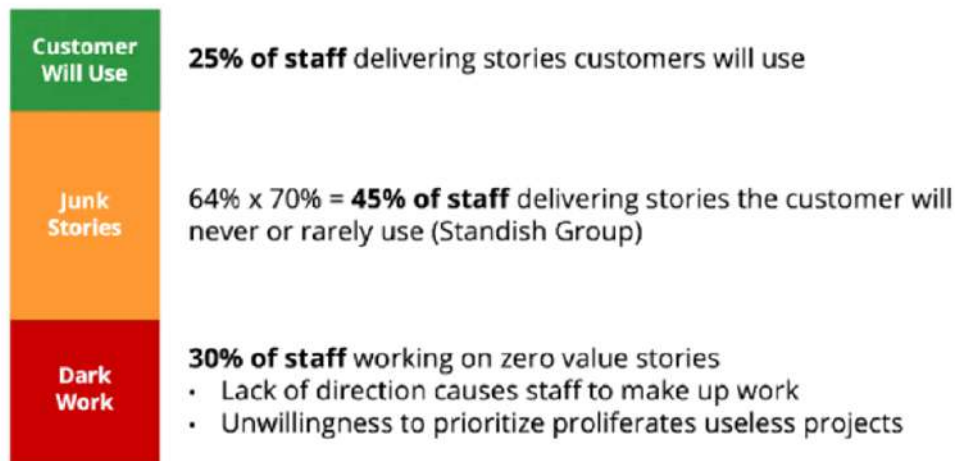
21



Điều thứ hai là về việc tạo ra một cấu trúc công việc tốt. Bạn phải có khả năng làm điều đó. Vậy cấu trúc công việc tốt là gì? Tại sao lại là cấu trúc công việc tốt? Tiến sĩ Sutherland cho rằng nếu chúng ta muốn chuyển đổi sang một văn hóa hiệu suất cao, nó không chỉ đơn giản là thay đổi con người qua một khóa đào tạo lãnh đạo. Điều đó không có tác dụng. Bạn có thể cảm thấy phấn khởi với khóa học, nhưng khi quay trở lại làm việc, mọi thứ vẫn như cũ. Cách duy nhất để khắc phục là tiếp cận ở mức cấu trúc. Đó là lý do tại sao khi bạn áp dụng Scrum, điều đầu tiên bạn cần có là đội Scrum có cấu trúc khác biệt so với đội waterfall truyền thống. Sửa chữa cấu trúc công việc sẽ thúc đẩy con người làm việc theo cách khác nhau thông qua việc thay đổi cách bạn cộng tác, chúng ta gọi đó là hệ thống công việc. Và khi hệ thống công việc thay đổi, nó sẽ lan truyền, để con người hành xử theo một cách nhất định và thay đổi văn hóa làm việc. Vì vậy, trong Scrum hoặc ở mức độ quy mô, chúng ta luôn thay đổi cấu trúc và huấn luyện hệ thống để làm việc và hành xử theo hướng mà bạn mong muốn, từ đó tạo ra sự lan truyền để thay đổi văn hóa. Đó là trọng tâm của lý thuyết này. Do đó, vấn đề thứ hai mà bạn cần quan tâm là liệu bạn có cấu trúc đúng hay không. Ở mức độ

nhóm, Scrum Guide nói nhóm sẽ từ ba đến chín người. Nhưng có rất nhiều người không làm như vậy. Khi tôi làm việc với khách hàng đầu tiên của mình, họ nói với tôi rằng, “Chúng tôi không thể tìm một nơi nào để thực hiện Daily Scrum.” Tôi hỏi, tại sao? “Daily scrum thì không dễ dàng chút nào. Team của chúng tôi có 25 người. Chúng tôi không thể tìm phòng họp để ngồi với nhau mỗi ngày”. Như vậy, vấn đề là cấu trúc, Daily Scrum không phải là vấn đề.

Learn to Manage Requirement. Say **NO** to useless things.



©1993 - 2021 Jeff Sutherland & Scrum Inc.

28



Điều thứ ba mà bạn phải quan tâm là quản lý yêu cầu khi thực hiện Scrum. Lý do tại sao chúng ta phải quản lý yêu cầu? Nghe có vẻ như giống làm việc theo waterfall, nhưng thực tế không phải vậy. Dựa trên dữ liệu của Tiến sĩ Sutherland, chỉ có 25% nhân viên đang chuyển giao những thứ có giá trị. Phần còn lại thì chưa chắc. Một số người chuyển giao những thứ không mang lại giá trị, nhưng lại rất bận rộn trong việc hoàn thành sprint. Và đó chính là những gì bạn cần quản lý trong Product Backlog của mình. Bạn có biết cách quản lý nó không?

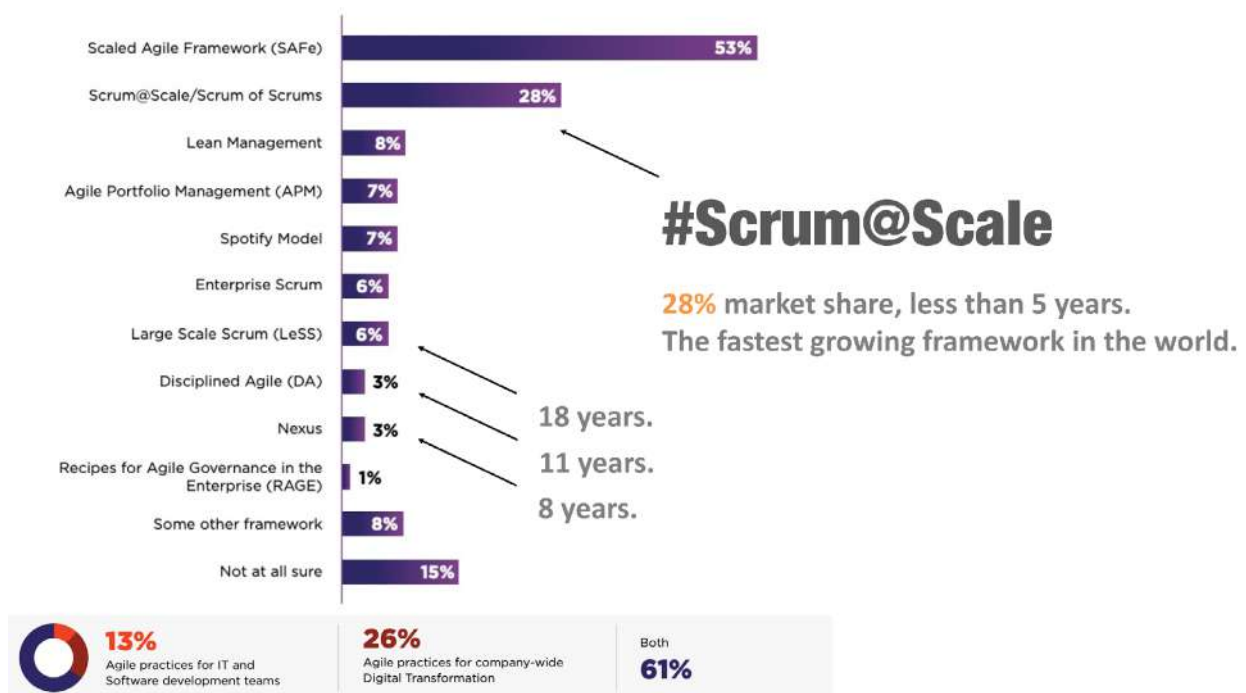
Điều thứ tư mà bạn phải làm được là quản lý, ưu tiên, lọc ra những story không mang lại giá trị và những story có giá trị thấp, đồng thời đưa những yêu cầu có giá trị vào hệ thống. Vì vậy, nếu bạn không quản lý yêu cầu của mình khi sử dụng Scrum, tức là bạn có một backlog, bạn là Product Owner. Nhưng bạn đang làm những việc vô ích. Làm sao bạn có thể mang lại giá trị kinh doanh khi bạn đang sản xuất những thứ vô ích? Hoặc khi bạn đang chạy Scrum, nhưng đó không phải là Scrum như Tiến sĩ Sutherland sáng lập.

Điều cuối cùng mà bạn muốn học là cách sản xuất hiệu quả với Scrum. Theo Tiến sĩ Sutherland, Scrum là một khung làm việc sản xuất. Vì vậy, nhóm Scrum của bạn, các bạn đang là một nhóm sản xuất, một nhóm chế tạo. Nếu bạn làm việc trong lĩnh vực phần mềm, bạn đang chế tạo phần mềm. Nếu bạn làm việc trong lĩnh vực marketing, bạn đang chế tạo tài liệu marketing. Nếu bạn làm việc trong lĩnh vực bán hàng, bạn đang chế tạo doanh số bán hàng bằng Scrum. Hãy thực hiện quá trình sản xuất của bạn một cách hiệu quả và học từ Tiến sĩ Sutherland.

Điểm quan trọng của Scrum là việc tập trung. Tập trung không chỉ là hiểu quy tắc. Điều quan trọng là điều chỉnh liên tục dựa trên tình huống và môi trường của riêng bạn.

Có rất nhiều yếu tố có thể điều chỉnh trong Scrum. Vì vậy, rất nhiều người thuê một Agile Coach để giúp mình. Họ làm gì? Họ có đến để giải thích các quy tắc cơ bản cho bạn? Không, đó không phải là việc mà các Agile Coach. Họ giúp điều hướng cấu trúc, xem xét cấu hình, điều chỉnh liên tục cấu hình và giúp tạo ra sự thành công. Đó mới là Scrum.

Trên thực tế, năm nay là 30 năm kể từ khi có nhóm Scrum đầu tiên. Với tư cách là những người huấn luyện và cộng sự Scrum, Ethan đã được mời về Boston, nơi có nhóm Scrum đầu tiên. Và Tiến sĩ Sutherland đã nói về những điều nhóm Scrum đầu tiên đã đạt được. Họ đạt được 10 lần giá trị với một phần mười giá thành. Đó là sự tăng trưởng một trăm lần dựa trên Scrum. Vì vậy, nếu bạn đã học Scrum và có người nói với bạn rằng, chỉ cần tuân theo các quy tắc Scrum, nó sẽ tự động hoạt động kỳ diệu, mọi thứ sẽ tốt đẹp, thì xin lỗi điều đó không chính xác. Giống như việc chơi cầu lông, hiểu quy tắc cơ bản là bạn có thể chơi được, nhưng bạn cần tiếp tục tự rèn luyện bản thân, điều chỉnh cho phù hợp với môi trường, với tình huống của bạn, Và đó sẽ là Scrum của riêng bạn. Đó là cách bạn làm được gấp đôi công việc với một nửa thời gian.



Nhìn vào Scrum at Scale, Beyond Scrum, Multi-Team Scrum và thị phần hiện nay của chúng, thì Scrum at Scale đã trở thành phương thức kinh doanh tăng trưởng nhanh nhất trên thế giới. Mặc dù, nó mới chỉ xuất hiện chỉ trong vài năm gần đây. Nó hiệu quả, dễ triển khai, rủi ro thấp và hiệu quả về chi phí. Nghe có vẻ như là một trong những mô hình tốt nhất mà bạn có thể sử dụng, bạn nghĩ sao về điều này?

Scrum@Scale

Kiến thức gốc từ
Tiến sĩ Jeff Sutherland



KHUNG QUẢN LÝ ĐA NHÓM NỔI TIẾNG THẾ GIỚI

ĐƯỢC TIN CẬY BỞI



và các công ty Fortune 100 hàng đầu khác.

Công ty tư vấn và đào tạo Agile đầu tiên và duy nhất ở Đông Nam Á được xác nhận bởi Sutherland, cha đẻ của Scrum và là người đồng ký tên vào bản tuyên ngôn Agile.

CI Agile đã giúp hàng trăm tổ chức chuyển đổi thành công cách làm việc, cung cấp các nguồn lực và kiến thức cần thiết để đáp ứng nhu cầu và thúc đẩy kết quả kinh doanh.



DEVELOPING AGILITY

Why our agility hasn't been improved?

*Tạm dịch: Phát triển sự linh hoạt
- Tại sao sự linh hoạt của chúng ta
không được cải thiện?*



Diễn giả
Nguyễn Khắc Nhật

Quan sát 1: Tất cả các loại chứng chỉ hiện nay đều không tạo ra kết quả

Điều đầu tiên quan sát được là có vẻ như là tất cả các loại chứng chỉ hiện nay đều không hiệu quả. Đầu tiên và thông thường khi các nhóm và các tổ chức mong muốn áp dụng Agile, Scrum là các bạn phải đi học. Việc đấy chắc chắn là đúng. Thế nhưng nó không hiệu quả, không tạo ra sự thay đổi. Lý do chủ yếu là các bạn thiếu kỹ năng thực tế. Lấy ví dụ một vai trò rất bé trong một nhóm thôi, là Scrum Master, các bạn được học về rất nhiều thứ liên quan đến quy tắc của Scrum, rồi cách thức tổ chức của Scrum, các sự kiện trong đấy,... Thế nhưng mà, kỹ năng lại không tăng. Ví dụ bảo Scrum Master phải quan sát, thế nhưng có ai dạy Scrum Master cách để quan sát đâu, quan sát như thế nào? Bảo họ phải lắng nghe nhưng mà lắng nghe như thế nào thì không rõ.

Tất cả những kỹ năng nho nhỏ kiểu như thế này, kỹ năng quan sát, kỹ năng đặt câu hỏi cực kỳ mênh mông. Đây là những kỹ năng. Là những cái mà chúng chỉ sau một đêm không có được.

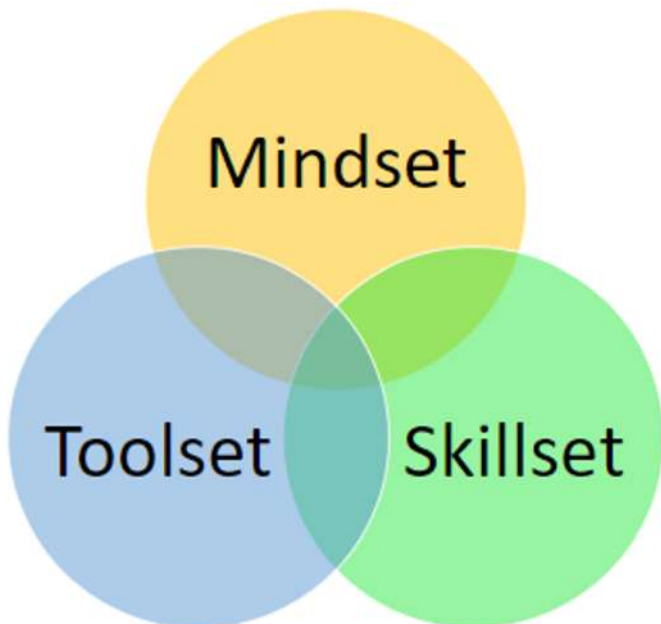
Đây là quan sát thứ nhất. Những thứ như thế này không thể giải quyết được sau một đêm, mà phải diễn ra liên tục và nó đòi hỏi sự thực hành có chủ đích, có chú tâm trong một thời gian dài.

Việc lấy chứng chỉ thông thường chỉ nên được xác định là giai đoạn đầu, tức là giai đoạn thiết lập nhóm. Đây là một việc cực kỳ dễ và đoạn sau mới khó.

Quan sát #2: Mô hình “Agile hero” không hiệu quả

Quan sát thứ 2 là ở trong một tổ chức thông thường là có một người rất là hứng thú với ý tưởng về Scrum hoặc Agile, thông thường là người đã đi học, tham dự hội thảo hoặc hâm mộ một chuyên

gia nào đấy. Nhưng mà mô hình này không hiệu quả, bởi vì bản thân họ không tạo ra được sự ảnh hưởng. Bởi vì nếu lãnh đạo không có một tầm nhìn để hướng đến sự linh hoạt thì không bao giờ có những sự đầu tư công sức và chi phí hay chấp nhận những rủi ro. Bất cứ một chuyển đổi nào cũng có rủi ro cả và bất cứ sự thay đổi nào nó cũng có chi phí cả. Nếu mà không có tầm nhìn xa thì không ai đầu tư dài hạn và chỉ nhìn vào những cái ngắn hạn. Cho nên đó là lý do tại sao chúng ta mới nói là ở trong những đơn vị mà có 1 hay 2 ngôi sao sáng hướng tới Agile là không đủ mà cần phải tiếp cận từ trên xuống. Phải có cái tiếp cận với đội ngũ lãnh đạo của công ty và chấp nhận rằng mình phải có sự chuyển đổi.

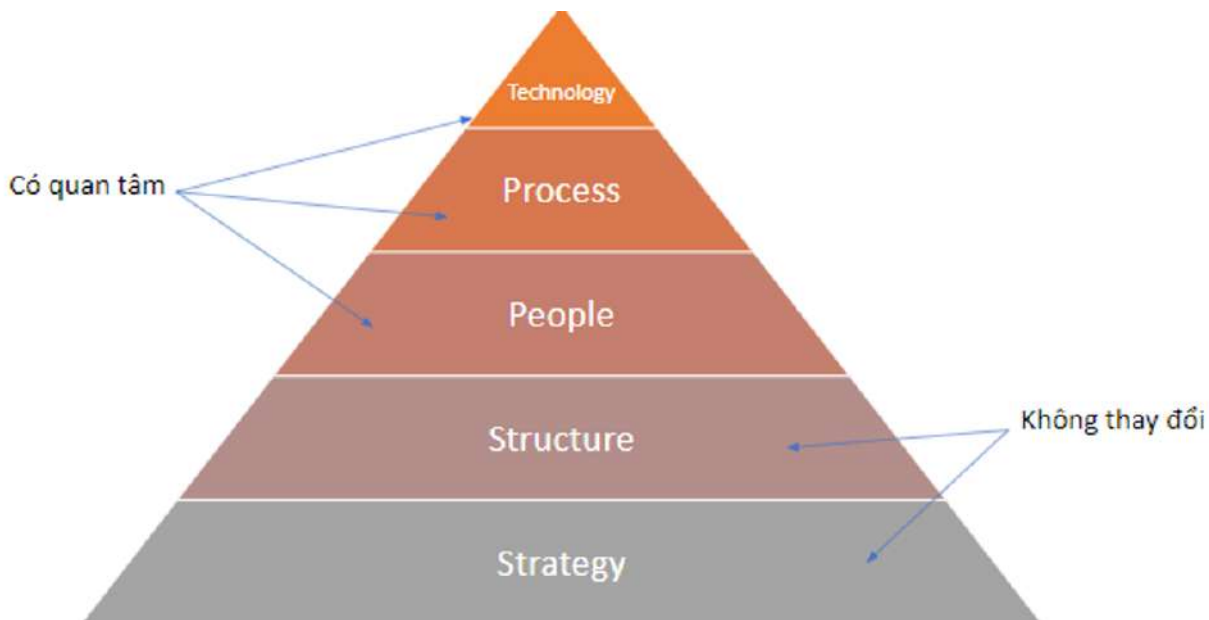


Vừa thiếu, vừa yếu

Quan sát #3: Sự linh hoạt của một cá nhân không chỉ nằm ở kỹ năng

Khi nói đến yếu tố về con người, chúng ta đề cập đến ba yếu tố tư duy, công cụ và kỹ năng. Trong đó thứ thiếu nhiều nhất là tư duy. Vì tư duy cực kỳ khó thay đổi. Nên sẽ cực kỳ khó khăn cho các chủ doanh nghiệp, cho các trưởng nhóm mà gặp phải những nhân viên, những quản lý cố chấp. Ngược lại, các nhóm nào cài cắm được tư duy phát triển (growth mindset) thì sau đấy mọi thứ sẽ đi dễ hơn rất là nhiều. Những lãnh đạo nào, những trưởng nhóm nào có tư duy phát triển và đưa được tư duy ấy xuống bên dưới thì quá trình chuyển đổi của nhóm hay tổ chức đấy sẽ chủ động hơn rất nhiều. Người có tư duy phát triển thì thông thường sẽ chấp nhận sự thay đổi nhiều hơn và đấy chính là tiền đề của sự linh hoạt. Cơ hội bây giờ ở bên ngoài có rất là nhiều, nhưng với một tư duy đóng khung mình sẽ chỉ nghĩ được theo một hướng và không nhận ra được những thay đổi: không lắng nghe thị trường, không nhận ra được những thay đổi trong hoàn cảnh kinh doanh và ra quyết định một cách rất cứng nhắc. Tất cả những yếu tố này thì đều liên quan tư duy. Cho nên nói chuyện, chia sẻ về tầm nhìn quan trọng không kém gì là thực hành kỹ năng. Có kỹ năng rồi biết đặt câu hỏi, biết quan sát, biết tổ chức cuộc họp như thế nào nhưng tư duy chưa tốt thì cũng không được.

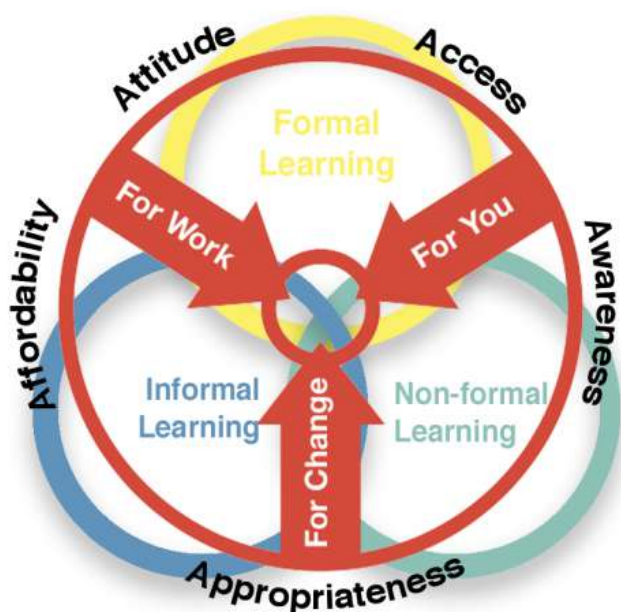
Quan sát #4: Sự linh hoạt của tổ chức không chỉ nằm ở con người



To transform, not to change

Chuyển đổi Agile mà chỉ tập trung vào con người là không đủ. Hiện trạng ở Việt Nam có thể quan sát thấy là đâu đấy các doanh nghiệp quan tâm kha khá đến con người, tức là công ty nào cũng cho đi học, công ty nào cũng mời giảng viên về tổ chức dạy khóa này dạy khóa kia, bao gồm những khóa kỹ năng, tổ chức các hoạt động học tập. Một vài công ty thì thay đổi đến các quy trình nhưng phần lớn chỉ dừng lại ở mức độ quy trình nhóm, còn những quy trình vận hành lớn thì gần như là không để ý đến. Công nghệ thì cũng ít được quan tâm, chủ yếu là áp dụng khung này khung nọ. Còn cấu trúc và chiến lược thì gần như là không thay đổi. Vấn đề là chân tháp không thay đổi thì làm sao có thể ảnh hưởng được đến bên trên?

**Quan sát #5:
Văn hóa học tập
giúp xây dựng sự linh hoạt**



Những doanh nghiệp xây dựng được văn hóa học tập, văn hóa phát triển cá nhân thì tỷ lệ chuyển đổi Agile thành công cao hơn. Tức là người ta càng sẵn sàng thay đổi, sẵn sàng cập nhật những cái mới, sẵn sàng cập nhật tình huống mới, sẵn sàng học cái mới, thì lại càng tốt.

Để việc học diễn ra thứ nhất là cần phải xác định học để làm gì. Thứ 2 là các hình thức học tập được chia thành học chính quy và phi chính quy. Trong đó, học phi chính quy là học thông qua việc làm, các seminar ở công ty, học thông qua việc sếp giao việc cho nhân viên, đây gọi là học phi chính quy. Vậy chúng ta (nếu có quyền) thì phải biết cách tạo ra môi trường để mọi người học, tạo ra những chính sách, loại bỏ các rào cản.

Tổng kết

Với quan sát như vậy trong khuôn khổ thời gian ngắn thì có ba điểm cần ghi nhớ:

Các tổ chức cần tiếp cận một cách tổng quan, toàn diện để hướng đến sự linh hoạt

Mỗi cá nhân cũng phải xây dựng bộ năng lực toàn diện hướng đến sự linh hoạt

Môi trường học tập/cải tiến là cần thiết để có sự linh hoạt



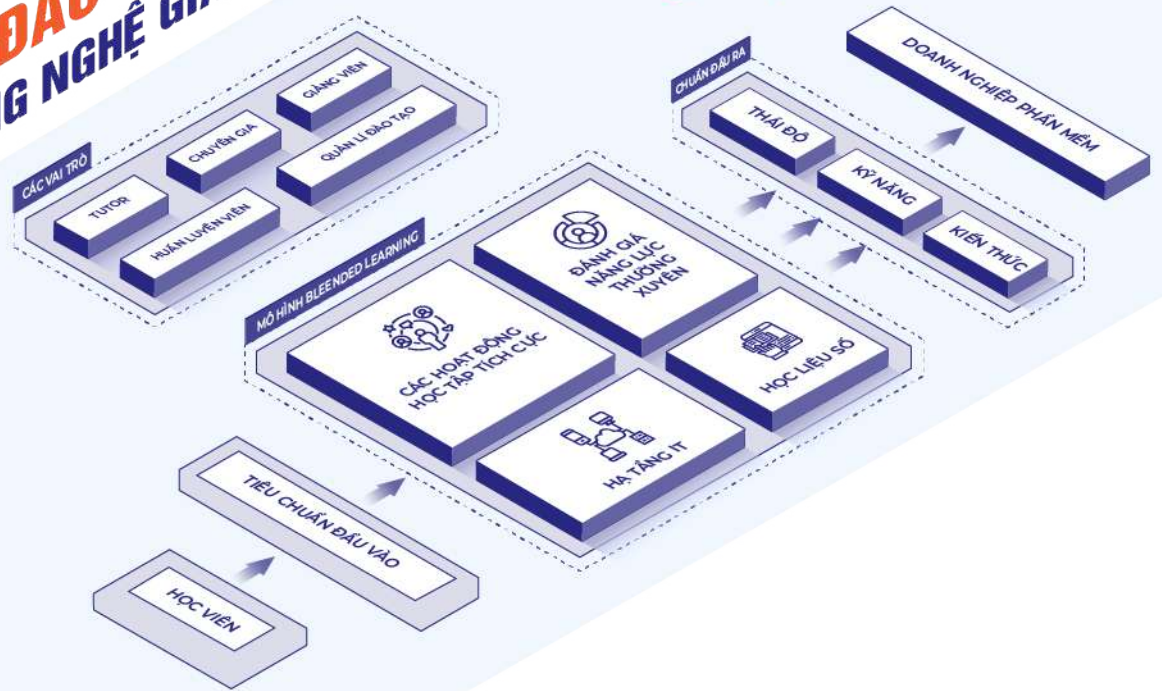
CodeGym là hệ thống đào tạo lập trình hiện đại theo mô hình Coding Bootcamp đầu tiên tại Việt Nam. CodeGym được sáng lập với sứ mệnh mang đến một giải pháp đào tạo nghề lập trình chất lượng cao cho người Việt, góp phần tạo ra cơ hội nghề nghiệp mới cho bất kỳ ai đam mê công nghệ và trở thành đơn vị chủ lực cung cấp nhân lực CNTT.



7 TRUNG TÂM
6 THÀNH PHỐ
5680+ HỌC VIÊN



GIẢI PHÁP ĐÀO TẠO DƯA TRÊN CÔNG NGHỆ GIÁO DỤC



SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

CODING BOOTCAMP FULL-TIME	ĐÀO TẠO PART-TIME	ĐÀO TẠO TRỰC TUYẾN	CUNG ỨNG NHÂN LỰC
<ul style="list-style-type: none"> • 6 tháng • Đảm bảo việc làm • Bắt đầu từ số 0 • Học tập trung tại các trung tâm 	<ul style="list-style-type: none"> • Tester, Java back-end • Đào tạo từ con số 0 • Học tập trung tại các trung tâm 	<ul style="list-style-type: none"> • Các khóa ngắn đào tạo kỹ năng công nghệ • Có giảng viên hướng dẫn • Hình thức học kết hợp tự học và có giảng viên hướng dẫn 	<ul style="list-style-type: none"> • Fresher và Junior developer • Đối tác lâu dài

HOW TO DEAL WITH

CRISIS

Tạm dịch: Cách đối phó với khủng hoảng



Diễn giả
Trần Nhân Quý

Ông Trần Nhân Quý là Giám đốc điều hành của Zuhlke Vietnam - đây là một đơn vị có nguồn gốc từ Thụy Sĩ và mở rộng hoạt động sang Châu Á, bao gồm Singapore, Hồng Kông và giờ đây là Việt Nam. Ông Quý bắt đầu sự nghiệp từ vị trí là lập trình viên, sau đó trở thành quản lý dự án và cuối cùng trở thành trưởng đơn vị Delivery. Ở công ty trước, ông đã có kinh nghiệm quản lý một đội ngũ khoảng 100 người. Gần đây, ông chuyển sang công ty mới và đảm nhận vai trò Giám đốc điều hành. Ông có kinh nghiệm làm việc với nhiều môi trường doanh nghiệp khác nhau, cũng như nhiều lĩnh vực từ sản phẩm, tư vấn đến công nghệ thông tin công cộng, dịch vụ tài chính và chăm sóc sức khỏe.

Bài chia sẻ về cách đối phó thực tế với khủng hoảng hoặc tình huống khó khăn từ góc nhìn về việc chuyển giao trong các dự án phần mềm hoặc môi trường sản phẩm. Bài chia sẻ có bốn nội dung chính:

- Khủng hoảng trong phần mềm là gì?
- Để đối phó với khủng hoảng, các kỹ thuật liên quan đến quản lý rủi ro là gì, nó hoạt động như thế nào trong Scrum?
- Khi khủng hoảng xảy ra, các kỹ thuật khác nhau mà chúng ta có thể sử dụng để đối phó với khủng hoảng là gì?
- Và cuối cùng là điểm đáng ghi nhớ.

Khủng hoảng trong phần mềm là gì?

Khủng hoảng luôn liên quan đến tam giác vàng của một dự án phần mềm, bao gồm ngân sách, thời gian và chất lượng. Nhưng còn một khía cạnh khác. Trong mỗi dự án phần mềm, luôn tồn tại mục tiêu kinh doanh, dù đó là giảm chi phí cho tổ chức hay cải thiện hiệu quả trong tổ chức. Nếu dự án không đạt được mục tiêu kinh doanh, cũng sẽ tạo ra khủng hoảng.

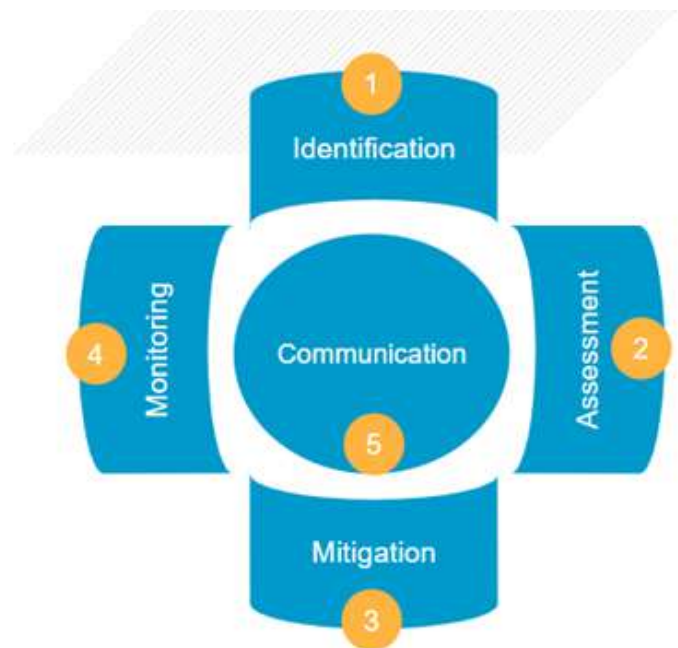
Ông Quý cũng chia sẻ hai câu chuyện về khủng hoảng ở hai mức độ khác nhau trong dự án:

Câu chuyện về khủng hoảng ở mức tổ chức: “Đó là sự cố xảy ra tại công ty của tôi, khi chúng tôi có khoảng 200 người làm việc. Chúng tôi thuê toàn bộ tòa nhà văn phòng, tầng 7, vào khoảng 8 năm trước, một vụ hỏa hoạn xảy ra vào buổi tối trong văn phòng. Nó xảy ra vào ban đêm. Sáng hôm sau, khi mọi người đến văn phòng, cửa văn phòng đã bị đóng. Cảnh sát có mặt, chặn mọi người vào văn phòng. Và mọi người được đưa về nhà. Vụ việc này xảy ra và mất nhiều tuần để nhân viên có thể quay trở lại văn phòng làm việc. Trong thời gian này, có rất nhiều tình huống khủng hoảng.

Mọi người đã cùng tham gia và làm các việc khác nhau, bao gồm thuê văn phòng backup, di chuyển tất cả máy móc ra ngoài. Chúng tôi cũng có một trung tâm dữ liệu trong văn phòng. Làm thế nào để khôi phục trung tâm dữ liệu? Và quan trọng nhất là chúng tôi là một trung tâm phát triển theo hình thức offshore. Có rất nhiều dự án đang chạy và cần thời gian để hoàn thành. Làm thế nào để xử lý vấn đề này với tất cả khách hàng, làm thế nào để thông báo, làm thế nào để điều chỉnh thời gian dự án với tất cả khách hàng. Điều này thực sự tạo ra rất nhiều áp lực, khủng hoảng lớn xảy ra đối với tất cả các dự án.”

Câu chuyện về khủng hoảng ở mức cá nhân và nhóm: “Chúng tôi đang vận hành một sản phẩm liên quan đến bán vé. Có khách hàng ở Anh muốn cải tiến một tính năng trong quá trình đăng ký người dùng. Khi người dùng nhập địa chỉ ở Anh, họ muốn xác minh tính hợp lệ của địa chỉ này. Vì vậy, họ sử dụng một dịch vụ bên ngoài, nếu người dùng nhập địa chỉ, chỉ cần chuyển thông tin đến dịch vụ bên ngoài khác để kiểm tra tính hợp lệ của địa chỉ và cải thiện chất lượng dữ liệu. Điều này rất đơn giản. Nó được chuyển đến nhóm scrum để phân tích, triển khai, trực tiếp. Chúng tôi đã thực hiện nó trong sprint và triển khai nó vào sản phẩm, khi khách hàng có sự kiện, thì sẽ có người dùng truy cập vào hệ thống để mua vé và điều đầu tiên họ cần làm là đăng ký một tài khoản. Nhưng vấn đề là hệ thống không thể tạo tài khoản và nó tạo ra một khủng hoảng lớn cho khách hàng và đội sản phẩm. Vậy lý do là gì? Bởi vì dịch vụ bên ngoài đã bị tạm ngừng trong thời gian này. Đó chính là vấn đề quản lý rủi ro. Trong quá trình phân tích, chúng tôi đã cho là mọi thứ luôn ổn định. Chúng tôi giả định rằng dịch vụ này luôn hoạt động và chúng tôi không thực sự quản lý được vấn đề là liệu điều gì sẽ xảy ra nếu dịch vụ bị tạm ngừng? Nếu địa chỉ không hợp lệ, chất lượng không tốt, vẫn có cách để cải thiện, nhưng vấn đề lần này vô cùng nghiêm trọng vì nó ngăn chặn người dùng sử dụng hệ thống, từ việc đăng ký vào hệ thống. Đây là một ví dụ rất nhỏ về khủng hoảng trong một số dự án.”

Kỹ thuật liên quan đến quản lý rủi ro là gì



Nói về quản lý rủi ro, nó luôn xoay quanh năm bước sau: Xác định, đánh giá, giảm thiểu, giám sát và giao tiếp.

Trong đó, bước đầu tiên là bước quan trọng nhất trong quy trình. Bước này luôn bắt đầu với việc kinh doanh chung. Bởi vì nói về rủi ro, không phải vấn đề gì mới. Một công ty thực hiện rất nhiều dự án, rất nhiều kinh nghiệm, nhìn chung vấn đề này thường được các tổ chức nắm bắt. Vì vậy, nó thường trải qua các khía cạnh khác nhau, các quan điểm khác nhau từ tổ chức. Cho dù đó là chất lượng, hiệu suất, tài chính, nhu cầu, nguồn lực và kế hoạch. Bạn có thể sử dụng một công cụ risk radar. Đó là một phương pháp rất điển hình, giúp hình dung rủi ro. Và quan trọng nhất, là để quản lý rủi ro, việc xác định cần phải làm ngay từ đầu dự án, đó là trong cuộc thảo luận đầu tiên với khách hàng cần bắt đầu xác định rủi ro và có cách giải quyết. Hoặc bạn cũng có thể bắt đầu với phân tích SWOT, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa. Hoặc thậm chí bạn chỉ cần tập hợp nhóm dự án lại để bão não (brainstorming) về các rủi ro tiềm ẩn.

Về công cụ quản lý rủi ro, chúng ta có thể sử dụng file Excel để theo dõi rủi ro. Nó khá là phổ biến trong hầu hết các tổ chức. Ngoài ra, cũng có các công cụ/plugin có sẵn trong Jira giúp bạn theo dõi rủi ro.

Trên đây là lý thuyết chung về quản lý rủi ro. Vậy câu hỏi đặt ra là: chúng ta có cần thảo luận về rủi ro nói chung trong Scrum không? Trong Scrum, không có sự kiện nào nói về quản lý rủi ro. Điều này có đúng không? Câu trả lời là không.



Trên thực tế, trong mỗi sự kiện của Scrum, có nhiều cách khác nhau để thảo luận về việc xác định, giám sát, đánh giá rủi ro. Trong quá trình lập kế hoạch Sprint, chúng ta thảo luận về các backup item, các mục tiêu của sprint và tất nhiên là sự không chắc chắn có thể xảy ra trong Sprint. Vì vậy, đây là thời điểm mà các rủi ro được xác định, thảo luận và một số hành động cũng được lên kế hoạch thực hiện. Trong cuộc họp Scrum hàng ngày, chúng ta thảo luận về tất cả rủi ro ngăn cản chúng ta đạt được các mục tiêu Scrum. Trong Sprint Review, chúng ta xem xét tiến độ và xem xét các rủi ro có thể có trong các hạng mục backlog. Sự kiện Retrospective cũng là thời điểm hoàn hảo để rút ra bài học kinh nghiệm, xem lại những gì đã xảy ra, cũng như lập kế hoạch hành động để ngăn ngừa rủi ro xảy ra Sprint tiếp theo. Bản thân Sprint cũng là một khung quản lý rủi ro, nhờ vào tính lặp của nó. Nó giúp chúng ta rút ra bài học kinh nghiệm, cải thiện và tránh mắc phải sai lầm tương tự.

Các kỹ thuật khác nhau mà chúng ta có thể sử dụng để đối phó với khủng hoảng là gì?

Vậy điều gì xảy ra nếu cuộc khủng hoảng tấn công chúng ta? Thông thường nhiều người sẽ nhảy thẳng vào việc phân tích nhóm, ai là người gây ra vấn đề này, ai là người có lỗi. Đây không phải là cách làm đúng. Ngoài ra, vì tính kỹ thuật nên nhóm thường xuyên tập trung vào giải pháp nhanh nhất, nhưng điều thường xảy ra, đó là giải pháp ban đầu lại không phải là giải pháp tốt nhất.

Khi gặp phải khủng hoảng nhóm, bạn cần tuân theo các bước sau:

- Bước đầu tiên là cảnh báo. Khi có rủi ro xảy ra, chúng ta cần cảnh báo, cần nhờ sự giúp đỡ, cần tìm cách để báo cáo vấn đề lên trên. Và trong trường hợp rủi ro quan trọng hoặc nguy hiểm, chúng ta cần kích hoạt phản ứng khủng hoảng.
- Bước thứ 2 là giải cứu. Rủi ro xảy ra sẽ tạo ra rất nhiều áp lực cho đội ngũ. Và sau khi cảnh báo, chúng ta cần giải cứu đội nhóm.
- Bước thứ 3: Cần có một kế hoạch để phục hồi.
- Bước thứ 4 là ngăn chặn vấn đề này để không xảy ra vào lần sau.

Trong một cuộc khủng hoảng lớn hơn, ở cấp độ công ty, chúng ta cần tổ chức nhóm xử lý khủng hoảng. Đôi khi nó đòi hỏi rất nhiều công việc và đôi khi bạn cần làm việc với các nhóm khác nhau. Ví dụ về vấn đề văn phòng bị cháy, bạn có thể tìm một văn phòng khác, văn phòng dự phòng, liên lạc với tất cả các dự án khác nhau đang bị ảnh hưởng và xác định một chuỗi liên tục giữa các nhóm làm việc này. Và quan trọng nhất là duy trì một sự cân bằng. Bạn cần khắc phục vấn đề, nhưng cũng cần có một cái nhìn tổng thể để ngăn chặn các vấn đề sắp tới. Và còn điều gì nữa? Hãy chăm sóc bản thân thật tốt, vì trong thời kỳ khủng hoảng rất căng thẳng và sẽ tốn rất nhiều năng lượng không chỉ đối với bạn mà còn đối với đội nhóm của bạn. Điều này là rất quan trọng. Nếu bạn đang trải qua một cuộc khủng hoảng, hãy tập trung vào điều đúng đắn. Hãy xem khủng hoảng là một cơ hội để cải thiện.

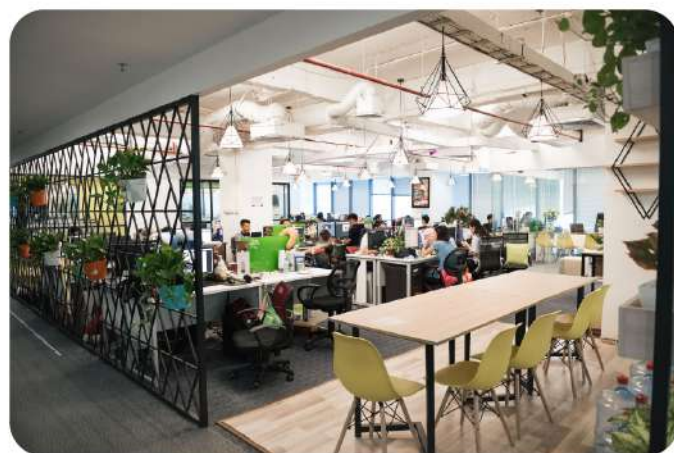
Điểm đáng ghi nhớ

- Hãy thiết lập một hệ thống quản lý rủi ro cho dự án của tổ chức.
- Hãy yêu cầu sự giúp đỡ khi cần. Bởi vì khi khủng hoảng lớn xảy ra, bạn không phải là người duy nhất có thể “cứu thế giới”, điều đó là không thể.
- Đừng vội vàng tìm giải pháp quá sớm. Hãy hiểu rõ tác động trước và tuân theo mô hình.
- Hãy có một cái nhìn tổng quan.
- Hãy linh hoạt, và thích ứng nhanh chóng.





Dẫn đầu thị trường Internet tại Việt Nam, VCCorp là người đi tiên phong trong tất cả các lĩnh vực phục vụ trên 50 triệu người dùng internet



Gần 30 website
thuộc sở hữu độc quyền

Hơn 200
website uy tín

Phục vụ
hàng tỷ lượt xem
mỗi tháng

Top 3 công ty
phát hành game trên
nền tảng di động với
thương hiệu Sohagame

Hệ sinh thái
chuyển đổi số
BizFly

Là đơn vị
xây dựng Lotus
mạng xã hội do người
Việt Nam làm chủ.

How to Transform from IT-focused Agile to Business Agility, Success Patterns for Transformations

Tạm dịch: Cách chuyển đổi từ linh hoạt tập trung vào công nghệ thông tin sang linh hoạt trong kinh doanh, mô hình chuyển đổi thành công



Diễn giả
Ola Gedenryd

Sự linh hoạt trong kinh doanh là “Khả năng cạnh tranh và phát triển trong thời đại kỹ thuật số bằng cách phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường và các cơ hội mới bằng các giải pháp kinh doanh số sáng tạo”. Chúng ta cần đưa cơ hội kinh doanh ra thị trường trong vài tháng thay vì vài năm.

Agile có nguồn gốc từ công nghệ thông tin, đúng không?

Nếu bạn quay lại thời điểm ra đời bản tuyên ngôn Agile năm 2001, có 17 người đã đến Utah vào tháng 2 năm 2001. Tất cả đều có xuất phát điểm từ ngành công nghệ thông tin.

Scrum ngày nay là một quy trình được sử dụng rất phổ biến. Đó là một công cụ thực sự tuyệt vời. Nhưng như bạn thấy, lần triển khai Scrum đầu tiên là vào năm 1994, tức là giờ đã là gần 30 năm kể từ ngày đó. Nhưng tại sao rất nhiều công ty vẫn phải vật lộn để tạo ra kết quả kinh doanh thực sự sau 30 năm hành trình? Đó là điều mà tất cả chúng ta nên suy ngẫm.

Nếu Scrum là không đủ để đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh thì sao?

Chúng ta cần một cách tiếp cận toàn diện hơn một chút. Chúng ta cần phải đi từ cấp độ toàn tổ chức để tạo ra một văn hóa cải tiến liên tục và hợp tác. Chúng ta cần phải làm việc để chuyển đổi từ tư duy lấy dự án làm trung tâm sang tư duy lấy sản phẩm làm trung tâm. Chúng ta nên thực sự tập trung vào việc cung cấp đúng giá trị cho khách hàng.

Điều đầu tiên là về cách tiếp cận toàn diện.

Tránh xa tình trạng silo trong công nghệ thông tin: Thật dễ dàng để tạo ra các loại silo khác nhau. Một silo giữa kinh doanh và công nghệ thông tin, hay chúng ta không thực sự có sự tin tưởng? Tôi không quan tâm bạn đang làm gì, miễn là bạn cung cấp những gì tôi muốn. Đây là một vấn đề chúng ta đang gặp phải.

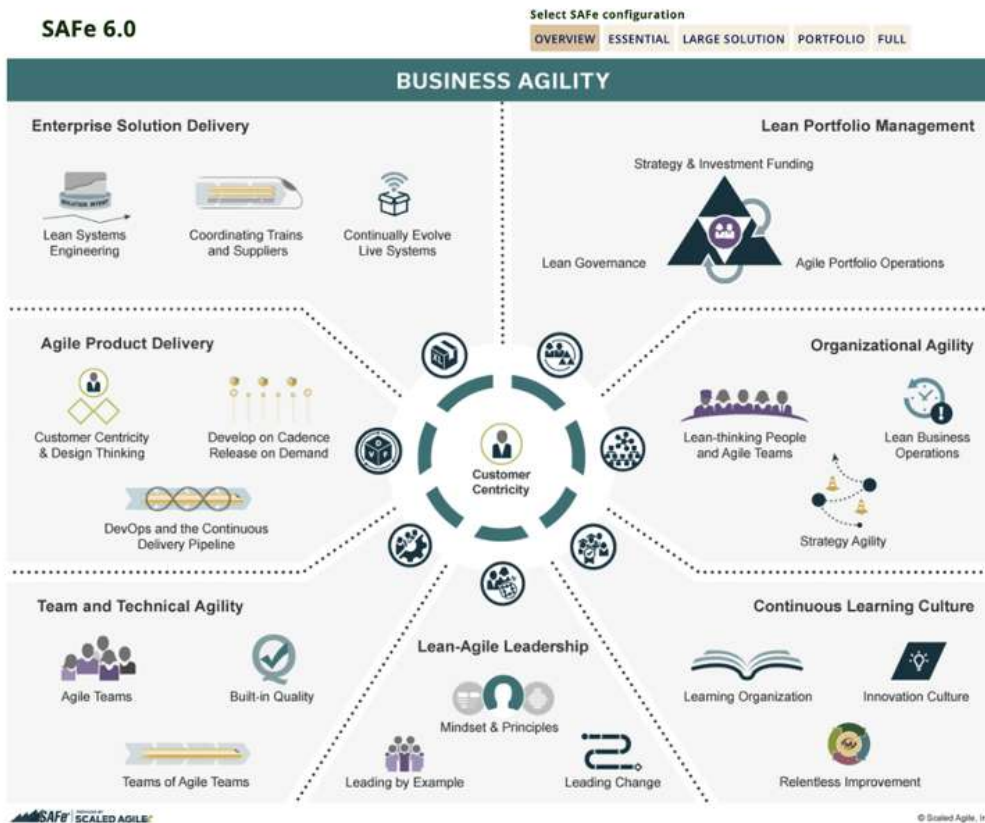
Bắt đầu tối đa hóa dòng giá trị trong toàn bộ tổ chức: Quay trở lại, liệu chúng ta có thể học được điều gì từ lịch sử? Chúng ta có thể rút ra điều gì từ lịch sử, khi chúng ta đã giải quyết những vấn đề tương tự?



Đây là câu nói của Taiichi Ohno, cha đẻ của hệ thống sản xuất Lean. Điều đó đã được thực hiện cho ngành sản xuất từ những năm 50. Câu hỏi lúc này là, liệu chúng ta có thể áp dụng tư duy tương tự đó cho phát triển sản phẩm không? Có thể. Có rất nhiều thủ thuật, nhưng chúng ta cần thực hiện một phương pháp tiếp cận toàn diện.

Và những gì chúng ta có thể làm, khi nói về sự linh hoạt trong kinh doanh. Đây là điều chúng ta muốn đạt được, nhanh chóng tạo ra kết quả kinh doanh thực sự. Và những gì chúng ta có thể có sau đó là một hệ điều hành để đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh.

Hệ thống điều hành phù hợp với Business Agility



Ở trung tâm chúng tôi có một danh mục giúp giải quyết đúng nhu cầu của khách hàng. Với tư cách là một tổ chức, chúng ta cần nâng cao năng lực. Và đây là bảy năng lực cốt lõi mà chúng tôi áp dụng: Cung cấp giải pháp doanh nghiệp (Enterprise Solution Delivery), Quản lý danh mục



đầu tư tinh gọn (Lean Portfolio Management), Sự linh hoạt của tổ chức (Organizational Agility), Văn hóa học tập liên tục (Continuous Learning Culture), Phong cách lãnh đạo Lean-Agile (Lean-Agile leadership), Linh hoạt về kỹ thuật và nhóm (Team and Technical Agility), Chuyển giao sản phẩm linh hoạt (Agile Product Delivery).

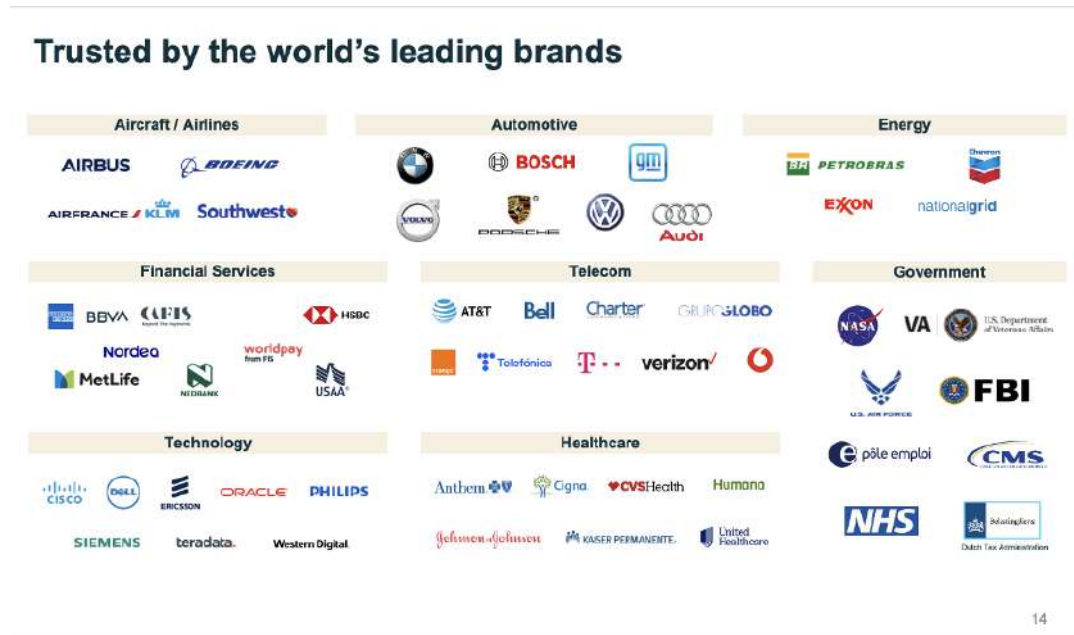
Ở phía dưới, chúng tôi có phong cách lãnh đạo Lean-Agile. Chúng ta cần có những nhà lãnh đạo thực sự hiểu được những gì người khác đang làm và dẫn dắt sự thay đổi trở thành một tổ chức văn hóa mới.

- ▶ Chúng ta cần tự tổ chức thành các nhóm, như một nhóm.
- ▶ Chúng ta muốn đưa tư duy Agile vào tổ chức như một lời hứa về tự do.
- ▶ Những gì chúng ta cần để nâng cao nhận thức chung với điều đó.
- ▶ Chúng ta cũng có thể chuyển sang các giải pháp bổ sung ở đây. Nó sẽ trở thành một giải pháp lớn.

Những gì chúng tôi thực sự muốn làm là bắt đầu suy nghĩ như một công ty khởi nghiệp. Chúng tôi có một số thứ gọi là khởi nghiệp tinh gọn (Lean Startup) nhưng thực tế chúng tôi không thể thực hiện công việc trong vài tháng, thậm chí với tư duy cũ có thể mất nhiều năm. Năng lực khác biệt mà tôi vừa chỉ cho bạn là ở đây. Khi nâng cao trình độ năng lực của mình, thì chúng ta có thể thực hiện các hướng dẫn rõ ràng, sau đó chúng ta có thể thực sự chuyển giao cho khách hàng.

Hãy tập trung vào kết quả kinh doanh thực sự: Là một cộng đồng, chúng ta cần tập trung vào đây. Làm thế nào chúng ta có thể cung cấp những thứ phù hợp cho khách hàng? Làm thế nào chúng ta có thể cộng tác với tất cả mọi người? Và bằng cách làm những điều đúng đắn, chúng ta thực sự có thể tạo ra giá trị tuyệt vời cho khách hàng của mình.

Đây là một số tổ chức trên khắp thế giới đã áp dụng hệ thống điều hành của SAFE trong năm nay:



14

Tôi đến từ Thụy Điển, mọi ngân hàng, công ty bảo hiểm, cơ quan chính phủ đều sử dụng mô hình này để mang lại sự linh hoạt trong kinh doanh cho tổ chức của họ.

Hình mẫu đã được chứng minh

Câu hỏi là, chúng ta có thể làm gì và như thế nào? Có cách nào, có một số hình mẫu đã được chứng minh nào đã được áp dụng cho tổ chức không? Có. Có một mô hình đã được chứng minh dựa trên mô hình 8 bước “dẫn dắt sự thay đổi” của Kotter. Vậy các bước đó là gì?

1. Hình thành liên minh dẫn dắt mạnh mẽ, Tầm nhìn và Chiến lược cho Chuyển đổi

- ▶ Bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO chúng ta nên thay đổi, kết quả kinh doanh hữu hình
- ▶ Tạo ra một tầm nhìn rõ ràng có thể kéo bạn về phía trước
- ▶ Tạo ra một chiến lược dựa trên OKR mạnh mẽ
- ▶ Các nhà lãnh đạo đáng tin cậy trong tổ chức của bạn

Điều đầu tiên, cần đảm bảo chúng ta thực sự hiểu rằng đây là một sự thay đổi về văn hóa. Để chuẩn bị tạo ra sự thay đổi về văn hóa, chúng ta phải có những người lãnh đạo đồng hành và cần bắt đầu trước tiên với câu hỏi Tại sao. Tại sao chúng ta phải thay đổi? Chúng ta nên triển khai Agile hay một phương pháp chuyển đổi khác? Chúng ta đã từng triển khai Scrum hoặc bất cứ điều gì. Đó không phải là lý do. Lý do là để giải quyết nhu cầu thực sự cho tổ chức, những nỗi đau của tổ chức.

Bên cạnh đó là tạo ra một tầm nhìn mạnh mẽ và lý do thúc đẩy mà tất cả chúng ta có thể liên kết với thứ sẽ kéo mình tiến về phía trước mỗi ngày khi đi làm. Và sau đó, cách để thực sự đạt được tầm nhìn đó là đảm bảo rằng chúng ta tạo ra một chiến lược. Và một cách thực sự tuyệt vời là tạo ra một chiến lược dựa trên OKR mạnh mẽ.

2. Đào tạo các Giám đốc điều hành và Lãnh đạo, bắt đầu Quản lý danh mục đầu tư tinh gọn (Lean Portfolio Management)

- ▶ Chuyển đổi văn hóa cho một môi trường phức tạp với những tư duy và hành vi mới
- ▶ Các Giám đốc điều hành ủng hộ việc chuyển đổi là chưa đủ; họ phải dẫn dắt chuyển đổi
- ▶ Bắt đầu Quản lý danh mục đầu tư tinh gọn để chuyển từ tư duy lấy Dự án làm trung tâm sang tư duy lấy Sản phẩm làm trung tâm và một tổ chức học hỏi nhanh.

Sau khi chúng ta đã tạo ra tầm nhìn, chiến lược tuyệt vời, đạt được sự thống nhất về lý do tại sao, thì chúng ta cần toàn bộ tổ chức bắt đầu suy nghĩ theo một cách mới, bắt đầu hành động theo một cách mới. Điều này đúng với sự chuyển đổi. Và việc các giám đốc điều hành nói, tôi sẽ hỗ trợ cho bạn là chưa đủ. Không. Các nhà lãnh đạo, các Giám đốc điều hành phải dẫn dắt sự thay đổi.

Chúng ta không bao giờ có thể thay đổi nếu không đối thoại, nếu họ không chịu trách nhiệm và dẫn dắt sự thay đổi. Và công cụ thực sự giúp họ dẫn dắt sự thay đổi đó là Quản lý danh mục đầu tư tinh gọn.

3. Tổ chức xoay quanh giá trị

- ▶ Tổ chức một hội thảo Nhận diện Dòng giá trị (Value Stream identification) để xác định:
- ▶ Giải pháp của chúng ta
- ▶ Cách chúng ta tổ chức mọi người xoay quanh giá trị cho khách hàng
- ▶ Nơi thiết lập Quy trình chuyển giao liên tục (Continuous Delivery Pipeline) với DevOps

Bước đầu tiên, tổ chức xoay quanh giá trị. Những gì chúng tôi làm thực sự là xác định các giá trị của mình. Khi làm điều đó, chúng tôi tạo ra sự liên kết. Vậy giải pháp của chúng tôi ở đây là gì?

Chúng phù hợp với môi trường như thế nào?

Chúng ta nên tổ chức mọi người xoay quanh tất cả những điều đó như thế nào?

Đây là giải pháp, con người của chúng tôi, vậy chúng tôi nên thiết lập các quy trình như thế nào?

4. Xây dựng tổ hợp nhóm Agile hiệu suất cao

- ▶ Huấn luyện, cố vấn và đào tạo mọi người và các nhóm thành tổ hợp nhóm Agile hiệu suất cao
- ▶ Tư duy hệ thống, tối ưu Giải pháp hoàn chỉnh, không phải từng nhóm riêng lẻ

Chúng ta đã nghe nhiều về DevOps, có bao nhiêu người đã nghe về DevOps ở đây?

Làm thế nào để chúng ta thiết lập quy trình của mình? Làm thế nào để chúng ta tạo ra dây chuyền sản xuất số của mình? Tất cả những thứ đó sẽ xuất hiện khi chúng ta sử dụng cách nhận diện tốt nhất này và tự tổ chức xoay quanh chúng.

Tất nhiên, điều đó tạo ra tổ hợp nhóm hiệu suất cao. Không chỉ một nhóm các đội, mà là tổ hợp nhóm của các đội khác nhau. Nhưng sau đó cần đảm bảo rằng chúng ta hỗ trợ họ suy nghĩ, chúng ta tối ưu hóa dữ liệu, tối ưu hóa giải pháp của mình.

Chúng ta thực sự có một mục đích chung với tư cách là một tổ hợp nhóm có hiệu suất cao. Và đây là điều mà chúng ta cần phải làm việc cùng nhau.

Chúng ta cần huấn luyện, cố vấn cho họ, bạn cần làm việc để thực sự đánh giá các nhóm đó. Nó giống như trong thể thao, bạn cần phải là một huấn luyện viên và đó là một đội hình xuất sắc thực sự.

5. Lấy khách hàng làm trung tâm và Tư duy thiết kế trong quản lý sản phẩm

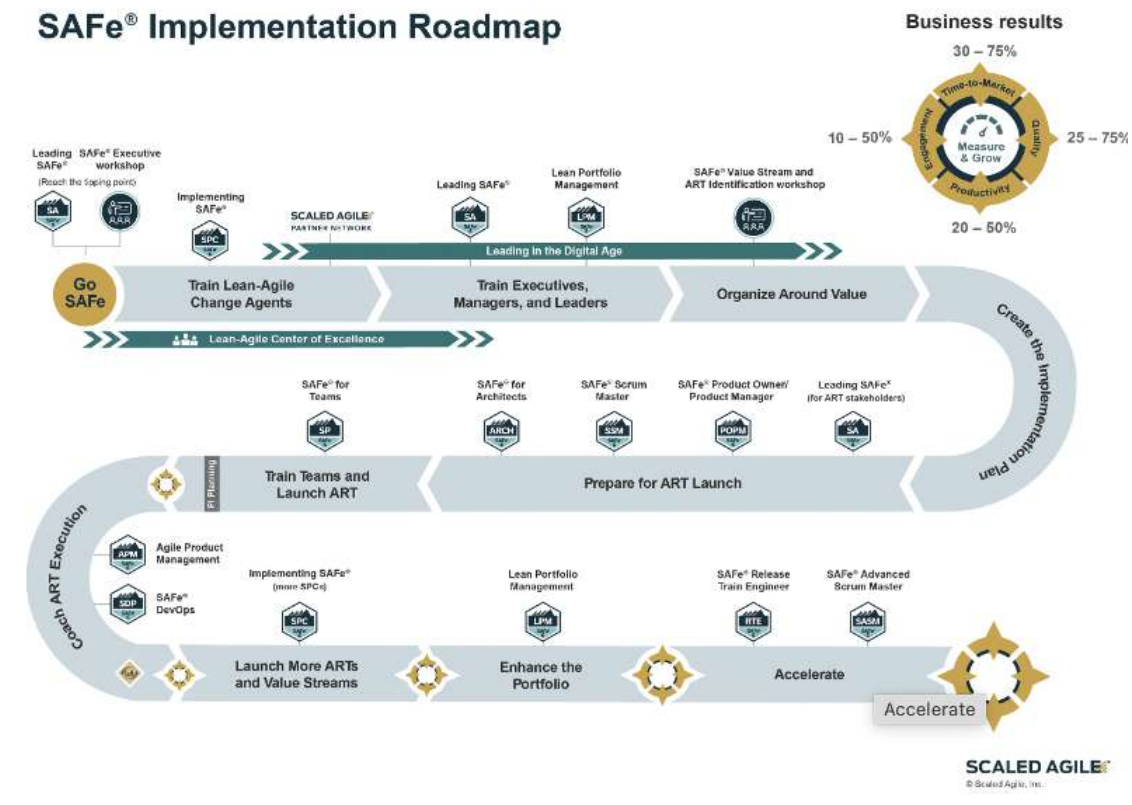
- ▶ Phương pháp luận cho một tổ chức lấy Khách hàng làm trung tâm
- ▶ Từ Feature Factory đến Giải quyết nhu cầu thực sự của Khách hàng

Quản lý sản phẩm là một nhiệm vụ cực kỳ quan trọng. Chúng ta liên tục làm việc để hiểu thị trường, để hiểu danh mục đầu tư nào là nhu cầu thực sự. Chúng ta muốn tiếp tục khám phá về việc giải quyết các nhu cầu thực sự của khách hàng. Và tư duy thiết kế là một công cụ giúp chúng ta làm điều đó.

6. Sơ đồ chuỗi giá trị (VSM) và giới thiệu Quy trình chuyển giao liên tục với DevOps

- ▶ Lập bản đồ chuỗi giá trị và bắt đầu đo lường các chỉ số về luồng
- ▶ Xây dựng văn hóa cộng tác giữa Dev (Phát triển) và Ops (Vận hành) trong Chuyển giao liên tục
- ▶ Áp dụng tư duy Tinh gọn, thử nghiệm khách hàng nhỏ với khả năng học hỏi nhanh

Bước cuối cùng là sau khi xác định được các luồng giá trị, chúng ta phải xác định các nhóm, sau đó vạch ra các luồng giá trị để xem liệu có nhu cầu về tính năng hay giải pháp nào không, sau đó



chúng ta có nhân công, các bước tiếp theo sắp thực hiện là gì. Khi vạch ra luồng giá trị đó, chúng ta sắp xếp mọi người xoay quanh đó, sau đó bắt đầu đo lường dòng chảy của giải pháp đó cho đến khi chuyển giao, khi đó chúng ta sẽ thực sự có thể tạo ra sự linh hoạt trong kinh doanh tuyệt vời.

Kết luận

Sự linh hoạt trong kinh doanh là một sự thay đổi về văn hóa vượt ra ngoài Agile trong công nghệ thông tin

Bảy năng lực cốt lõi cho phép Dòng giá trị linh hoạt trong kinh doanh hiện thực hóa các cơ hội kinh doanh trong vài tháng thay vì vài năm

SAFe là một Hệ điều hành để đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh giúp bạn chuyển đổi nhanh hơn, rủi ro thấp hơn với các mô hình chuyển đổi đã được chứng minh.



Business Agility builds enterprises optimized for value delivery

Tạm dịch: Business Agility xây dựng các doanh nghiệp được tối ưu để mang lại giá trị



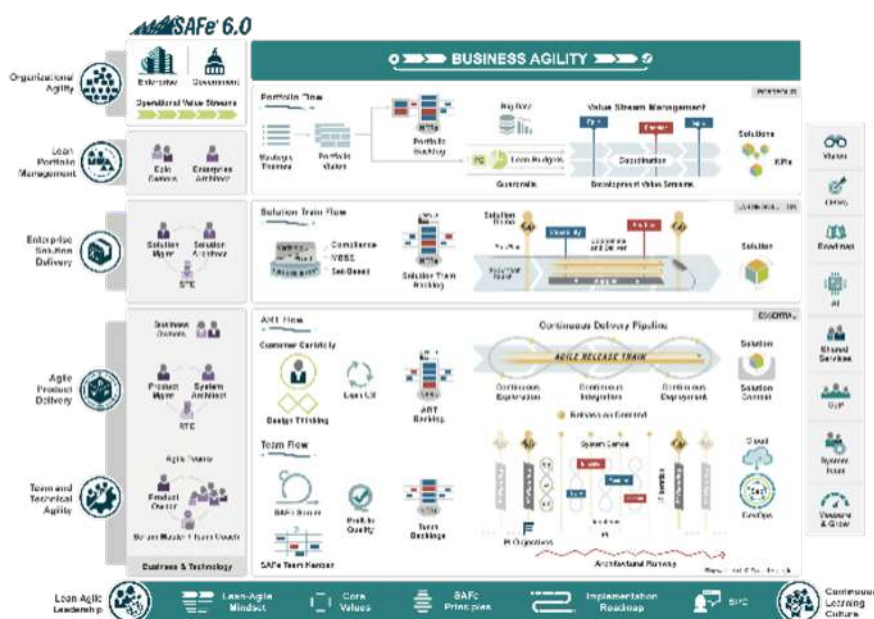
Diễn giả
Gerald Cadden

Sự linh hoạt trong kinh doanh đối với nhiều doanh nghiệp ngày nay chính xác là để tồn tại. Nhưng sự linh hoạt trong kinh doanh nghĩa là gì?

Sự linh hoạt trong kinh doanh là khả năng cạnh tranh và phát triển trong thời đại kỹ thuật số bằng cách nhanh chóng phản ứng với những thay đổi của thị trường và các cơ hội mới bằng các giải pháp kinh doanh kỹ thuật số sáng tạo.

Một phần rất quan trọng đối với định nghĩa này đó là về khả năng phản ứng nhanh chóng. “... phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường và các cơ hội mới.”

Sự phản ứng nhanh chóng cần tối ưu hóa luồng giá trị liên tục cho khách hàng. Để đạt được điều này, bạn phải: Áp dụng Quản lý Dòng Giá trị (VSM) và tích cực quản lý dòng giá trị.



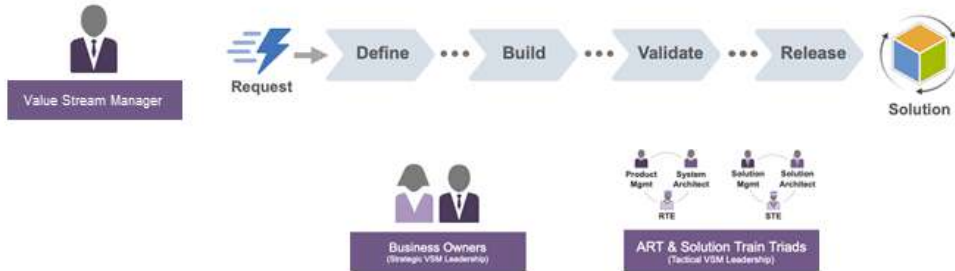
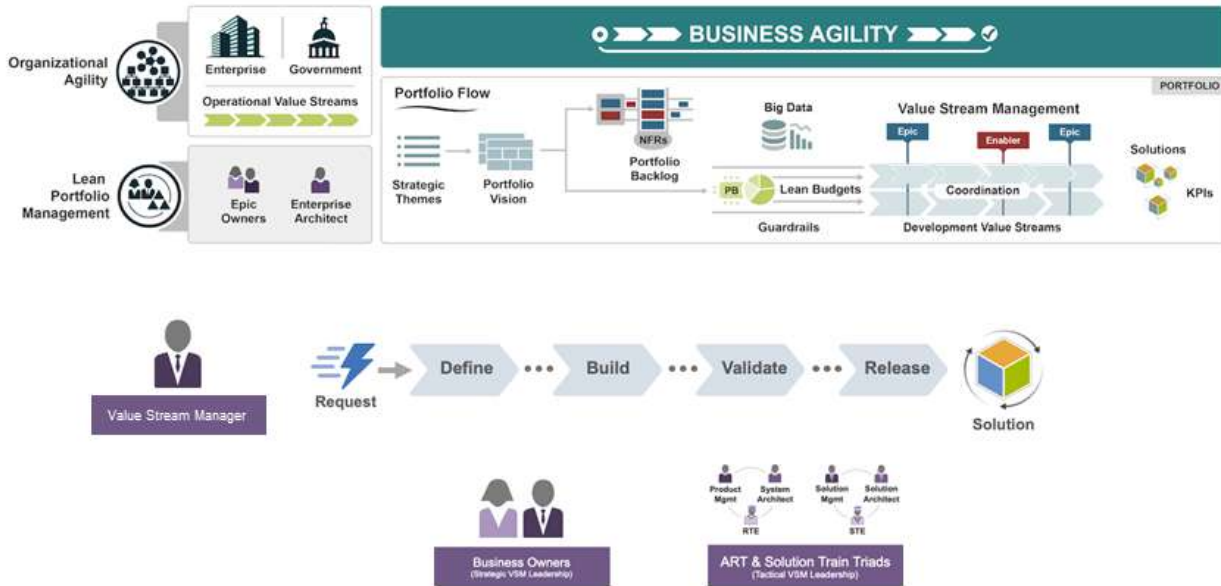
The Scaled Agile Framework is the world's leading Framework for Business Agility.

Scaled Agile Framework là khung cơ sở kiến thức về các nguyên tắc, thực hành và năng lực tích hợp đã được chứng minh giúp đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh bằng cách sử dụng nhiều nguyên tắc, bao gồm Lean, Agile, DevOps, Tư duy hệ thống và Quản lý sản phẩm.

Khung làm việc áp dụng Quản lý dòng giá trị để tối ưu hóa luồng giá trị liên tục cho khách hàng.

Quản lý dòng giá trị (VSM) là một nguyên tắc lãnh đạo và nguyên tắc kỹ thuật cho phép dòng giá trị kinh doanh tối đa thông qua vòng đời chuyển giao giải pháp đầu cuối.

Mục đích của quản lý dòng giá trị là để đảm bảo rằng công việc tạo ra giá trị có thể tiến hành trôi chảy và liên tục trong toàn tổ chức.



© Scaled Agile, Inc.

- 8 -

Quản lý Dòng Giá trị chủ yếu liên quan đến danh mục đầu tư, đòi hỏi năng lực Lãnh đạo Chiến lược và Lãnh đạo Chiến thuật. Nó cần có sự hiểu biết và áp dụng tư duy Tinh gọn, kiến thức về kinh doanh, kỹ thuật và quy trình, cũng như ảnh hưởng chiến lược và chiến thuật.

Trong các doanh nghiệp nhỏ, bạn có thể có một người quản lý dòng giá trị (Value Stream Manager) riêng để quản lý việc này. Tuy nhiên, thực tế và sự phức tạp của các doanh nghiệp và sản phẩm số sẽ đòi hỏi sự kết hợp của năng lực lãnh đạo với những kỹ năng này.

Trong SAFe, đó là sự kết hợp giữa những người đảm nhận vai trò Chủ doanh nghiệp (Business Owner) và vai trò lãnh đạo trên cấu trúc tổ chức Agile Release Train (ART) hoặc Solution Train.



ART & Solution Train Triads (Tactical VSM Leadership)	Lean Thinking Principle	Business Owners (Strategic VSM Leadership)
Specify products and outputs	1	Specify value and outcomes
Organize around value	2	Define the value stream
Identify flow interruptions	3	Sponsor flow improvements
Understand customer needs	4	Understand business needs
Lead incremental improvements	5	Lead radical improvements

© Scaled Agile, Inc.

Lãnh đạo dòng giá trị chiến thuật (Tactical Value Stream Map Leadership) chịu trách nhiệm tối ưu hóa hiệu quả của Dòng giá trị phát triển. Trong khi đó, Lãnh đạo dòng giá trị chiến lược (Strategic value stream map leadership) chịu trách nhiệm xác định giá trị sẽ được chuyển giao, xác định KPI hướng chúng ta tới việc nhận ra các lợi ích kinh tế hữu hình và cung cấp ảnh hưởng chiến lược cần thiết để xác định, ưu tiên và thực hiện các cải tiến hệ thống.



Sự kết hợp này được củng cố bởi tư duy tinh gọn. Mỗi Nguyên tắc Tinh gọn thúc đẩy tư duy và hành vi của Lãnh đạo Chiến lược và Lãnh đạo Chiến thuật.

Vậy Nguyên tắc Tinh gọn ảnh hưởng đến dòng giá trị như thế nào?

Nguyên tắc đầu tiên của tư duy tinh gọn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu nhu cầu của khách hàng và định lượng giá trị vốn có trong các sản phẩm và dịch vụ được cung cấp.

Nguyên tắc SAFe #1 là hãy nhìn từ góc nhìn kinh tế

Trao đổi giá trị là hai chiều; khách hàng nhận được những lợi ích hữu hình như tăng năng suất, sự hài lòng,... Doanh nghiệp đạt được doanh thu, tiết kiệm chi phí và khách hàng trung thành.

KPI được sử dụng để đo lường giá trị mang lại cho khách hàng.

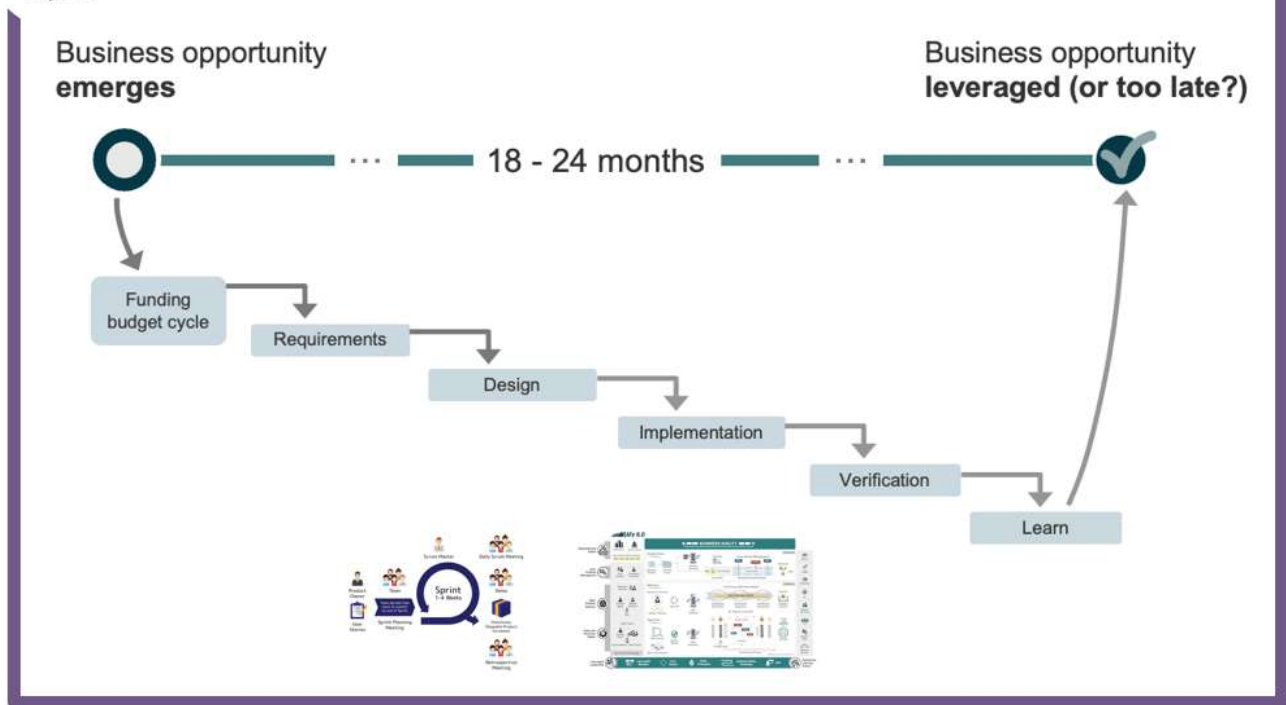
Được hỗ trợ bởi Tư duy thiết kế và Lấy khách hàng làm trung tâm – cung cấp đúng sản phẩm cho đúng khách hàng vào đúng thời điểm.

Lấy khách hàng làm trung tâm là tư duy tập trung vào việc tạo ra những trải nghiệm tích cực cho khách hàng. Đồng thời, Tư duy thiết kế tập trung vào việc tạo ra các sản phẩm mong muốn có lợi nhuận và bền vững trong suốt vòng đời sản phẩm.

Các tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm cung cấp các giải pháp toàn bộ sản phẩm (whole - product) phù hợp được thiết kế với sự hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của khách hàng.



Project

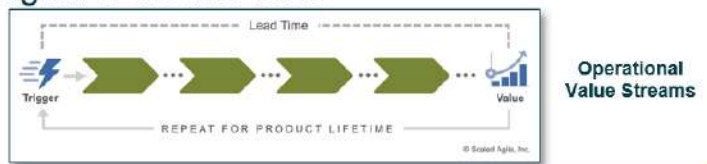


© Scaled Agile, Inc.

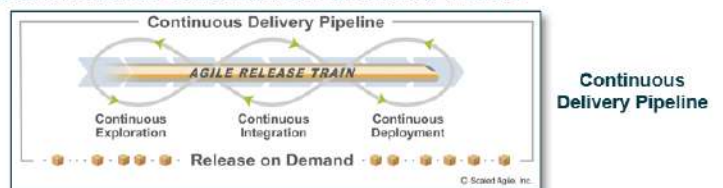
Nguyên tắc tinh gọn số 2 là xoay quanh giá trị; sự linh hoạt là làm điều này với các nhóm được trao quyền bền bỉ, trong khoảng thời gian ngắn, v.v.

Rất nhiều doanh nghiệp vẫn áp dụng cách phát triển theo từng giai đoạn truyền thống, không đủ sức cạnh tranh hoặc phản ứng với thị trường ngày nay. Trong khi, gia tăng sự linh hoạt ở cấp độ nhóm hoặc sự linh hoạt có quy mô không cải thiện điều đó.

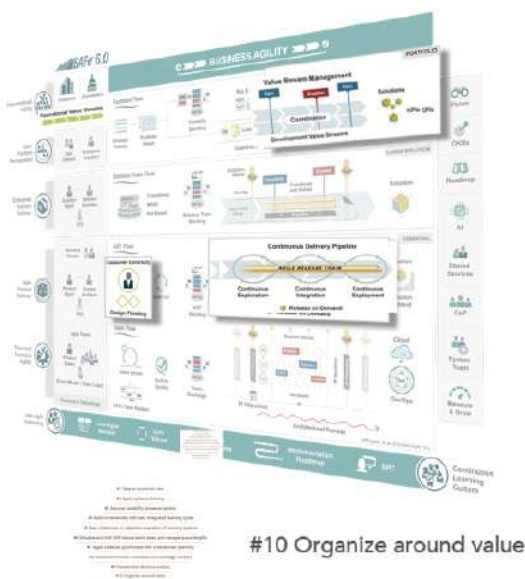
Organize around value



Continuous execution around value

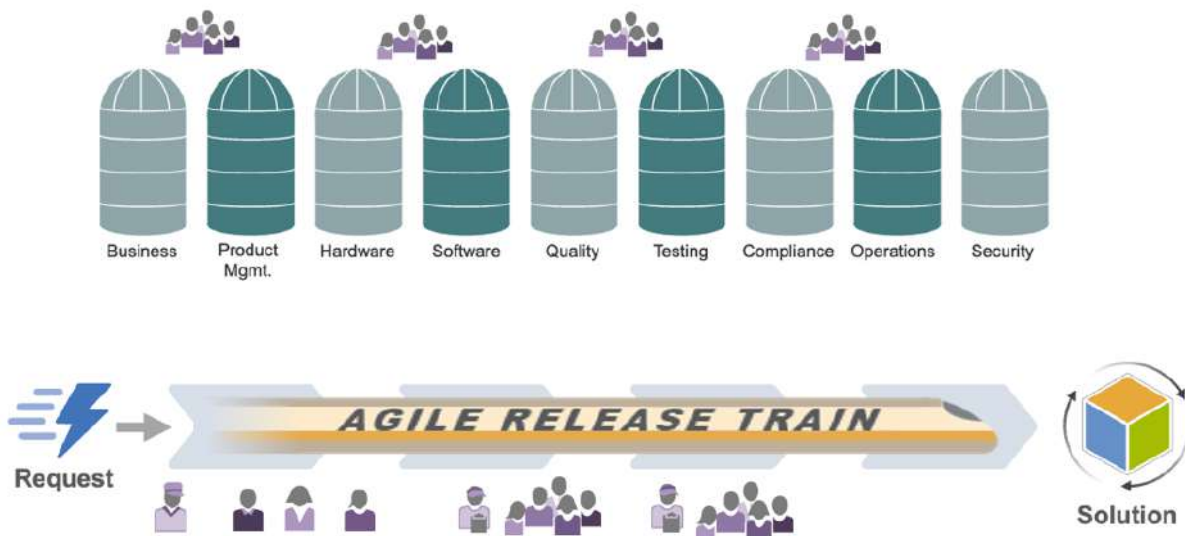


1-15



Nền tảng của quản lý dòng giá trị là Tổ chức xoay quanh giá trị; đó là một khái niệm quan trọng trong nguyên tắc SAFe #10.

Trong khi, Nguyên tắc Tinh gọn #2 của SAFe tập trung vào việc quản lý dòng giá trị thông qua Dòng giá trị phát triển.



Chúng ta có một Giải pháp xác định và xác định Dòng giá trị phát triển để cung cấp giải pháp, nhưng lấy nhân sự ở đâu?

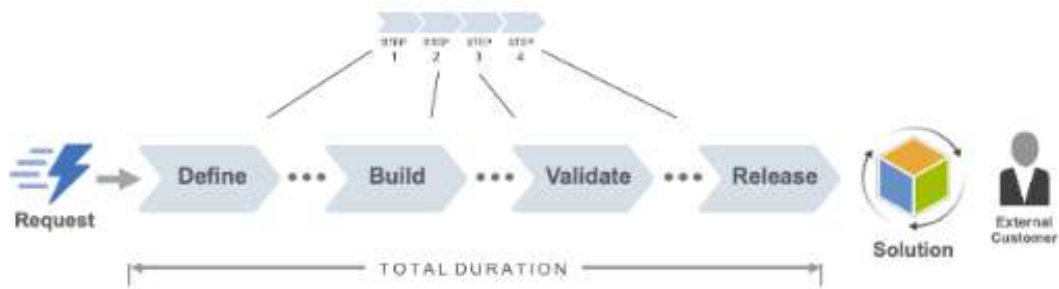
Để đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh, các Dòng giá trị phát triển phải có những con người tận tâm sở hữu đầy đủ các kỹ năng và kinh nghiệm để cung cấp giải pháp cho thị trường, chứ không chỉ phát triển và thử nghiệm giải pháp. Chúng ta cần thu hút những người này khỏi hệ thống phân cấp và silo. Chúng ta thu hút những người chúng ta cần và để họ cống hiến cho Luồng giá trị phát triển.

Nguyên tắc tinh gọn số 3 nói với chúng ta về luồng giá trị tạo ra cho khách hàng không bị gián đoạn.

Trong bất kỳ hệ thống luồng nào, có 08 vị trí phổ biến mà luồng có thể bị gián đoạn.

- 1. Hàng đợi.** Các hạng mục công việc được cam kết hoàn thành và không có khả năng sắp xếp thứ tự ưu tiên để tối đa hóa giá trị mang lại.
- 2. Sản phẩm dở dang.** Quá nhiều công việc đang tiến hành sẽ cản trở luồng.
- 3. Phản hồi.** Phản hồi chậm trễ từ khách hàng và các bên liên quan.
- 4. Chính sách.** bị buộc phải tuân thủ các chính sách Quan liêu hoặc định hướng theo quy trình, dù là theo nhóm hay toàn cầu, có thể cản trở luồng làm việc.
- 5. Nút thắt cổ chai.** Không đủ người, nguồn lực hoặc các ràng buộc khác sẽ hạn chế luồng xuyên suốt toàn hệ thống.
- 6. Nhân sự.** Hệ thống phải được thiết kế để tối đa hóa sự tập trung của mọi người và giảm thiểu sự gián đoạn.
- 7. Bàn giao.** Quá nhiều công việc bàn giao giữa những người đang làm việc.
- 8. Nhóm (batch).** Mọi hệ thống đều có giới hạn về dung lượng. Các nhóm nên được thiết kế với luồng tối ưu.

Clear the Value Stream of wasteful activities that delay solution delivery



To identify waste and delay, apply Value Stream Mapping

Lập mô hình Dòng giá trị phát triển và đo lường hiệu suất là chìa khóa để loại bỏ các hoạt động lãng phí làm trì hoãn việc cung cấp giải pháp.

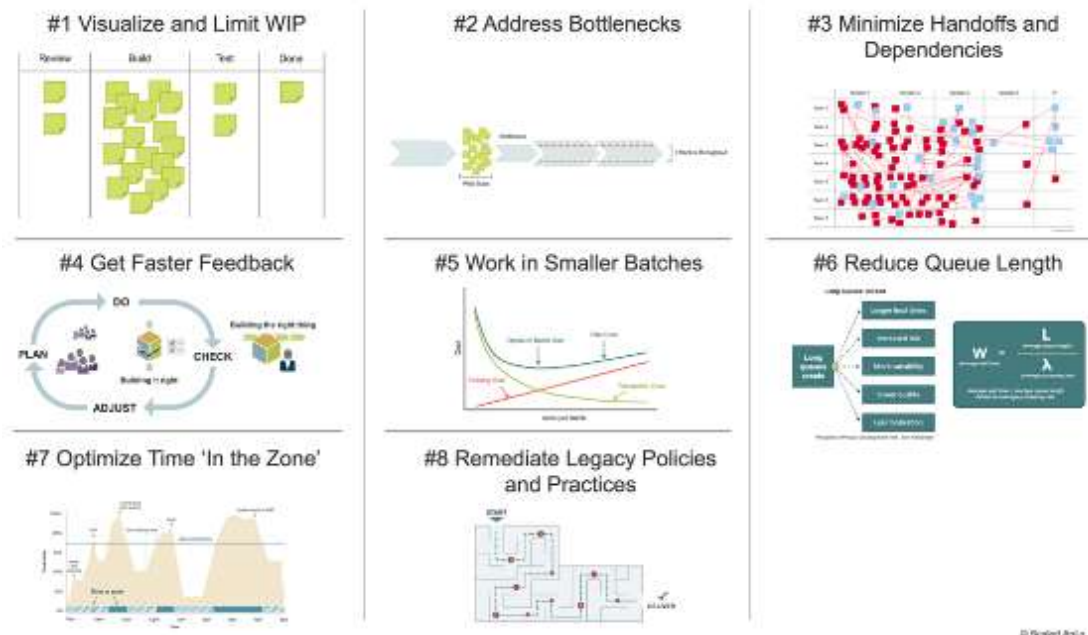
Để xác định nguồn gốc của sự chậm trễ, chúng tôi áp dụng sơ đồ chuỗi giá trị (Value Stream Mapping).



Sơ đồ chuỗi giá trị lập mô hình chuỗi hoạt động đầu cuối trong Dòng giá trị phát triển; chúng ta đo thời gian cần thiết để hoàn thành công việc và thời gian chờ giữa các bước. Cụ thể hơn, nó trông như thế này.

Chúng ta xác định các khu vực cải tiến, xác định và ưu tiên các hạng mục hành động.

- ▶ PT = Process Time (Thời gian xử lý) – Thời gian làm việc thực tế được áp dụng ở mỗi bước để tạo ra đầu ra mong muốn, được đo từ khi bắt đầu một bước cho đến khi hoàn thành.
- ▶ FT = Flow Time (Thời gian triển khai) – Tổng thời gian để xử lý một hạng mục công việc.
- ▶ DT = Delay Time (Thời gian trễ) – Lượng thời gian nhàn rỗi giữa các bước, được đo từ khi hoàn thành công việc ở một bước cho đến khi bắt đầu công việc ở bước tiếp theo.
- ▶ %CA = Percent Complete and Accurate (Phần trăm hoàn thành và chính xác) – Phần trăm đầu ra từ một bước có thể sử dụng được ở bước tiếp theo. Nhóm tính toán %CA của một bước ở các bước tiếp theo.

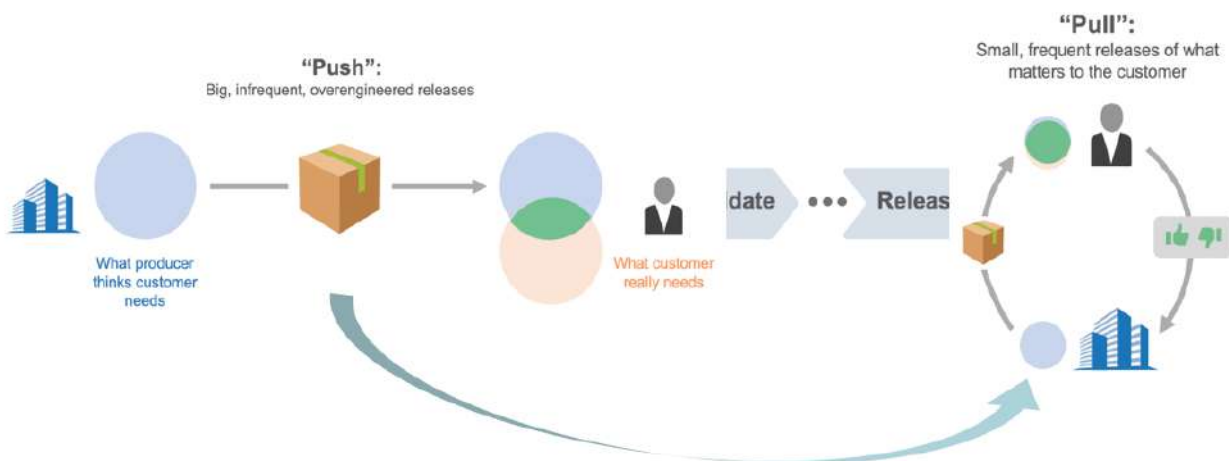


©Scaled Agile, Inc.

Sau khi xác định được các vấn đề, chúng tôi cần giảm thiểu chúng và để làm được điều đó, chúng tôi áp dụng tám Flow Accelerator này.

1. Trực quan hóa và Giới hạn công việc đang làm
2. Giải quyết nút thắt cổ chai
3. Giảm thiểu các công việc bàn giao và sự phụ thuộc
4. Nhận phản hồi nhanh hơn
5. Làm việc theo nhóm nhỏ hơn
6. Giảm độ dài hàng đợi
7. Tối ưu hóa thời gian “trong tầm tay” (in the zone)
8. Khắc phục các chính sách và thực hành cũ

Nguyên tắc tư duy Tinh gọn thứ tư định hướng **Quản lý Dòng Giá trị để cung cấp các giải pháp mà khách hàng đẩy/kéo vào thị trường dựa trên nhu cầu của họ** thay vì thúc đẩy các giải pháp dựa trên những gì họ nghĩ khách hàng cần.



Một lần nữa, Lấy khách hàng làm trung tâm và Tư duy thiết kế đóng một vai trò quan trọng ở đây.

Hơn nữa, chúng ta cần tách biệt phần Triển khai với Phát hành. Chúng ta cần triển khai và thử nghiệm khả năng của giải pháp trong sản xuất theo yêu cầu mà không ảnh hưởng đến khách hàng. Nhưng khi điều kiện thị trường phù hợp hoặc khi khách hàng cần, chúng ta có thể phát hành chúng.

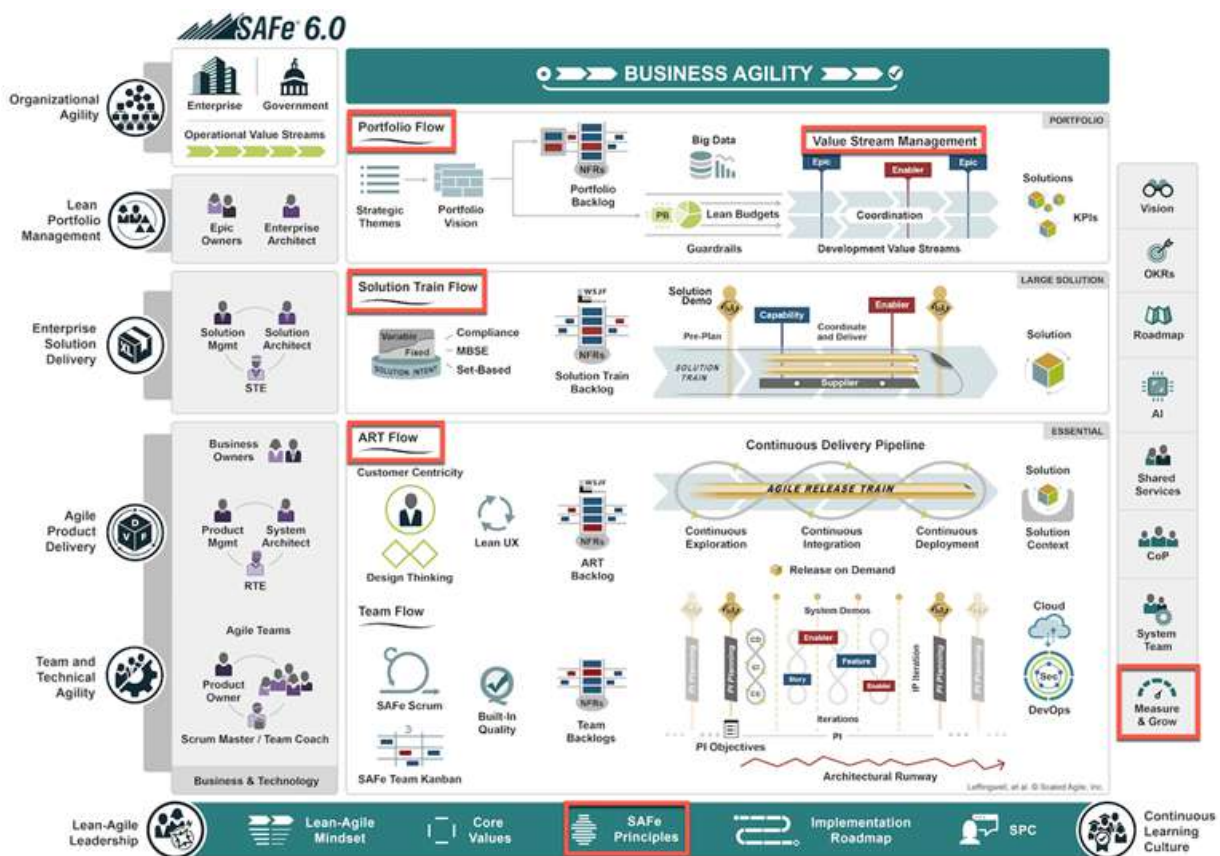
Hãy nghĩ về tác động của việc phát hành bản cập nhật LinkedIn so với việc phát hành bản cập nhật khả năng điều hướng cho một chiếc Boeing 787.

Dòng giá trị là một thực hành liên tục không ngừng tối ưu hóa dòng giá trị để theo đuổi luồng và chất lượng tối đa.

Nguyên tắc tinh gọn số 5 định hướng động lực không ngừng theo đuổi sự hoàn hảo.

Bất kỳ tổ chức nào theo đuổi sự hoàn hảo trong việc chuyển giao đều phải thường xuyên đánh giá dòng giá trị dựa trên các mục tiêu hiệu suất đã xác định và để làm được điều đó, chúng ta cần các chỉ số định lượng và định tính để hỗ trợ việc ra quyết định hiệu quả.

Trong SAFe, chúng ta đo lường ở mọi cấp độ. Chúng ta đo lường Luồng, Kết quả và Năng lực.



SAFe là một Khung làm việc dựa trên luồng được tổ chức xoay quanh Dòng giá trị. Do đó, chúng áp dụng các Chỉ số luồng này để xác định mức độ hiệu quả của một Doanh nghiệp trong việc cung cấp giá trị.

Các chỉ số kết quả giúp xác định liệu các nỗ lực của tổ chức có tạo ra lợi ích kinh doanh mong muốn hay không.

Cam kết Sự linh hoạt trong Kinh doanh đòi hỏi trình độ chuyên môn đáng kể trong 07 năng lực cốt lõi. Mặc dù mỗi năng lực có thể mang lại giá trị một cách độc lập, nhưng chúng cũng phụ thuộc lẫn nhau theo nghĩa là Sự linh hoạt trong kinh doanh thực sự chỉ có thể hiện diện khi doanh nghiệp đạt được sự tinh thông trong tất cả năng lực.

TTA – Tập trung vào các Nhóm Agile hiệu suất cao và Nhóm của các Nhóm (Teams of Teams) để tạo và hỗ trợ các giải pháp kinh doanh mang lại giá trị cho khách hàng của doanh nghiệp.

APD – Tập trung vào việc thực thi và khách hàng, đảm bảo tạo ra các giải pháp đúng, cho đúng khách hàng, vào đúng thời điểm.

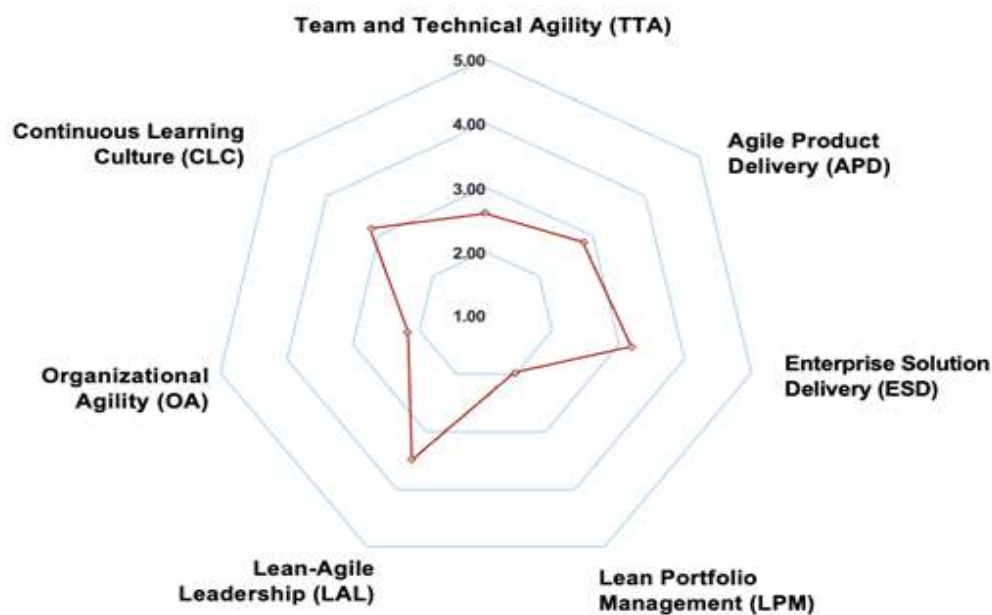
ESD – Tập trung vào việc áp dụng các nguyên tắc và thực hành Lean-Agile vào đặc điểm kỹ thuật, phát triển, triển khai, vận hành và phát triển các giải pháp thực-ảo (cyber-physical) tinh vi.

LPM – Tập trung vào việc điều chỉnh chiến lược và thực thi, áp dụng các phương pháp tư duy hệ thống và tinh gọn vào chiến lược và ngân sách đầu tư, vận hành danh mục đầu tư Agile và quản trị.

OA – Những người có tư duy tinh gọn và các nhóm Agile trong toàn doanh nghiệp tối ưu hóa các quy trình kinh doanh, phát triển chiến lược với các cam kết mới rõ ràng và quyết liệt, đồng thời nhanh chóng điều chỉnh tổ chức để tận dụng các cơ hội mới.

CLC – Tập trung vào việc trở thành một tổ chức học tập, cam kết cải tiến liên tục và thúc đẩy văn hóa đổi mới.

LAL – Tập trung vào các Nhà lãnh đạo Lean-Agile thúc đẩy và duy trì sự thay đổi của tổ chức và vận hành xuất sắc bằng cách trao quyền cho các cá nhân và nhóm để khai phá tiềm năng lớn nhất của họ.



Các chỉ số Năng lực xem xét mức độ Linh hoạt trong Kinh doanh của chúng ta. Mục tiêu là để các tổ chức có cơ sở ban đầu dựa trên từng năng lực và đo lường, cải thiện dựa trên những năng lực này theo thời gian.

Sự linh hoạt trong kinh doanh đòi hỏi khả năng thích ứng; khả năng thích ứng đòi hỏi các doanh nghiệp phải tối ưu hóa cho việc chuyển giao giá trị.

Để kích hoạt khả năng thích ứng và tối ưu hóa cho việc chuyển giao giá trị yêu cầu chúng ta áp dụng Quản lý dòng giá trị và chủ động quản lý luồng giá trị.

Trong hơn một thập kỷ, SAFe® đã trở thành hệ thống đáng tin cậy nhất thế giới về sự linh hoạt trong kinh doanh. Cung cấp hướng dẫn về cách doanh nghiệp và nhân viên có thể phát triển và ứng phó với thay đổi



1.000.000+

Các chuyên gia được
đào tạo SAFe

20.000

Doanh nghiệp AN TOÀN
trên mọi ngành
công nghiệp

500+

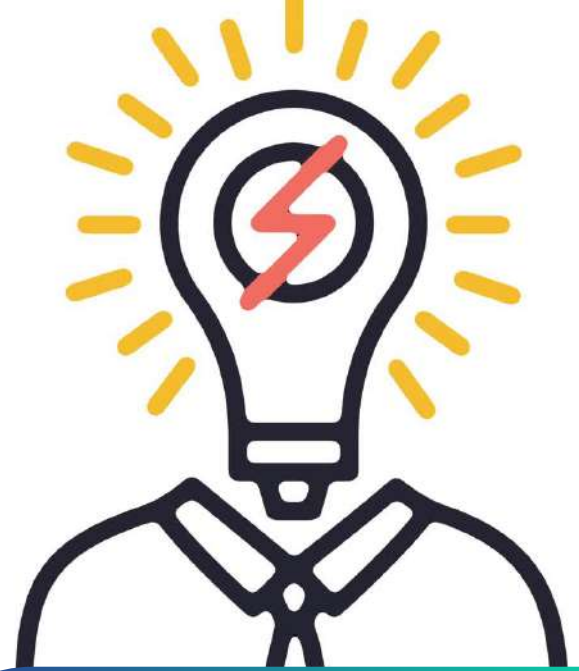
Đối tác chuyển đổi
và nền tảng

110+

Quốc gia có người
được đào tạo



Adopting agile mindset in traditional companies. WHERE AND HOW?

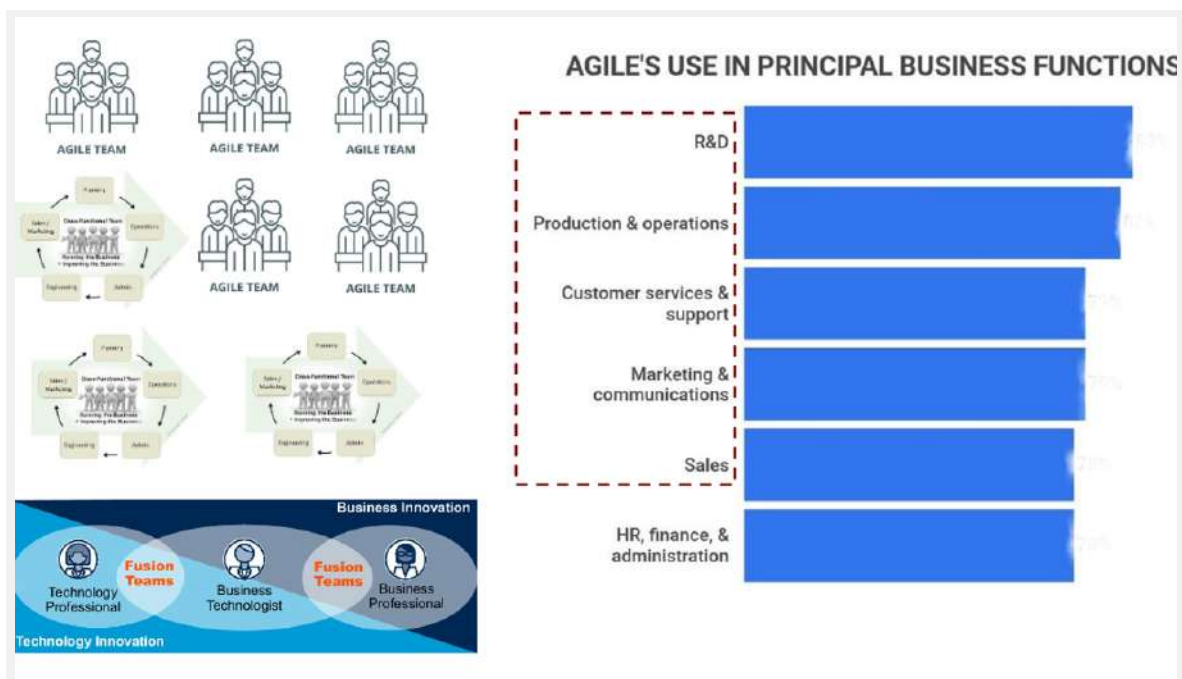


Diễn giả
Phạm Anh Tuấn

Tạm dịch: Áp dụng tư duy linh hoạt trong công ty truyền thống. Ở đâu và như thế nào?

Trong bài chia sẻ của mình ông Phạm Anh Tuấn đã chia sẻ về cách triển khai Agile tại Rạng Đông với những trở ngại và kết quả đạt được.

Cách triển khai Agile tại Rạng Đông - công ty sản xuất 60 năm



Mọi người nghĩ Rạng Đông là một công ty khá là cũ kỹ. Một công ty 60 năm tuổi đời. Nhưng mọi người không biết rằng:


- ▶ Rạng Đông làm ra những sản phẩm, những hệ thống thông minh, và hướng tới giới trẻ, hướng tới Gen Z.
- ▶ Rạng Đông chính là một tổ chức học tập.
- ▶ Rạng Đông chính là nơi các ý tưởng mới được nuôi dưỡng.

Về cơ bản là Rạng Đông không triển khai Agile theo hướng chuẩn chỉnh như chúng ta thấy trong ngành phần mềm. Mặc dù bộ phận phát triển frontware, bộ phận phát triển thông minh thì cũng đang triển khai theo chu trình Scrum đúng chuẩn của Agile. Nhưng ngoài bộ phận đó, thì Agile đã len lỏi vào trong các quy trình, trong các quyết định, trong các chỉ đạo của Rạng Đông. Nó được thể hiện ở chỗ Rạng Đông đang triển khai rất nhiều đội nhóm liên tổ chức. Rạng Đông thành lập rất nhiều đội ngũ, chúng tôi có nhóm Agile, có nhóm chức năng, có cả chuyên gia về công nghệ, chuyên gia về kinh doanh và đặc biệt cho rất nhiều nhóm liên chức năng để xử lý các mục tiêu khác nhau của tổ chức, phát triển sản phẩm mới hay mô hình kinh doanh mới.

Và thứ 2 tôi muốn nói là ở Rạng Đông tư duy thử nghiệm rất là mạnh mẽ. Ví dụ, prototype được triển khai từ xưa trong các sản phẩm. Ví dụ kể cả những cơ cấu của từng đội nhóm cũng có thể thành MVP, sau một thời gian 2 tháng, 3 tháng thấy nó không phù hợp thì lại chuyển sang một mô hình phù hợp với nhóm khác trước. Hay là các mô hình kinh doanh, hay quy trình khách hàng.

Đặc biệt là Rạng Đông vẫn duy trì một thứ gọi là Cấu trúc vận hành 2 chế độ. Chúng tôi không chuyển sang Agile một cách mù quáng. Có những thứ cần sự ổn định, những thứ chiếm 80%, 90% doanh thu thì vẫn được triển khai theo hướng thác nước (waterfall) truyền thống. Những dự án chuyển đổi số, những mô hình mới thì được triển khai theo hướng Agile.

PROTOTYPE - Thiết kế online - Triển khai chi tiết kế hoạch



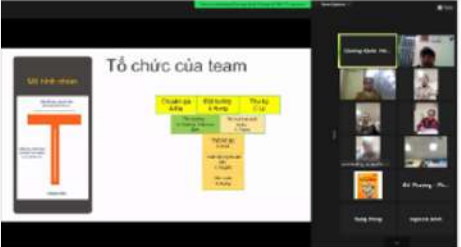
- Trên cơ sở định hướng sự phát triển của từng lớp sản phẩm, Công ty hình thành các nhóm Agile để phát triển linh hoạt Đổi mới / Sáng tạo sản phẩm trong từng lớp bằng việc sử dụng các công cụ hỗ trợ trong chuỗi công việc:
- Quá trình xác định vấn đề bằng tư duy Design Thinking, Canvas
- Quá trình thiết kế bằng 8 năng lực thiết kế Rạng Đông đã làm chủ
- Quá trình Sản xuất được điều hành và quản lý bằng hệ thống điều hành sản xuất thông minh

Mô hình DBM của Rạng Đông


Mô hình kinh doanh	DA KINH DOANH CHANNEL	THỨC DẪY HỆ SINH THÁI
	<ul style="list-style-type: none"> Kênh TMĐT (Amazon, Dong Store) Bán trên các sàn TMĐT (Jipagee, Tiki, Lazada) Social Commerce Kênh công tác 	<ul style="list-style-type: none"> Phát triển ứng dụng SaaS/Cloud Công tác với các nhà sản xuất thiết bị gia dụng và điện tử Mở rộng gó sản phẩm smartHome
Mô hình kinh doanh	NHÀ CUNG CẤP	NHÀ SẢN XUẤT THEO MODULE
	<ul style="list-style-type: none"> 23.000 địa lý cấp 1, 2, 3 Đội ngũ tiếp thị địa phương Đội tác phẩm phổ Các chi nhánh 	<ul style="list-style-type: none"> Kết nối kinh hợp với nhà sản xuất để tận Đông giá ứng dụng để "xả của thay" Ứng dụng tương thích nhiều chuẩn kết nối Công tác với nhà cung

MVP mindset

Tổ chức của team



GD 1: Thiết kế trình → **GD 2: Thị trường** → **GD 3: Nghiên cứu chi tiết**



MÔ HÌNH
VẬN
HÀNH
2 CHẾ ĐỘ

A two-mode operating model

	Mode 1	Goal	Mode 2
	Reliability		Agility
Think Marathon Runner	Price for performance	Value	Revenue, brand, customer experience
	Waterfall, V-Model, high-ceremony IID	Approach	Agile, kanban, low-ceremony IID
	Plan-driven, approval-based	Governance	Empirical, continuous, process-based
	Enterprise suppliers, long-term deals	Sourcing	Small, new vendors, short-term deals
	Good at conventional process, projects	Talent	Good at new and uncertain projects
	IT-centric, removed from customer	Culture	Business-centric, close to customer
	Long (months)	Cycle Times	Short (days, weeks)

Think
Sprinter

Gartner

Một số kết quả đạt được

Sau 3 năm triển khai và học tập liên tục thì doanh thu từ sản phẩm mới của Rạng Đông ước tính tăng khoảng 15%. Con số này tuy vẫn nhỏ nhưng quan trọng là nó giúp giữ chân khách hàng đã từng mua các sản phẩm cũ, sản phẩm truyền thống. Nếu không có những sản phẩm mới ra liên tục thì rất nhanh chúng tôi sẽ mất khách hàng. Tốc độ tăng trưởng hàng năm đang duy trì mức 20%, đặc biệt thời gian ra thị trường (time to market) rút từ 6 tháng xuống còn 2 tháng. Đây chính là kết quả rất mạnh khi áp dụng Agile ở Rạng Đông. Mức độ tăng năng suất cũng đạt khoảng 20%.

Một số hạn chế

Ví dụ đa số nguồn lực còn hiểu rất mơ hồ về Agile, đội nhóm IT thì có thể tự học, tự phát triển, nhưng còn những bộ phận khác thì mọi người vẫn không biết đây có phải Agile hay không. Đây là thực tế của một doanh nghiệp.

Hay chúng ta hay nói vẫn có những áp lực về làm sao tôi không được thất bại, không được làm mất tiền của doanh nghiệp quá nhiều,...

Rồi khi chúng ta tổ chức quá nhiều đội nhóm liên chức năng thì có vấn đề là những thành viên cốt cán họ sẽ phải xuất hiện trong quá nhiều đội.

Thứ 4 là đối với sản phẩm vật lý có dễ dàng triển khai Agile hay không?

Thứ 5 là chúng ta nói là MVP phải kiểm thử thì mới đưa đến khách hàng cuối cùng, công ty Rạng Đông thì chủ yếu cần khách hàng nội bộ trước, có những cái nhạy cảm trong ngành, những đối thủ, nếu chúng ta tung ra công khai ngay thì có những dòng sản phẩm của Rạng Đông xuất hiện, Trung Quốc có thể sẽ sao chép ngược lại sản phẩm của Rạng Đông.



Hello! We are SupremeTech!

We are a product-focused development company based in Danang, Vietnam. Currently we provide offshore outsourcing services for the high-demand markets, namely Japan, US, Australia, Singapore, etc. and we also build our own products.

Established in 2020, SupremeTech have achieved significant milestones

160+
experienced
engineers

54+
projects

03+
continents
we have
footprints on

03+
products
developed in-house

We have the expertise in various industries.

Our know-hows in specific areas enable us to solve business challenges, deliver fast and effectively.

E-commerce

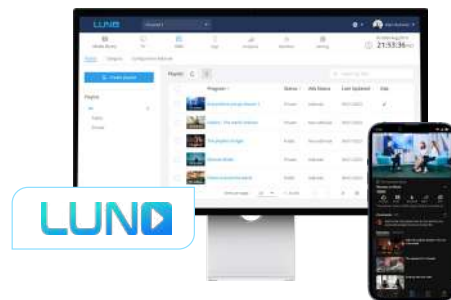
HR Tech

Healthcare

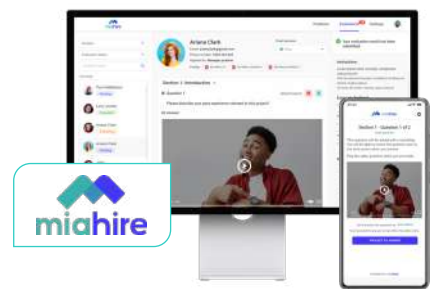
OTT Streaming

Customer Experiences

Our Products



LUNA



miahire

All-in-one Whitelabel FAST Channel & OTT Platform

- ✓ FAST Channel with SSAI insertion
- ✓ VOD with subscription
- ✓ Content management system



Automated video interviewing platform for more effective recruitment

- ✓ Increase efficiency
- ✓ Ensure equality
- ✓ Save time & effort



SUPREME
T E C H

TEAMWORK MODEL AT RANG DONG

**Tạm dịch: mô hình teamwork
trong triển khai chuyển đổi số
ở Rạng Đông**



Diễn giả
Nguyễn Đoàn Kết

Nguyễn Đoàn Kết, Phó Chủ tịch HĐQT, Phó tổng Giám đốc của Công ty Cổ phần Rạng Đông đã có bài chia sẻ một số công việc mà Rạng Đông đã làm trong thời gian vừa qua.

Cụ thể là ông đã chia sẻ những kinh nghiệm, bài học, thành công khi tham gia trong sự nghiệp phục vụ chuyển đổi số đang rất là mạnh, rất là tất yếu.

Theo ông, Agile không chỉ là vấn đề công cụ mà là vấn đề quản trị, cách tiếp cận quản trị. Và Agile chính là một trong những phương tiện giúp Rạng Đông triển khai được chiến lược chuyển đổi số của mình.

Chuyển đổi số không có con đường chung, mỗi doanh nghiệp cần tìm ra lý luận, con đường riêng phù hợp với doanh nghiệp của mình. Do đó, xây dựng chiến lược đã khó, tìm ra con đường cho doanh nghiệp đã khó, nhưng cái khó hơn nữa là phải tổ chức, triển khai được lý luận đó.

Làm gì thì làm cũng phải thắng nhanh, phải có kết quả, nếu không có kết quả thì không có niềm tin của cấp trên và quần chúng để tiếp tục.

1. Bối cảnh chung của Rạng Đông

Rạng Đông là doanh nghiệp truyền thống, đã 62 tuổi đời, là một trong 13 doanh nghiệp được Bác Hồ thành lập trong các doanh nghiệp công nghiệp đầu tiên.

Có thể nói, sứ mệnh của Rạng Đông đã được quy định từ lịch sử. Trong quá trình phát triển của mình đến năm 2000, thì Rạng Đông được phong tặng danh hiệu Anh hùng lao động.

Từ năm 1991 cho đến năm 2015, Rạng Đông liên tục đạt được mức tăng trưởng rất cao, năm sau tăng trưởng cao hơn năm trước, liên tục như vậy. Tăng trưởng ở mức 7 đến 10% và có những năm trên 10%.

So sánh các chỉ tiêu 2015 với chỉ tiêu 1990.

- Doanh thu: Tăng 360 lần.
- Nộp ngân sách: Tăng 1.580 lần
- Lợi nhuận thực hiện: Từ còn lỗ năm 1990 đến năm 2015 lợi nhuận tăng 573 lần
- Thu nhập bình quân hàng tháng: Tăng 55 lần

Với thời điểm đó, đến năm 2015, có rất nhiều hội thảo về kinh tế, đánh giá Rạng Đông là một hiện tượng. Nhưng kể từ năm 2015 thì tốc độ tăng trưởng không còn được như thế nữa, có vẻ như chững lại.

Cũng là năm mà trong ngành xuất hiện hiện tượng chuyển các tầng công nghệ. Lịch sử đã chứng minh là rất nhiều doanh nghiệp khi chuyển tầng công nghệ như vậy, xuất hiện hiện tượng sao đổi ngôi, những ông lớn đi xuống. Chúng tôi cũng rơi vào câu chuyện như vậy.

Ở thời điểm nhạy cảm năm 2015, câu hỏi đặt ra là tương lai của Rạng Đông là như thế nào? Chân dung của Rạng Đông, con đường Rạng Đông đi tới là thế nào trong thời kỳ nguyên số?

2. Nhận thức thời đại

Thời đại này có những đặc điểm chính như sau:

Đặc điểm thứ nhất là sự xuất hiện của không gian mạng làm thay đổi cách sống, thay đổi hành vi, thay đổi cách làm việc của mọi người.

Đặc điểm thứ hai là **VUCA**.

Đặc điểm thứ ba là **SMAC**.

Đặc điểm thứ tư là thời kỳ này xuất hiện **công nghệ mới thay đổi rất nhanh**: AI, ChatGPT...

Đặc điểm thứ năm là **thời kỳ cạnh tranh rất cao**. Trước đây, trong ngành chiếu sáng chỉ có 5 doanh nghiệp cạnh tranh với nhau, bây giờ có tới 6.800 doanh nghiệp cạnh tranh với nhau. Trong bối cảnh như vậy thì Rạng Đông cũng đang chuyển tầng công nghệ.

Những cạnh tranh trong ngành:

- Chuyển sang tầng công nghệ thứ 4 – Chiếu sáng thông minh
- Xuất hiện Li - Fi, dùng sóng ánh sáng để điều khiển.
- 2020 Việt Nam có 5.770 nhà cung cấp LED.
- Công ty VLXD, XL điện nước cũng tham gia thị trường cung cấp LED.
- Xuất hiện các đối thủ cạnh tranh bất đối xứng.

3. Sứ mệnh - Tầm nhìn - Mục tiêu

Sứ mệnh: Doanh nghiệp tiên phong cung cấp hệ thống giải pháp đồng bộ dựa trên công nghệ lõi là Chiếu sáng và IoT, góp phần kiến tạo Ngôi nhà thông minh, Thành phố thông minh, Nông nghiệp Công nghệ cao và Nông nghiệp chính xác, thúc đẩy cuộc sống hòa hợp với Thiên nhiên – Thông minh – Hạnh phúc – Thân thiện môi trường; Gia tăng giá trị cho cổ đông, nhân viên và khách hàng; Đồng hành cùng dân tộc xây dựng Việt Nam Phồn vinh – Thịnh vượng

Tầm nhìn:

- Đến năm 2025 trở thành doanh nghiệp công nghệ cao dẫn đầu thị trường chiếu sáng tại Việt Nam; tiên phong trong lĩnh vực cung cấp Hệ sinh thái Sản phẩm/Dịch vụ 4.0
- Năm 2030 sẽ trở thành doanh nghiệp khoảng tỷ đô, đưa thương hiệu Rạng Đông lên tầm khu vực
- Con đường phát triển bằng Khoa học công nghệ/Đổi mới sáng tạo và Sự tử tế

Mục tiêu đến 2025:

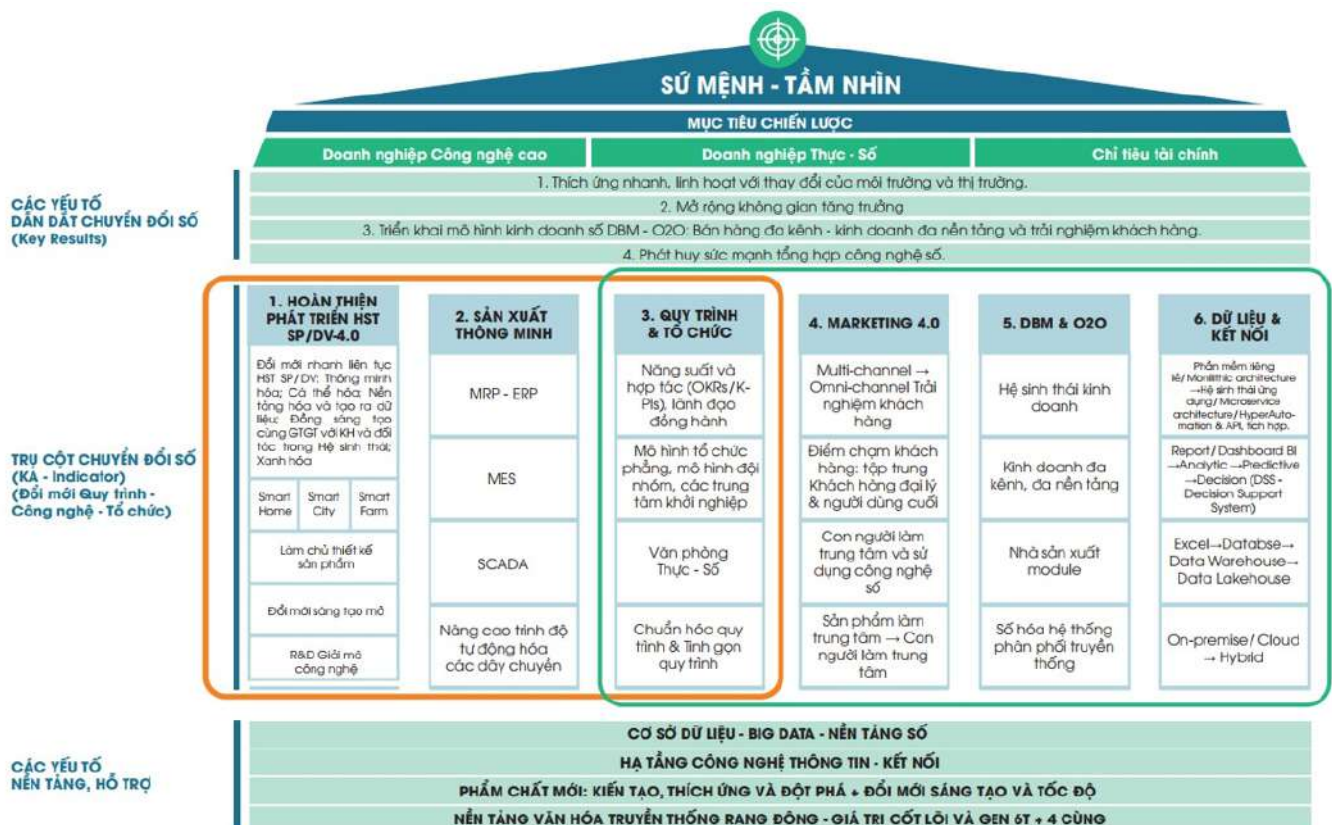
- Doanh thu tăng gấp 4 lần 2019, tỷ trọng doanh thu xuất khẩu đạt 30%.
- Đến năm 2025 trở thành doanh nghiệp Công nghệ cao.
- Đích cuối cùng của doanh nghiệp số, doanh nghiệp thông minh là một doanh nghiệp Thực - Số. Ở đó hoạt động của thế giới thực được ánh xạ lên không gian số với phạm vi kết nối, trình độ tự động kết nối và độ phân giải từng bước nâng cao tạo nên bản sao số theo thời gian thực.
- Đến 2025 phấn đấu 70% - 80% dữ liệu được kết nối và tự động xử lý trên một nền tảng số thống nhất
- Xây dựng Công ty có môi trường làm việc luôn sáng tạo, văn hóa, văn minh hơn, chuyên nghiệp hơn và hạnh phúc hơn (Thu nhập bình quân đến năm 2025 đạt 2.000 USD/người/tháng).

4. Tìm ra con đường phù hợp

Căn bản của tiến trình chuyển đổi số là các vòng lặp - Chuyển đổi số đến cốt lõi

- Tái cấu trúc chiến lược sản phẩm: từ kinh doanh sản phẩm chiếu sáng sang cung cấp hệ sinh thái SP/DV 4.0 với dịch vụ đồng bộ trọn gói, kinh doanh giá trị.
- Tái cấu trúc mô hình kinh doanh : từ mô hình nhà cung cấp sang mô hình đa kênh sở hữu quan hệ với khách hàng, tạo trải nghiệm mới cho khách hàng – thực hiện O2O và TMĐT – phát huy hiệu ứng mạng lưới.
- Xây dựng nền sản xuất thông minh: ánh xạ các cấu phần vật lý lên không gian mạng , tạo thành bản sao số của hệ thống. Mô hình tổng quát chiến lược chuyển đổi số.

Mô hình tổng quát chiến lược chuyển đổi số

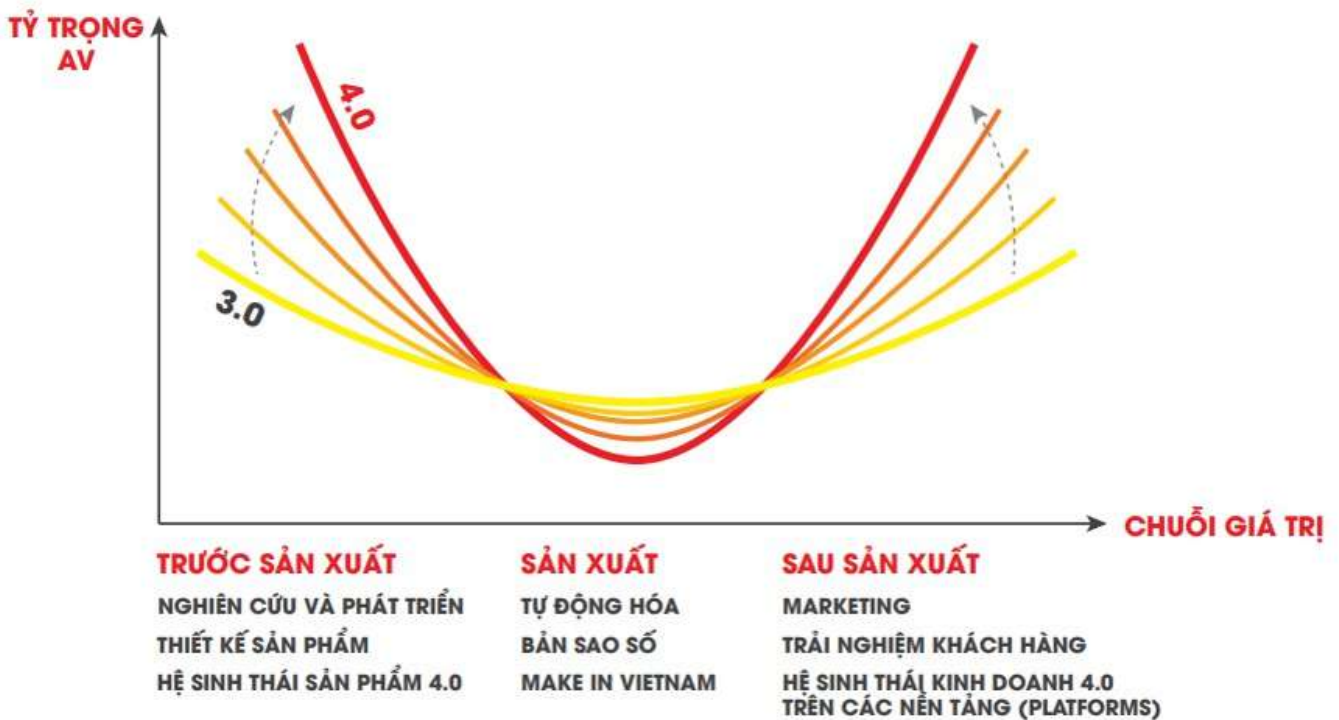


Mở rộng không gian tăng trưởng, thực hiện tăng trưởng cấp số nhân

4 CON ĐƯỜNG MỞ RỘNG KHÔNG GIẠN TĂNG TRƯỞNG



Nghiên cứu mô hình Tăng trưởng giá trị



Ba giai đoạn trong lộ trình Chuyển đổi số Rạng Đông

Giai đoạn 1/ **Khởi động, bắt đầu**: Số hóa một số quy trình hiện có, số hóa riêng lẻ

1. Trong sản xuất
ERP, MES, QMS, SCADA,...
2. Phát triển Thị trường
DMS, CRM, Call Center, Hội nghị KH, DWH - BI, RPA, CDP,...
3. Truyền thông
Web, Showroom online, 3D,...
4. Hoạt động nghiệp vụ
UBOT, DSPACE,...

Giai đoạn 1:
2020 - 2021

Giai đoạn 2:
2022 - 2023

Giai đoạn 3:
2024 - 2025

Giai đoạn 3/ **Nâng cao**:

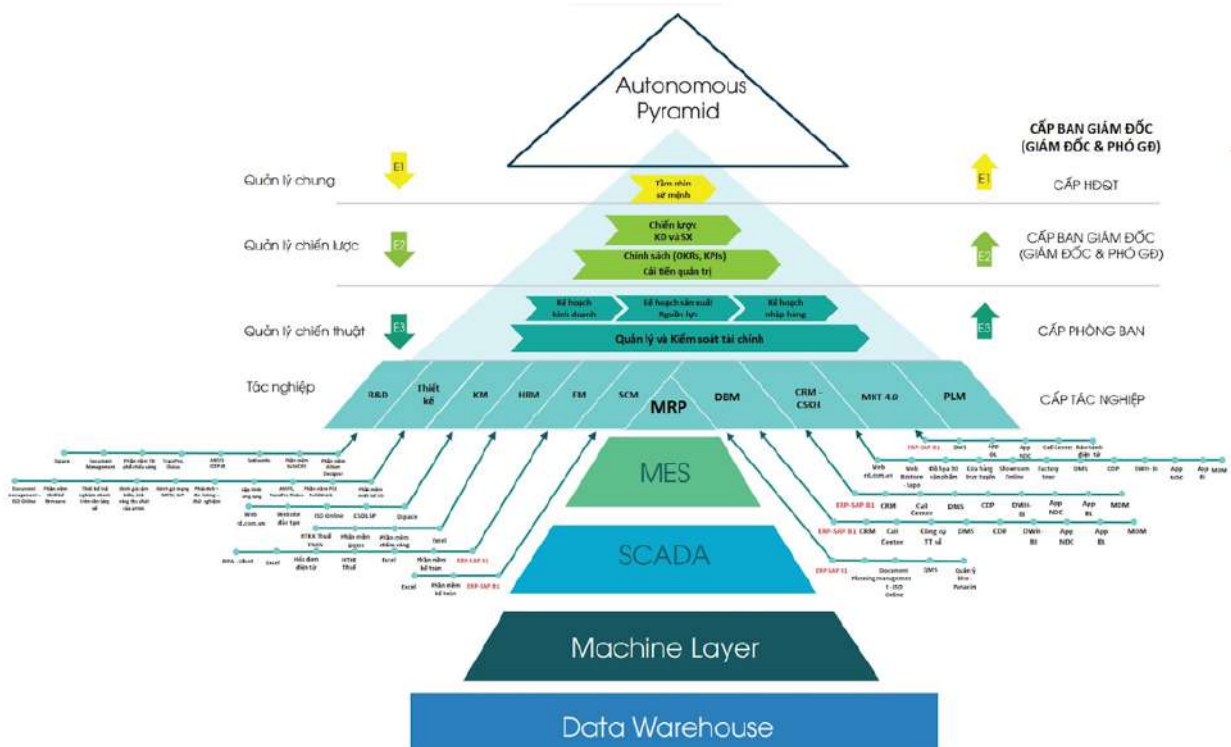
Doanh nghiệp Thực - Số

- Tối ưu nhiều hoạt động Sản xuất kinh doanh & Trải nghiệm khách hàng.
- Tăng gia tốc của bánh đà tăng trưởng.

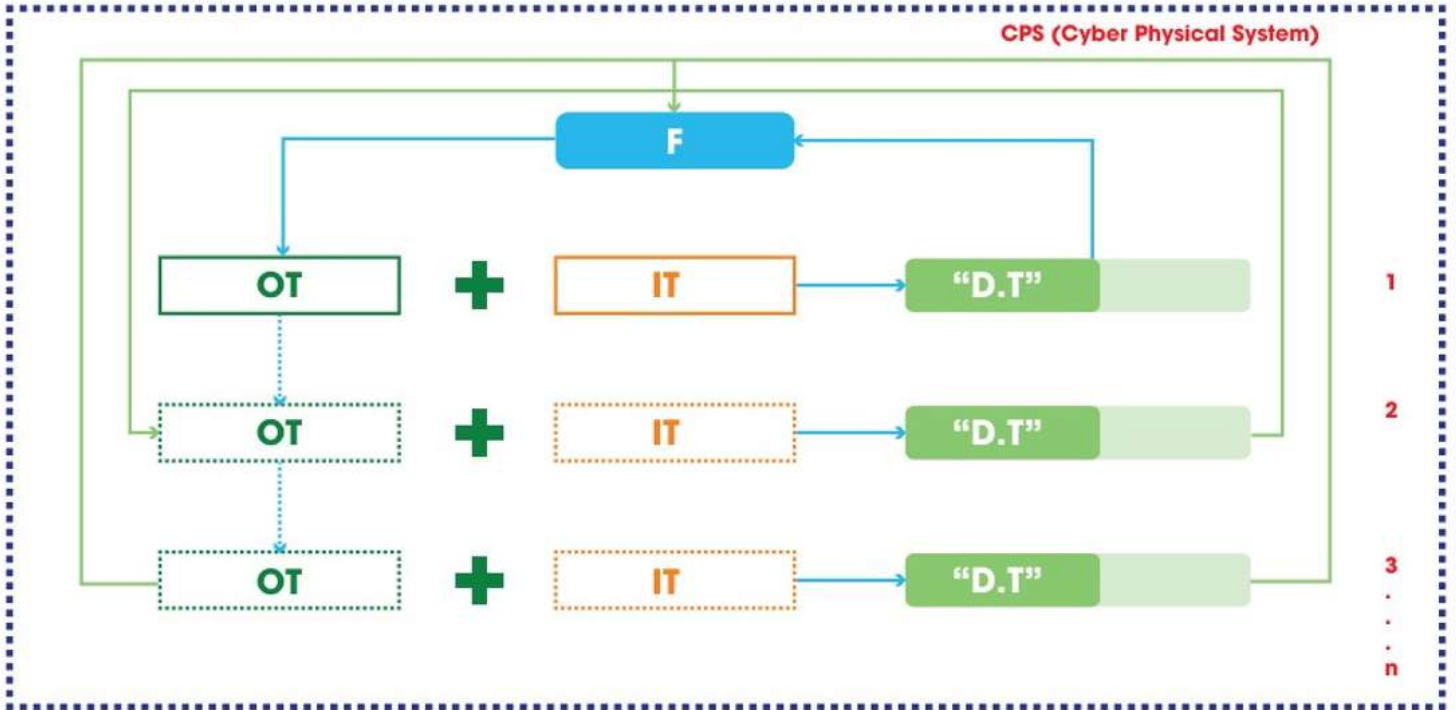
Giai đoạn 2/ **Hình thành**: **CĐS ở vòng lặp cao hơn**

1. Kết nối các Quy trình, các Module chức năng đã được số hóa tách biệt trong các trụ cột Chuyển đổi số.
2. Đồng bộ hóa từng phần, tiến tới đồng bộ hóa toàn phần các module riêng lẻ.
3. Khởi động bánh đà tăng trưởng.

Chuyển đổi số là tích hợp công nghệ OT-IT

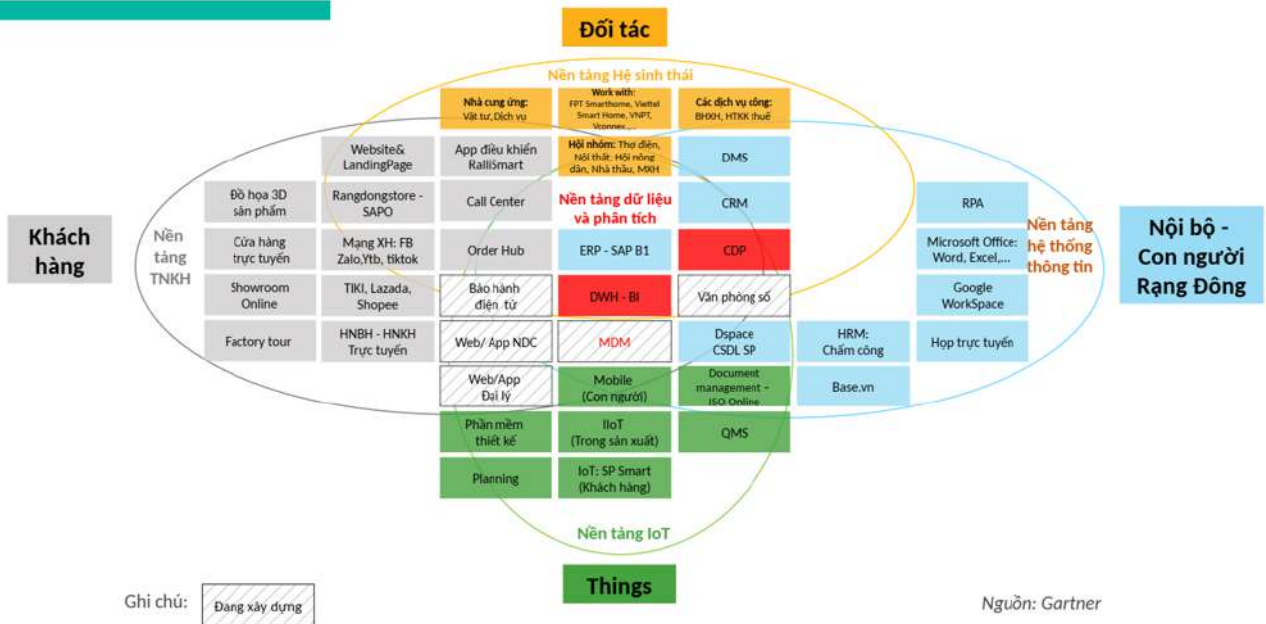


Chuyển đổi số là quá trình tiến hóa và trưởng thành qua từng vòng lặp OT-IT



Quy hoạch tổng thể theo Gartner

QUY HOẠCH TỔNG THỂ THEO MÔ HÌNH GARTNER :



5. Tài cấu trúc chiến lược sản phẩm: dựa vào công nghệ lõi – thông minh hóa công nghệ chiếu sáng

Cạnh tranh dựa vào công nghệ lõi



- Rạng Đông chuyển đổi nhưng vẫn giữ gốc của mình là sản xuất và sản xuất thiết bị chiếu sáng.
- Ứng dụng các công nghệ mới của khoa học liên ngành 4.0 làm thông minh hóa công nghệ lõi là công nghệ chiếu sáng.

Ứng dụng và thương mại hóa hệ sinh thái sản phẩm/dịch vụ - 4.0 và các lĩnh vực

- Cấu trúc 4 tầng
- Smart Home : Chiếu sáng G-S-HCL : vì sức khỏe con người
- Các kịch bản chiếu sáng được cá biệt hóa
- Smart City : Ứng dụng năng lượng mặt trời trong chiếu sáng đường phố

Trình độ công nghệ đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng khách hàng. Hệ sinh thái sản phẩm và dịch vụ được thông minh hóa đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

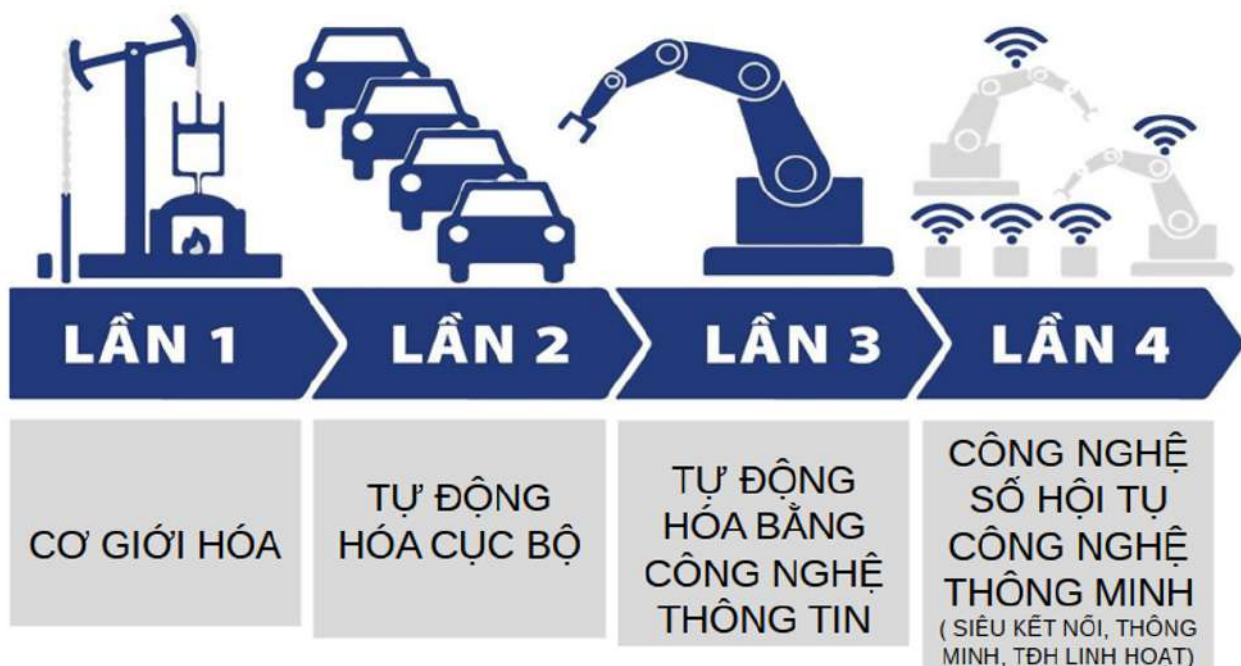
6. Tái cấu trúc mô hình kinh doanh: Vận dụng sáng tạo mô hình kinh doanh DBM vào điều kiện cụ thể của Rạng Đông

Mô hình kinh doanh DBM & O2O là một vận dụng sáng tạo của Rạng Đông



7. Xây dựng nền sản xuất thông minh

Chuyển đổi số là tiến hành cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (I 4.0) trong công ty



Từ khóa chuyển đổi số của Rạng Đông là “thông minh hóa”

- Thông minh hoá SẢN PHẨM
- Thông minh hóa CÔNG NGHỆ
- Thông minh hoá QUY TRÌNH
- Thông minh hoá THIẾT BỊ
- Thông minh hoá NHÀ MÁY

Rạng Đông từ doanh nghiệp sử dụng công nghệ thành doanh nghiệp chế tạo công nghệ, chế tạo máy móc sản xuất.

- Xây dựng sản xuất thông minh: tham khảo mô hình Siemen
- Xây dựng sản xuất thông minh: hợp tác Foxconn
- Xây dựng sản xuất thông minh: theo chuẩn ISA 95
- Xây dựng sản xuất thông minh: mô hình Rạng Đông

8. Xây dựng đội ngũ tư vấn là các chuyên gia cao cấp

Năm 2006 Ký Thỏa thuận hợp tác với Viện Hàn lâm KH- CN Việt Nam

Năm 2009 ký Thỏa thuận hợp tác với trường Đại học Bách Khoa Hà Nội.

Năm 2018 trở thành thành viên Liên minh Chiếu sáng rắn Quốc tế (ISA)

Thành lập 3 Trung tâm nghiên cứu (LRDC; DRDC; MBMRDC - C4LED)

Tiếp nhận, chuyển giao tri thức liên ngành vào sản xuất kinh doanh:

- Hoàn thành 3 lần chuyển tầng công nghệ.
- Đưa các thành tựu I-4.0 tái cấu trúc chiến lược sản phẩm.
- Tiếp nhận, chuyển giao các tri thức Khoa học - Công nghệ vào sản xuất.
- Kết hợp các nhà khoa học nhiều lĩnh vực chuyên ngành, giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Dẫn dắt các phong trào đổi mới sáng tạo và cải tiến kỹ thuật

- “Một tổ chức muốn xuất sắc thì phải được dẫn dắt, được tư vấn bởi những người xuất sắc”
- Duy trì đội ngũ chuyên gia cao cấp tư vấn chuyển đổi số.
- Tận dụng nguồn tri thức xuất sắc bên ngoài.
- Phát triển một chiến lược chuyển đổi số bài bản nhờ đội ngũ này.

Đội ngũ chuyên gia, Chuyên gia Tư vấn chuyển đổi số bên cạnh Ban Chỉ đạo Chuyển đổi số Công ty, Đại học, Viện khoa học, các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực đồng hành cùng Rạng Đông.

9. Đổi mới sáng tạo là gốc rễ của thành công

Trong 3 năm thực hiện chuyển đổi số, phong trào lao động sáng tạo của Rạng Đông đã có 4.349 sáng kiến cải tiến; 70% trong số đó được áp dụng vào thực tiễn sản xuất, kinh doanh, trực tiếp tham gia tạo giá trị.

Quá trình cải tiến, sáng tạo không ngừng với sự dẫn dắt các trung tâm tri thức - sự hưởng ứng rộng rãi của quần chúng với tinh thần sáng tạo không giới hạn thông qua các đội nhóm sáng tạo.

Có cơ chế thúc đẩy và môi trường nuôi dưỡng sự sáng tạo không ngừng. Vận dụng Design Thinking - Tư duy Đổi mới sáng tạo.

Phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo

- Xây dựng & phát triển Hệ sinh thái Sáng tạo mở.
- Tạo cơ chế & môi trường thúc đẩy đổi mới sáng tạo.
- Phát triển các đội nhóm xuất sắc.
- Kết hợp tri thức của tầng lớp tinh hoa với Phong trào “Lao động sáng tạo làm thỏa lòng Bác mong” của quần chúng thông qua các Ngày hội sáng tạo (Techday) mỗi năm tiến hành 2 lần vào ngày 28/04 và 10/10

6T: Tận tâm - Tận lực - Tự giác - Tự tin
- Tự trọng trung thực

4 cùng: Cùng chí hướng - Cùng tấm lòng -
Cùng làm - Cùng hưởng

VĂN HÓA MỚI →

Tiên phong

Trách nhiệm

Thông minh



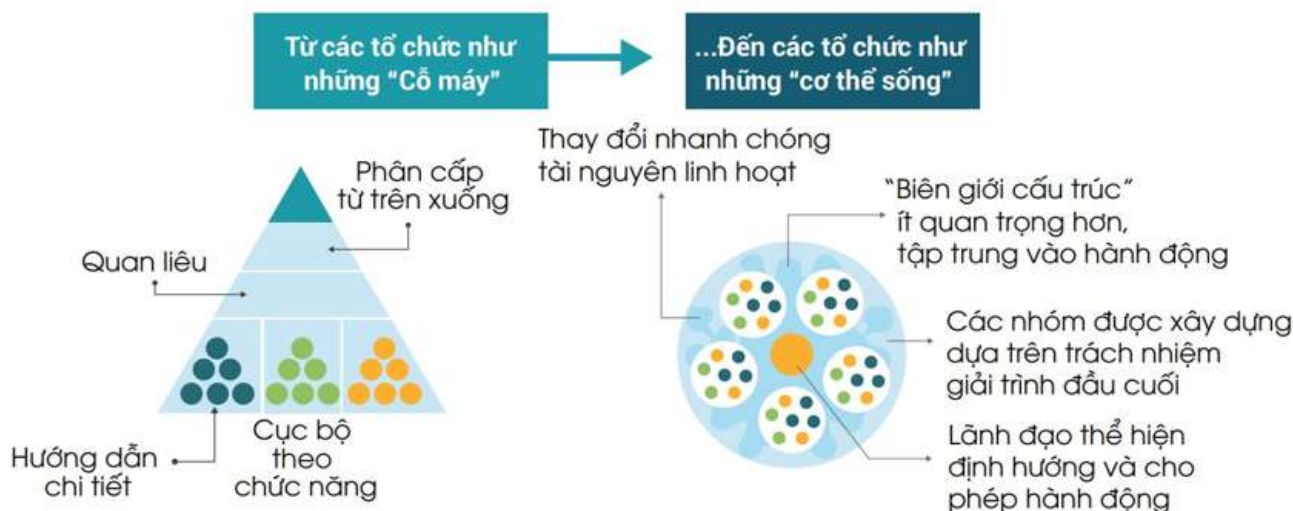
10. Mô hình điều hành ma trận đa chức năng: Teamwork – T.Shaped – Agile

Chuyển từ mô hình phân cấp chức năng sang mô hình ma trận đa chức năng - Xóa bỏ Silo

Mục tiêu: Tạo mô hình quản trị mới:

- Mềm dẻo trong cấu trúc
- Linh hoạt trong vận hành
- Bền vững trong phát triển

Chuyển từ tổ chức như “Cỗ máy” thành tổ chức như “Cơ thể sống”



Kết hợp cơ cấu tổ chức phân cấp, chức năng với mô hình tổ chức ma trận và Teamwork (theo phương pháp Agile)

Chuẩn hóa quy trình – Nâng cao trình độ quản trị

- Xây dựng kiến trúc tổng thể chiến lược theo triết lý “Chuẩn rồi Chuyển”
- Quản trị chiến lược (quản trị mục tiêu & điều hành thực thi) áp dụng MBO, Hoshin plan, BSC, KPI, OKR, OODA phù hợp từng giai đoạn, từng công việc, từng cấp
- Chuẩn hóa quá trình rồi chuyển:
 - Áp dụng các tiêu chuẩn quản lý Quốc tế: ISO 9001; ISO 14001; ISO 50001; ISO 45000; ISO 26000
 - Cải tiến nâng cao năng suất chất lượng: 5S, Lean-6sixma, Kaizen, TWI-12 bước.
- Tinh gọn, chuẩn hóa các quá trình sản xuất và nghiệp vụ.
- Đào tạo và phát triển với nguyên tắc
 - Đào tạo trong công việc thông qua trải nghiệm thực tế.
 - Tự học là nền tảng. Đào tạo trong Đội nhóm là quyết định. Đào tạo trong hệ thống là cơ bản.
 - Tổ chức hệ thống đào tạo nội bộ phân tầng, phân nhiệm
 - Cá thể hóa các chương trình đào tạo phù hợp theo nhóm đối tượng để thực hiện mục tiêu nhiệm vụ được giao
 - Kiện toàn hệ thống đánh giá, hỗ trợ thúc đẩy năng lực nhân viên

Phát triển năng lực kinh doanh – công nghệ

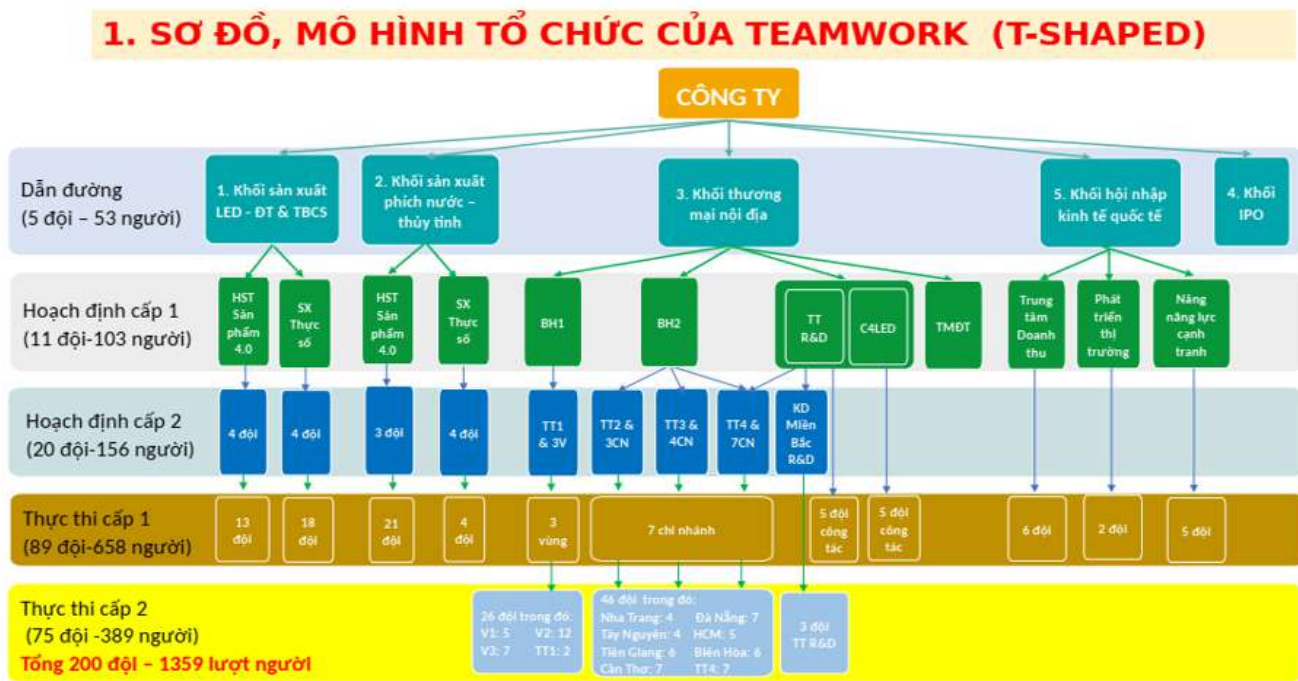
Cơ cấu tổ chức, phân công, cam kết trách nhiệm rõ ràng, minh bạch

Thực hiện 7 nguyên tắc vận hành tổ chức theo ISO 9001:2015

Tổ chức thực hiện: từ đồng lòng đến đồng bộ

Sự đồng lòng, môi trường nuôi dưỡng đổi mới sáng tạo, văn hóa đổi mới sáng tạo và chính sách bồi dưỡng đội ngũ lãnh đạo trẻ - nhân lực số - nhân viên xuất sắc là chìa khóa để đạt được sự đồng bộ: là điều kiện thành công của chuyển đổi số.

Sơ đồ, mô hình tổ chức của Teamwork (T-shaped)



Các điều chỉnh thành viên Teamwork

Thực tế hoạt động một số Teamwork thành viên T-ngang là các cán bộ quản lý nên Teamleader còn e ngại trong công tác điều hành, thảo luận phản biện của các thành viên còn hạn chế. Để giảm tải khối lượng công việc cho cán bộ quản lý do phải tham gia quá nhiều Team đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên các phòng chức năng được tham gia Teamwork, Team khối BH1,2 có thay đổi/bổ sung các thành viên là nhân viên các phòng tham gia trực tiếp, cán bộ quản lý vẫn theo sát đào tạo, hướng dẫn.

Cách Rạng Đông tổ chức các biệt đội - dự án (Agile)

- Quy định hoạt động : theo yêu cầu và tiến độ của dự án
- Thực hiện nhiệm vụ đột xuất
- Trong 1 thời gian nhất định

Triển khai mô hình Agile ở Rạng Đông

- Quản lý dự án linh hoạt: thích ứng và cải tiến liên tục trong quá trình làm việc.
- Đáp ứng nhanh theo yêu cầu khách hàng : không theo một kế hoạch cố định, chấp nhận thực tế yêu cầu có thể thay đổi trong suốt quá trình phát triển.
- Khuyến khích việc thích ứng và điều chỉnh dựa trên phản hồi từ khách hàng.
- Các Team nhỏ có nhiệm vụ khác nhau nhưng phối hợp đồng bộ để thực hiện cùng một mục tiêu

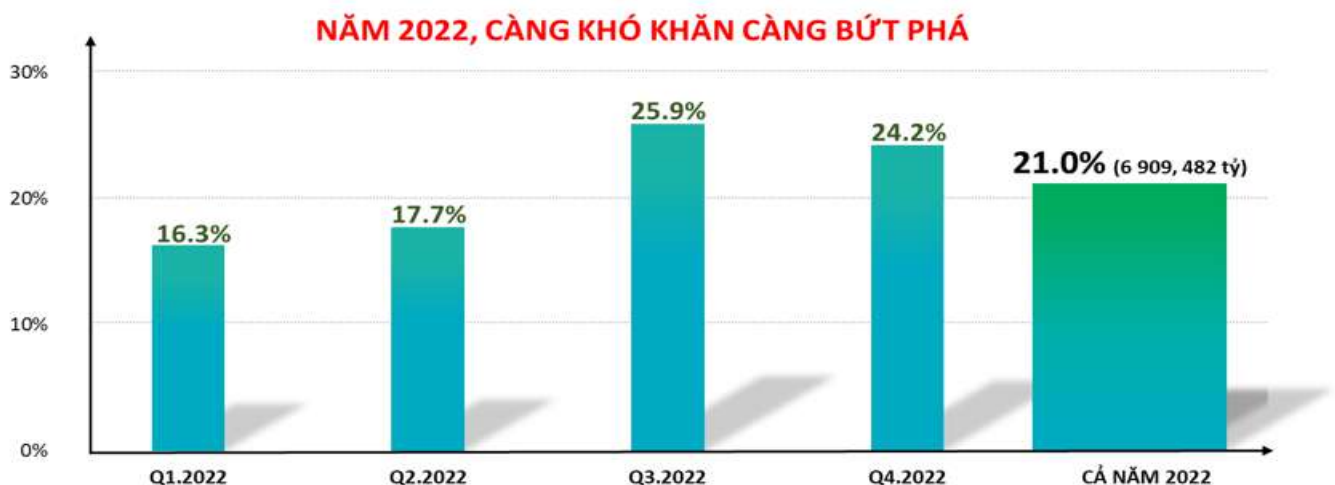
- Đặt sự tương tác và hợp tác giữa các thành viên dự án lên hàng đầu thay vì chỉ chú trọng vào quy trình và tài liệu
- Tinh thần thử nghiệm nhanh, sai và sửa
- Chia công việc thành các đợt ngắn gọn (sprints) tập trung vào việc phát triển một phần của sản phẩm hoặc dịch vụ.
- Nhấn mạnh việc tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng dựa trên hiểu biết về khách hàng
- Đòi hỏi sự kiên nhẫn, kỷ luật: kiểm điểm T3/T7 tái thiết lập mục tiêu; Quy trình, dữ liệu....

Một số kết quả bước đầu:

- Xây dựng được mô hình tổ chức Teamwork T-shape theo các cấp trong cty;
- Ban hành cơ chế cấp nguồn quỹ hoạt động cho Teamwork, phân công thành viên, nguyên tắc hoạt động, hoạch định mục tiêu Hoshin plan/ OKR/ Kế hoạch hành động xuyên suốt và hướng đích.
- Các Teamwork đã xây dựng tiêu chí đánh giá, chấm điểm thành viên và khen thưởng cho thành viên công khai:
 - Chấm điểm, gắn sao nội bộ theo các tiêu chí : mức độ hoàn thành nhiệm vụ được giao, thái độ hợp tác, tương tác làm việc nhóm, kỷ luật hoạt động team, sáng kiến cải tiến, trong đó có nêu mức điểm tối thiểu được tham gia xét thưởng:
 - Thưởng theo hạng mục công việc, dự án
 - Thưởng cho thành viên có nhiều sáng kiến đóng góp hiệu quả vào kết quả Teamwork
- Các thành viên T-ngang chức năng hỗ trợ team tốt hơn, tiến độ nhanh hơn
- Mức độ trưởng thành của Teamwork, Team Leader tăng dần theo thời gian
- Tạo được mặt phẳng tương tác, trao đổi thông tin cập nhật số liệu báo cáo từ thành viên Teamwork

11. Kết quả đạt được

Năm 2022, càng khó khăn càng bứt phá

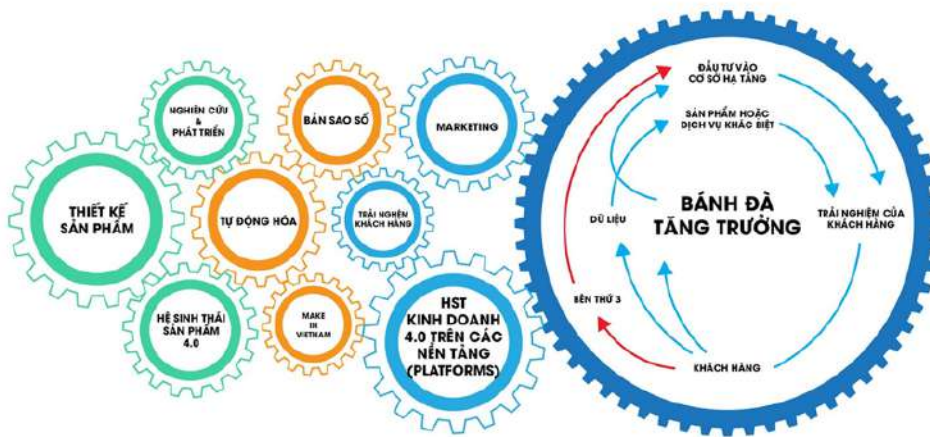


Ba năm đại dịch COVID-19 (2020-2022) Rạng Đông thiết lập mặt bằng tăng trưởng mới

BA NĂM ĐẠI DỊCH COVID-19 (2020-2022) RẠNG ĐÔNG THIẾT LẬP MẶT BẰNG TĂNG TRƯỞNG MỚI



Hiệu ứng bánh đà tăng trưởng



A SMALL ‘TIÊU RÙI’ IS A CHANCE TO GROW

Tạm dịch: Một ‘Tiêu rùi’ nhỏ là cơ hội để phát triển



Diễn giả
Miho Nagase

Trong phần trình bày, tôi đã chia sẻ kinh nghiệm từ hành trình nghề nghiệp của mình và insight về các nguyên tắc Agile. Bài tham luận với chủ đề “A small ‘Tiêu rùi’ is a chance to grow,” thảo luận về ‘Tiêu rùi’, một thuật ngữ được sử dụng khi gặp phải những trở ngại hoặc vấn đề nhỏ, mà tôi đề xuất có thể được coi là cơ hội để phát triển. Tôi nhấn mạnh rằng những trải nghiệm trong quá khứ có thể khiến chúng ta nhìn nhận những khoảnh khắc này theo hướng bi quan và quan điểm như vậy có thể cản trở sự phát triển.

Tôi đã giới thiệu khung Cynefin, một công cụ ra quyết định, trong đó phân loại các hệ thống thành Có trật tự (Ordered), Phức hợp (Complex) hoặc Hỗn độn (Chaotic). Tôi nhấn mạnh rằng mặc dù chúng ta vận hành tốt theo phương pháp truyền thống trong một hệ thống có trật tự trong phát triển phần mềm, nhưng các vấn đề kinh doanh hiện tại mà chúng ta đang gặp phải phù hợp hơn với các vấn đề hệ thống Phức hợp. Ở đây, Agile chứng tỏ tính hiệu quả và tư duy kỹ thuật, biểu hiện trong khái niệm “Thất bại nhanh” hoặc “Thất bại an toàn”, là lợi thế.

Tôi khuyến khích mọi người xem những khoảnh khắc “Tiêu rùi” không phải là những thất bại sắp xảy ra, mà là những cơ hội để học hỏi và phát triển thông qua những khám phá và thử nghiệm quy mô nhỏ. Thay vì trốn tránh sự khó chịu, chúng ta nên nắm bắt và sử dụng nó như một bước đệm để thành công.

Cuối cùng, tôi đã thảo luận ba điểm chính về tăng trưởng. Đầu tiên, tôi gợi ý rằng chúng ta nên học hỏi từ phương pháp thực hành mà trẻ em thực hiện. Thứ hai, tôi đã giải thích khái niệm “vùng phát triển gần” (zone of proximal development), khuyến khích học tập với sự hướng dẫn của một cá nhân có năng lực hơn. Cuối cùng, tôi nhấn mạnh rằng Agile không cung cấp những năng lực mới mà là tối đa hóa những gì chúng ta đã có, nâng cao tiềm năng của nhóm khi các thành viên hỗ trợ nhau phát triển.

Cuối cùng, tôi đã đưa ra một thông báo rất quan trọng. Cuốn sách “Trại huấn luyện Scrum” do ba Agile Coach đến từ Nhật Bản chúng tôi biên soạn đã được phát hành tại Việt Nam. Tựa sách này đã được phát hành ở Nhật Bản cách đây một thập kỷ, thậm chí sau nhiều lần sửa đổi, nó vẫn tiếp tục là cuốn sách được yêu thích và bán chạy nhất trong lĩnh vực Agile. Nếu bạn quan tâm thì có thể tham khảo thêm thông tin chi tiết về cuốn sách tại đây:

<https://quangvan.vn/product/tra-huan-luyen-scrum/>

Quảng Văn định vị là Tổ hợp Xuất bản, Giáo dục và nhượng quyền tiên phong trong ngành công nghiệp sáng tạo. Hiện tại, Quảng Văn đang tập trung phát triển mảng Xuất bản với 3 nhãn hiệu.

Quảng Văn

xuất bản các ấn phẩm thuộc nhiều chủ đề như kỹ năng sống, kinh tế, văn học và giải trí cho độc giả ở nhiều lứa tuổi:

EHOMEBOOKS *hướng đến giáo dục gia đình, lấy gia đình là trung tâm của giáo dục trẻ em.*

IAPER *hướng đến xuất bản các đầu sách học thuật trong lĩnh vực giáo dục - đào tạo dành cho cả người dạy và người học.*



TRẠI HUẤN LUYỆN SCRUM

BẮT ĐẦU PHÁT TRIỂN AGILE VỚI NHÓM SCRUM



Cung cấp một phương pháp phát triển sản phẩm đã được chứng minh và áp dụng trong thực tế đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp phát triển phần mềm, công nghệ mới, đang xây dựng quy trình phát triển sản phẩm hoặc đang mong muốn tìm kiếm, đổi mới quy trình phát triển sản phẩm hiện tại.



LIÊN HỆ

quangvan.vn | fb.com/quangvanvn

Email: sales@quangvanbooks.com

Phone: 0243 797 06 09

Address: Số 31, ngõ 150 Hoàng Công Chất, Phú Diễn, Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

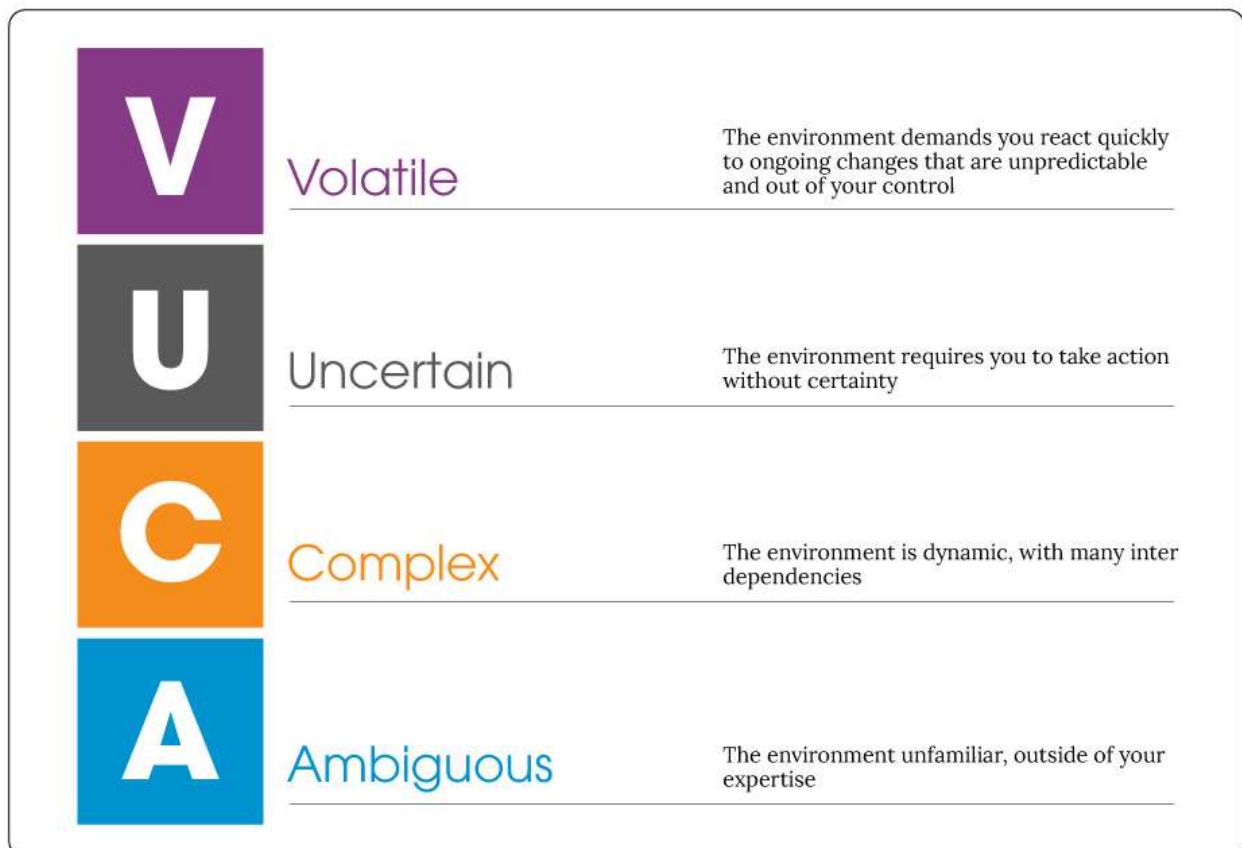
Agile Leadership for a VUCA - BANI World

*Tạm dịch: Lãnh đạo Agile trong thế giới
VUCA-BANI*



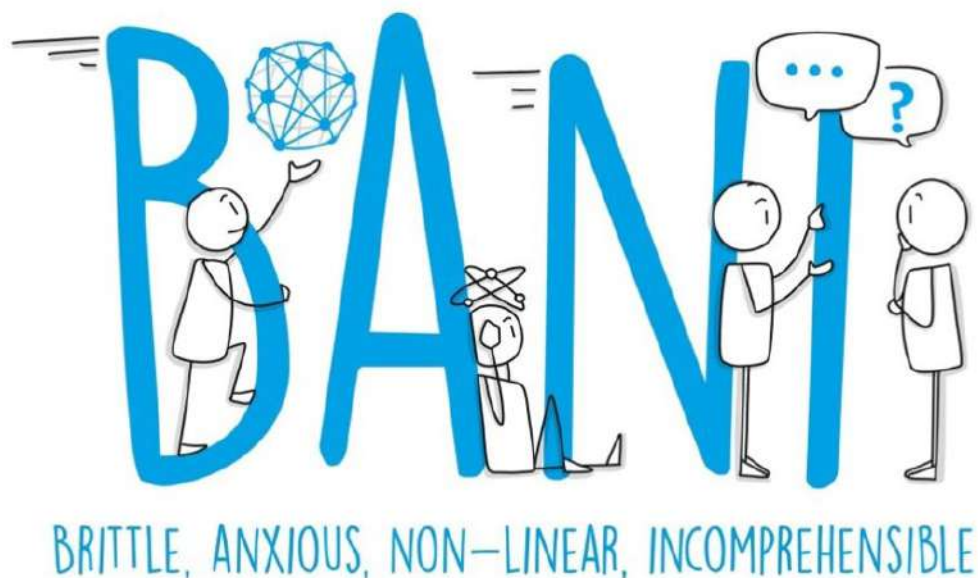
Chắc hẳn nhiều người trong chúng ta đã nghe đến VUCA. Đây là khái niệm dùng để mô tả các đặc điểm của thế giới mà chúng ta đang sống. Đây là từ viết tắt của:

- ▶ Biến động (Volatile)
- ▶ Không chắc chắn (Uncertain)
- ▶ Phức tạp (Complex)
- ▶ Mơ hồ (Ambiguous)



Khái niệm BANI có thể ít người biết đến hơn, tức là một thế giới:

- ▶ Dễ đứt gãy (Brittle)
- ▶ Đáng lo (Anxious)
- ▶ Phi tuyến tính (Non-linear)
- ▶ Khó hiểu (Incomprehensible)



Hãy cùng nhìn lại và trả lời một vài câu hỏi quan trọng:

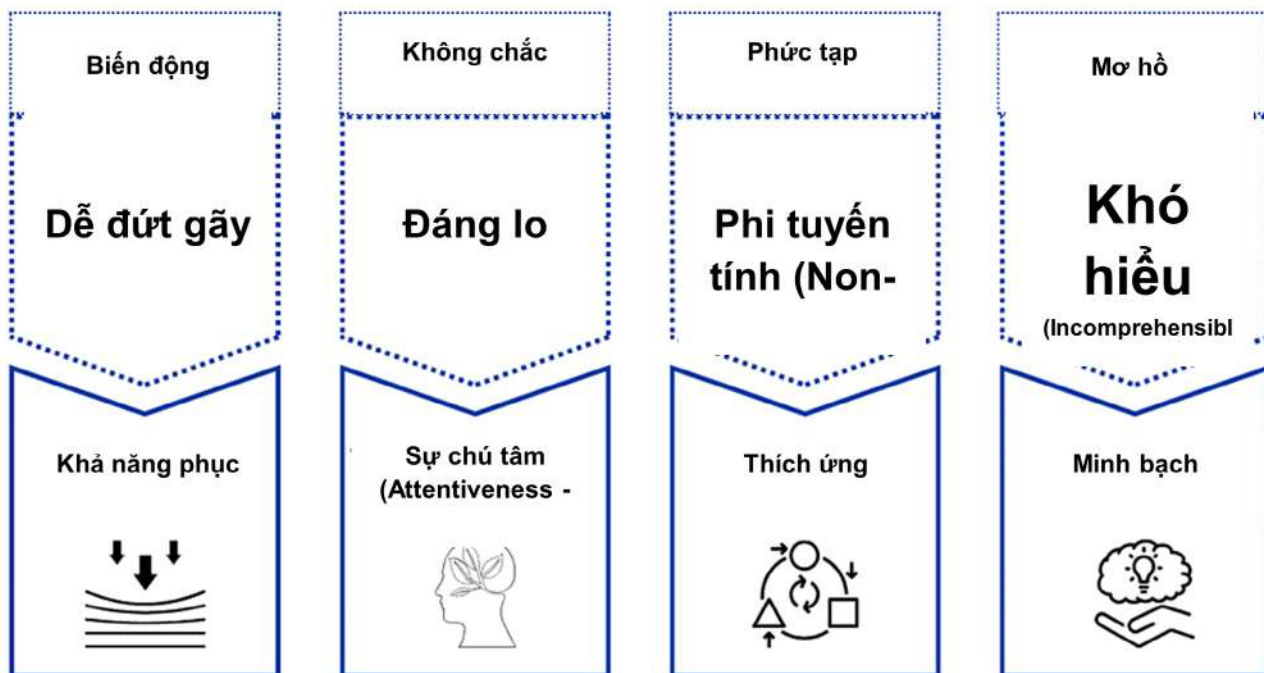
- ▶ Thế giới của bạn (công việc, sự nghiệp, kinh doanh, mối quan hệ, gia đình, cuộc sống, v.v.) đã bị ảnh hưởng như thế nào bởi VUCA & BANI cho đến nay?
- ▶ Giải pháp của bạn cho đến nay là gì?
- ▶ Trên thang điểm từ 1 đến 8: Bạn nghĩ bạn có thể cải thiện bao nhiêu hơn nữa?

8: Rất nhiều thứ có thể được cải thiện

.
.
.
.
.

1: Không có gì hoặc rất ít có thể được cải thiện hơn

Mô hình Lãnh đạo Agile



Thứ 1: Khả năng phục hồi <=> MỤC ĐÍCH

- ▶ Tại sao có (các) Mục đích có thể giúp Bạn phát triển Khả năng phục hồi của mình?
- ▶ Mục đích của bạn là gì?

Thứ 2: Chú ý <=> ƯU TIÊN

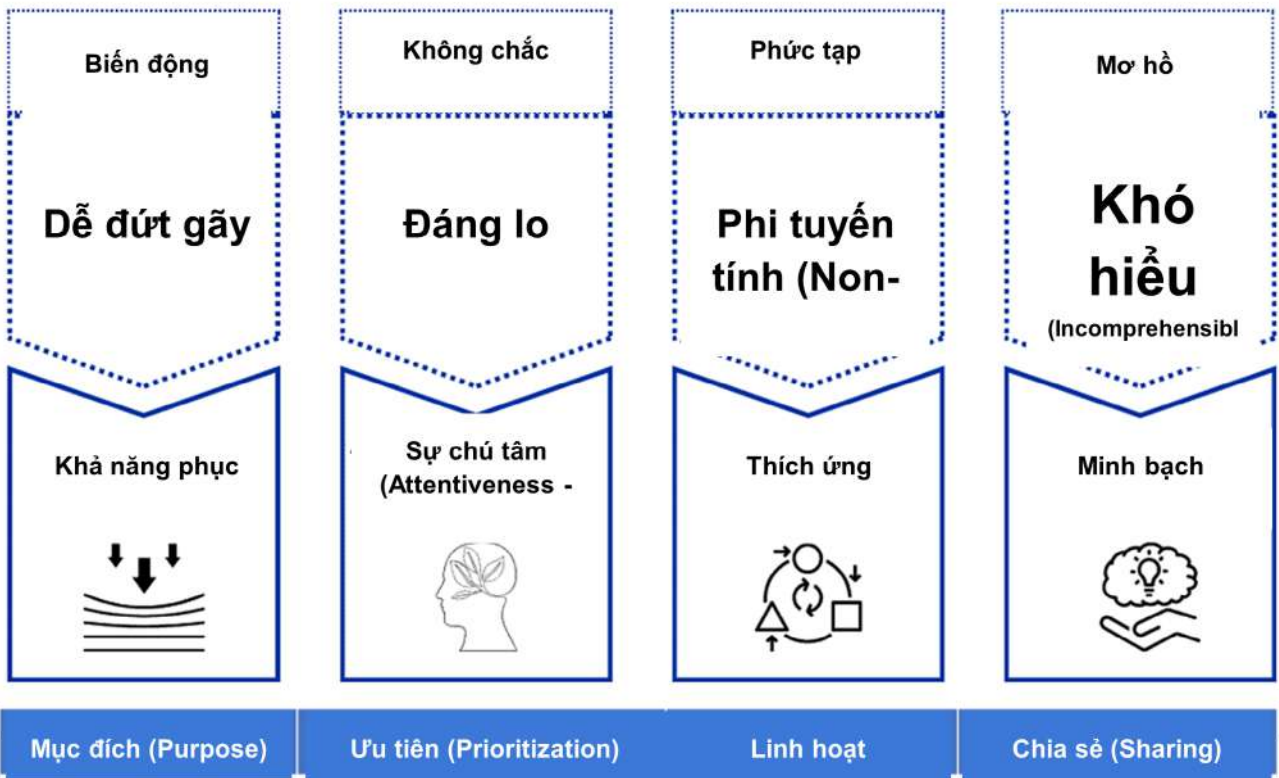
- ▶ Tại sao có Ưu tiên có thể giúp bạn phát triển sự chú ý của bạn?
- ▶ Ưu tiên của bạn là gì?

Thứ 3: Thích ứng <=> LINH HOẠT

- ▶ Tại sao linh hoạt hơn có thể giúp bạn phát triển khả năng Thích ứng của mình?
- ▶ Bạn sẽ làm gì để tăng tính linh hoạt của mình?

Thứ 4: Minh Bạch <=> CHIA SẺ

- ▶ Tại sao Chia sẻ nhiều hơn có thể giúp bạn đạt được sự minh bạch hơn?
- ▶ Bạn dự định chia sẻ điều gì?





Hội quản lý dự án chuyên nghiệp theo tiêu chuẩn PMI tại Việt Nam
PMI Vietnam Chapter ủng hộ các tiêu chuẩn đạo đức và chuyên
nghiệp để quản lý dự án trong tất cả các ngành. Là hiện thân của
một phong trào toàn cầu nuôi dưỡng thực hành tốt, trách nhiệm và
sự linh hoạt cho nghề nghiệp quản trị dự án.

PMI Vietnam Chapter quy tụ

hơn 200 chuyên gia

làm việc trong lĩnh vực quản lý dự án, mang lại giá trị to lớn cho các
tổ chức, doanh nghiệp, địa phương và cộng đồng rộng lớn.

Navigating Through Challenges Achieving Resilience in Organizations

Tạm dịch: Điều hướng qua các thử thách - Đạt được khả năng kiên cường trong các tổ chức



Diễn giả
Tang Tze Chin

1. Meta của Zuckerberg mở ra “thời đại hiệu quả”

Như chia sẻ của Mark Zuckerberg: “Chúng ta đang bước vào “thời đại hiệu quả”. 20 năm qua được coi là những năm bùng nổ, lãi suất thấp, tăng trưởng cao, trật tự thế giới khá ổn định.

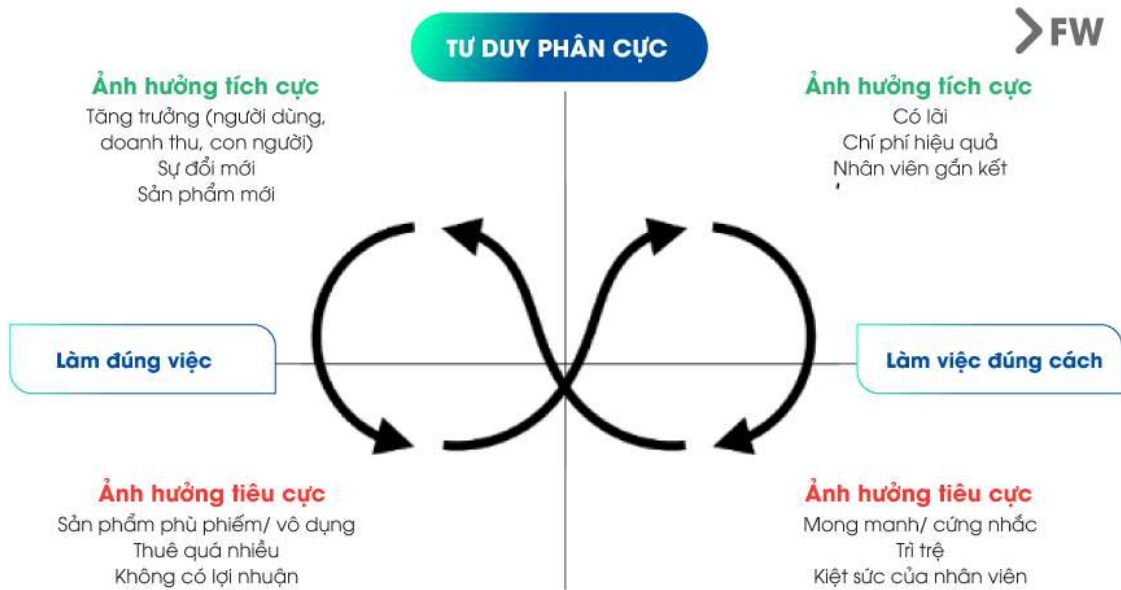
Nhưng trong 3 năm qua chúng ta lại được chứng kiến nhiều cú sốc: đại dịch COVID-19 trên toàn cầu, chiến tranh ở châu Âu, lãi suất tăng, thời đại “đại kinh dị”, nguy cơ co rút/suy thoái kinh tế toàn cầu cao

Do đó, có ba tuyên bố và một thách thức quan trọng đối với các tổ chức trong “thời đại hiệu quả”:

- ▶ Tuyên bố #1: Các tổ chức cần phải chọn đúng việc để đạt được thành công trên thị trường, hiệu quả trong việc xác định và chuyển giao giá trị khách hàng.
- ▶ Tuyên bố #2: Các tổ chức cần làm việc đúng để mang lại giá trị bền vững về tài chính và có lợi nhuận.
- ▶ Khẳng định #3: Không thể thực sự đạt được sự cân bằng giữa hai điều nói trên vì thế giới không ngừng thay đổi. Những gì hiệu quả hôm nay, có thể không, và nhiều khả năng là không hiệu quả vào ngày mai.

-> Thách thức: Khi mọi thứ thay đổi, thì khi nào chúng ta nên tập trung vào làm đúng việc và khi nào chúng ta tập trung vào làm việc đúng?

2. Tư duy phân cực



3. Dẫn dắt với C.A.R.E

DẪN DẮT VỚI C.A.R.E			
Ý thức	Khả năng thích ứng	Phản hồi	Thực thi
<p>Tạo nhận thức về môi trường bên ngoài và bên trong</p> <p>Thu nhập và cung cấp thông tin ở tất cả các cấp</p> <p>Cho phép thông tin chảy qua tổ chức</p>	<p>Cho phép ra quyết định ở tất cả các cấp</p> <p>Thúc đẩy quá trình ra quyết định có thể đảo ngược (reversible decision making)</p> <p>Trau đổi những cách làm việc mới</p>	<p>Khuyến khích tự chủ</p> <p>Nuôi dưỡng văn hóa phản hồi với thông tin sẵn có</p> <p>Nuôi dưỡng môi trường an toàn tâm lý</p>	<p>Cải tiến liên tục thông qua kiểm tra và thích ứng</p> <p>Tạo văn hóa học tập trong toàn tổ chức</p> <p>Phản hồi thông qua bảng chứng</p>

Cross-Cultural Agile Development

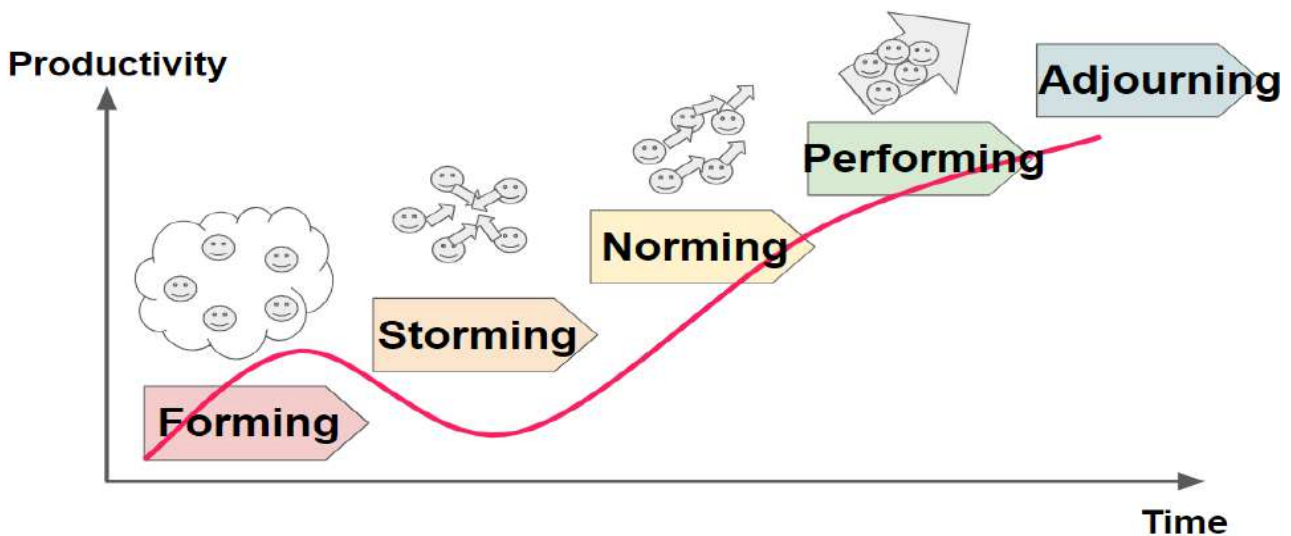
Tạm dịch: Phát triển Agile đa văn hóa



Diễn giả
Makino Gene Takashi

Makino Gene Takashi đến từ atWare. atWare có địa điểm tại Nhật Bản và Việt Nam. Không chỉ tại atWare, trong thế giới toàn cầu hóa ngày nay, thông thường các nhóm Agile có các thành viên từ các nền văn hóa đa dạng. Sự đa dạng không chỉ được thể hiện ở quốc tịch, mà cả giới tính, thế hệ, vai trò và công ty. Mặc dù sự đa dạng này mang lại những quan điểm và hiểu biết có giá trị cho các dự án, nhưng nó cũng đặt ra những thách thức độc đáo về giao tiếp, hợp tác và ra quyết định.

“Tuckman's Stages of Group Development”



“Các giai đoạn phát triển nhóm của Tuckman”

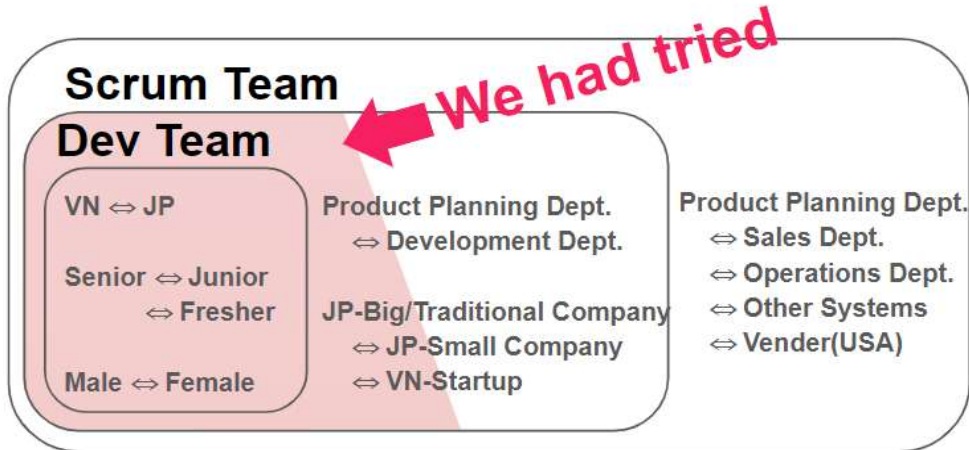
Đầu tiên, một nhóm được thành lập và giai đoạn **Hình thành** (Forming) bắt đầu. Các thành viên của nhóm đang hành động theo thói quen. Họ không biết rõ các thành viên khác.

Trong giai đoạn thứ hai **Bão tố** (Storming): xung đột xảy ra do sự khác biệt trong cách các thành viên làm việc và sự thiếu hiểu biết của họ về các thành viên khác trong nhóm.

Sau xung đột, khi sự hiểu biết của các thành viên về nhau tiến triển hơn, họ bắt đầu thay đổi thói quen và hành vi của chính mình, và nhóm chuyển sang giai đoạn **Ổn định** (Norming), trạng thái mà họ có thể làm việc cùng nhau như một nhóm.

Khi các thành viên tiếp tục hiểu nhau, họ dần bổ sung và phụ thuộc lẫn nhau, và nhóm chuyển sang trạng thái hiệu quả, đây là giai đoạn **Hiệu suất** (Performing).

Previous Product Team and Stakeholders



Cấu trúc của nhóm sản phẩm trước đây của atWare và các bên liên quan.

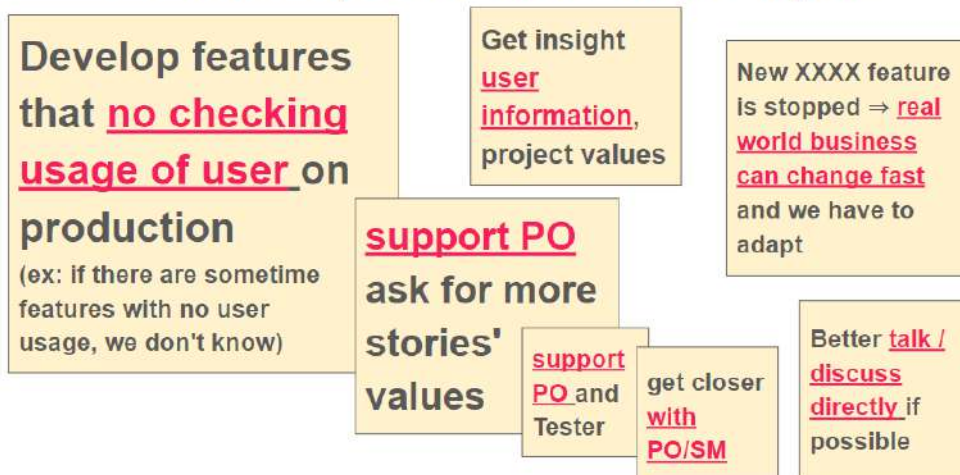
Đội ngũ phát triển bao gồm các kỹ sư Nhật Bản và Việt Nam. Một số kỹ sư có hơn 10 năm kinh nghiệm, một số có một vài năm, và một số là người mới. Có cả kỹ sư nam và nữ.

Họ làm việc như một nhóm với Scrum Master đến từ khách hàng, một công ty truyền thống lớn của Nhật Bản. Như thường lệ, Product Owner rất bận rộn. Và mặc dù anh ấy là thành viên của nhóm Scrum, anh ấy không làm việc cùng nhóm mọi lúc, mà chỉ giao tiếp qua các sự kiện hạn chế như đánh giá và lập kế hoạch chạy nước rút.

Mỗi giai đoạn của mô hình Tuckman chỉ được thực hiện bởi các nhà phát triển và Scrum Master.

Vài tháng trước, nhóm này đang hoàn thành việc phát triển một sản phẩm và thực hiện retrospective cuối cùng cho dự án dài hạn này. Họ nhận thấy những vấn đề nghiêm trọng.

Last Retrospective of Previous Project



Cách atWare đã làm để vượt qua những thách thức và khám phá cách để tạo ra các nhóm Agile đa văn hóa có giá trị cao.

Tình hình thị trường Công nghệ thông tin tại Nhật Bản

Tại Nhật Bản, người ta dự đoán rằng sẽ thiếu tới 790.000 chuyên viên Công nghệ thông tin vào năm 2030.

Lý do: Mất cân đối cung cầu đối với DX

- ▶ Mở rộng nhu cầu Công nghệ thông tin...
- ▶ Cần kỹ sư tay nghề cao...
- ▶ Số lượng kỹ sư trong độ tuổi lao động giảm dần...

Quyết định của atWare

Để khắc phục vấn đề đó, khoảng 10 năm trước - atWare đã quyết định chấp nhận thách thức phát triển linh hoạt và bắt đầu “đánh bắt xa bờ”

Quyết định và kỳ vọng của atWare khi đến Việt Nam

Tại atWare, mọi người đánh giá cao việc đồng sáng tạo. Do đó, atWare mong muốn “Xây dựng mối quan hệ cho phép chúng ta tập trung vào giá trị của sản phẩm với tư cách là đối tác bình đẳng với BẠN (Việt Nam)”.

Hoạt động team building

Để thiết lập một mối quan hệ công bằng, các hoạt động xây dựng đội ngũ là rất cần thiết.

Vì vậy, ông Takashi đã chia sẻ về một số hoạt động xây dựng đội ngũ mà ông và các đồng nghiệp đã thực hiện - tập trung vào việc tôn trọng sự đa dạng.

▶ Team building để chấp nhận cá nhân:

- Hen-Ai Map:
 - Chia sẻ những gì bạn thích làm (công việc, sở thích, gia đình / thú cưng, những câu chuyện trong và ngoài nhà, v.v.) và tìm điểm chung.
 - Mục tiêu: để cảm nhận cảm giác gần gũi, tăng số lượng và chất lượng giao tiếp.
 - Lưu ý có đồ uống có cồn là tốt nhất
- Động lực thúc đẩy
 - Các hoạt động để hiểu động lực của nhau.
 - Mục tiêu: Khi làm việc trong một nhóm và thúc đẩy một dự án, điều quan trọng là tránh những xung đột không cần thiết và quan tâm đến nhau.
- Bài tập Drucker
 - Trả lời ba câu hỏi và chia sẻ lại:

- Điểm mạnh của tôi là gì?
 - Tôi làm việc như thế nào?
 - Những gì các thành viên trong nhóm có thể mong đợi từ tôi?
- Mục tiêu: Hình dung và đồng bộ điểm mạnh và kỳ vọng của nhau về những người khác trong nhóm.

► **Team building để chấp nhận sự đa dạng ở Việt Nam và Nhật Bản.**

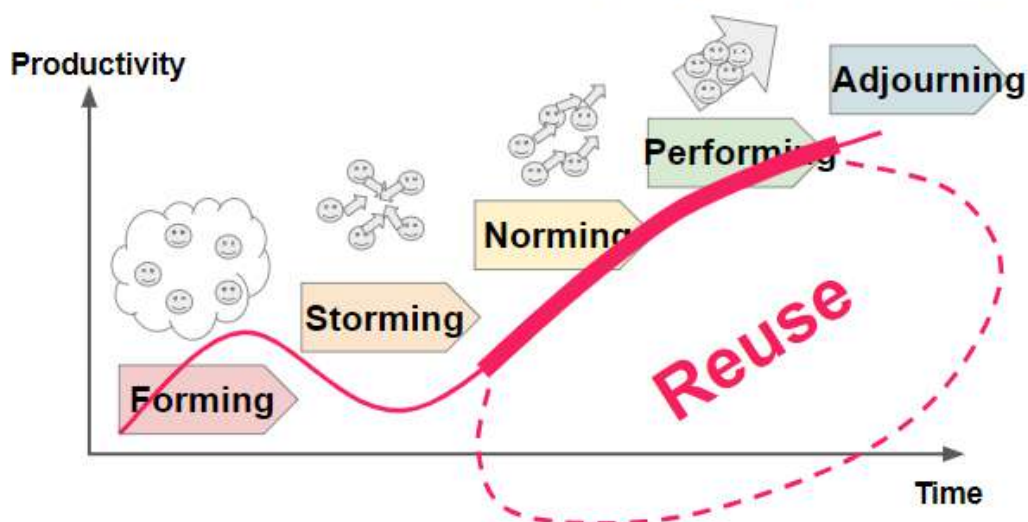
- Nói tiếng Anh càng nhiều càng tốt
- Nói chuyện phiếm sau DS, ZATSUDAN
- Trao đổi ngôn ngữ (người Nhật học ngôn ngữ Việt Nam/ người Việt Nam học ngôn ngữ Nhật)
- Nói ngôn ngữ họ quan tâm => Tìm hiểu sở thích của họ
- Vòng tròn đọc bằng tiếng Anh
- Mục tiêu là muốn mọi người có cùng cách hiểu (giảm thiểu khoảng cách của nhóm)
- Làm việc theo cặp/mob kết hợp cả tiếng Anh và tiếng Việt
- Các chuyến thăm, giao lưu giữa Việt Nam và Nhật Bản.
- Tìm hiểu môi trường làm việc và sinh sống
- Thực hiện một số hoạt động Team-building cùng nhau tại cùng một địa điểm

Kết quả

Nhóm phát triển hiện tại được chuyển trực tiếp từ nhóm phát triển của sản phẩm trước đó. Nhóm phát triển đã trải qua các giai đoạn Hình thành và Bảo tố với tư cách là một đội. Vì quá trình phát triển sản phẩm trước đó đã kết thúc, thông thường nhóm sẽ tiến hành thoái trào, nhưng atWare đã không làm vậy. Mà thay vào đó, nhóm đã được tái sử dụng.

atWare là một công ty phát triển phần mềm nhỏ. Vì vậy, Takashi tin rằng có thể giữ nguyên nhóm phát triển của mình trước đây và làm việc trên các dự án phát triển sản phẩm khác nhau.

Reuse the team without going "Adjourning"





atWare Viet Nam

Empower client's
business with Agile

atWare được thành lập tại Nhật Bản vào năm 2004, với sứ mệnh "Make The People Happy with Providing A System".

Khách hàng của atWare và người dùng hệ thống do atWare tạo ra không chỉ giới hạn ở Nhật Bản. Năm 2020, atWare bắt đầu kinh doanh tại Việt Nam.



Keep Improving



Learn Sincerely from
Our Actions



Do HRT



Do an Action



Fun to Work



Freedom and
Responsibility



Be a Transparent
Organization



Be Honest



Equality



Convince Their Hearts



One for All and
All for One



You can decide



Business Agility Powered by Learning



Diễn giả
Tài Huỳnh

Tạm dịch: Business Agility được hỗ trợ bởi học tập

Thuật ngữ “Cơn bão hoàn hảo”

“Cơn bão hoàn hảo” nghĩa là khi mọi thứ ập đến cùng lúc thì cơn bão bình thường nhất cũng có thể trở nên cực kỳ dữ dội. COVID-19, khủng hoảng kinh tế, chiến tranh, đó là những kiểu cơn bão hoàn hảo. Gần đây thuật ngữ “Cơn bão hoàn hảo” được sử dụng khá nhiều để mô tả tình cảnh hiện tại.

Business Agility là thuật ngữ được đưa ra trong khoảng 3 năm trở lại đây là một cách thức để đối phó với “Cơn bão hoàn hảo”.

Cuộc cạnh tranh giữa Blockbuster và Netflix

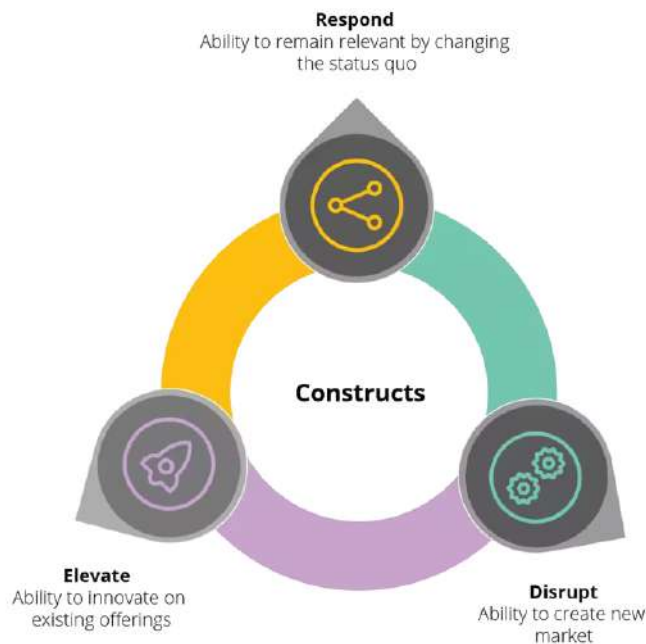
Khoảng chừng 20 năm trước Blockbuster thống trị thị trường cho thuê phim, nhưng đến khoảng 2017, sự chuyển mình của Netflix làm thay đổi hoàn toàn thị trường với cách làm rất sáng tạo trên môi trường số.

Câu chuyện tiến hóa của giống loài Dinosaurs

Sự tiến hóa của Khủng long không phải ra con rùa, con cá sấu mà ra con gà. Sự tiến hóa này cũng cho thấy vai trò của sự linh hoạt đối với sự sinh tồn và phát triển của giống loài trong điều kiện môi trường biến động.

Định nghĩa Business Agility

Dấu hiệu của Business Agility là khả năng của một tổ chức nói chung, nắm bắt được sự đột phá và đáp ứng với thực tế thị trường đang thay đổi, đồng thời nâng cao vị thế của mình trên thị trường.



Điều chỉnh lại cách doanh nghiệp tiếp cận bối cảnh hiện tại của họ. Nguồn: Deloitte

Để hiện thực hóa Business Agility, các tổ chức cần nuôi dưỡng văn hóa học tập và đổi mới

- ▶ Kháng cự với sự thay đổi: Không phải tất cả đều hiểu sự cần thiết của sự linh hoạt trong kinh doanh.
- ▶ Thiếu cam kết của Lãnh đạo: Phong cách lãnh đạo không phù hợp với tầm nhìn & văn hóa mới.
- ▶ Khoảng cách kỹ năng: Thiếu nhân lực lành nghề, thiếu giao tiếp và cộng tác.

Business Agility - Được hỗ trợ bởi học tập

1. Học - không chỉ là đào tạo

- ▶ Xây dựng tổ chức học tập
- ▶ Tạo ra văn hóa học tập
- ▶ Làm cho việc học trở nên dễ tiếp cận
- ▶ Đo lường kết quả
- ▶ Phù hợp với tầm nhìn và sứ mệnh
- ▶ Tập trung vào các giá trị, thái độ, đổi mới
- ▶ Tạo đột phá
- ▶ Cá nhân/cá nhân hóa

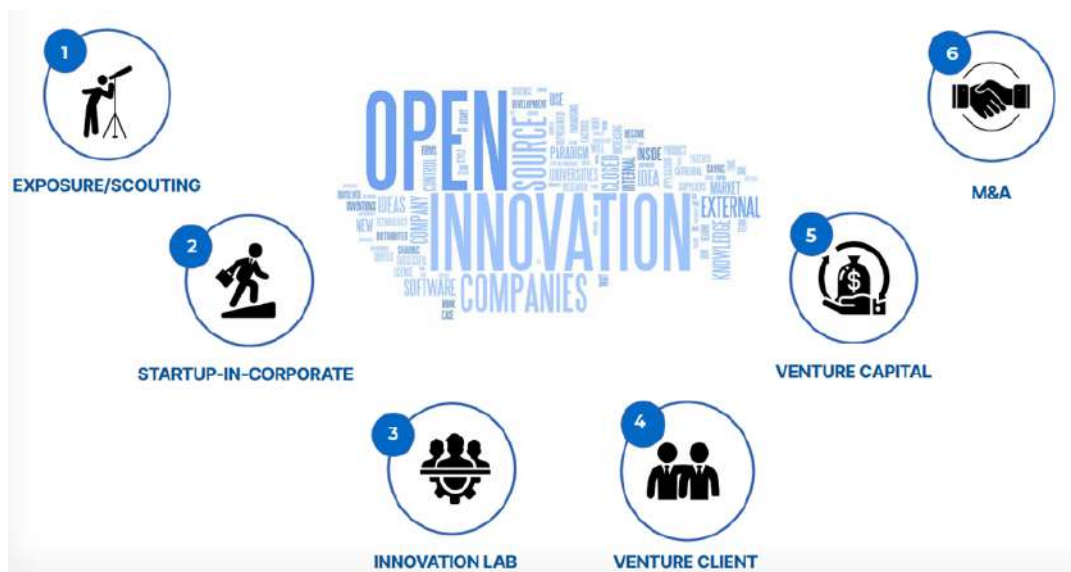


2. Cộng đồng thực hành - không chỉ theo nhóm

- ▶ Áp dụng khái niệm CoP hoặc Guild
- ▶ Liên quan đến CoE hoặc Chapter
- ▶ Bắt đầu với những người ủng hộ
- ▶ Tạo môi trường an toàn
- ▶ Biến thành thói quen
- ▶ Mở rộng tới đối tác/cộng đồng
- ▶ Thử một dự án mã nguồn mở
- ▶ Đổi mới không chỉ cải tiến



3. Kết nối để đổi mới không chỉ đổi mới để kết nối



Kết luận

- ▶ Business Agility được thúc đẩy bởi học tập với 3 điểm lưu ý:
- ▶ Học - không chỉ đào tạo
- ▶ Cộng đồng thực hành - không chỉ theo nhóm
- ▶ Kết nối để đổi mới không chỉ đổi mới để kết nối

OUTCOMES BASED WAY OF WORKING



Diễn giả
Khiêm Huỳnh

Tạm dịch: Làm việc dựa trên kết quả

Khi nhắc đến outcome trong đầu bạn gợi lên điều gì? Trong môi trường kinh doanh, outcome ám chỉ đến giá trị, tác động hay lợi ích mang lại cho công ty, cho khách hàng, cho các bên liên quan, thậm chí trong phương diện cá nhân. Một người anh em khác của outcome là output. Vậy giải thích một cách ngắn gọn output là gì? Nếu outcome là kết quả, thì output là các sản phẩm trung gian để tạo ra kết quả đó.

	1. Vision	2. Outcome	3. Output	4. Activity
Definition	Clear and compelling description of something that you seek to create, rooted in a deeply felt purpose	Description of the impact you're seeking to achieve; the change you want to see in service of achieving the vision	Deliverables that you produce to create the outcomes	What you need to do in order to produce the outputs
Example 1 (my vision)	A valued partner to co-create a better & more productive workplace	Recognized as a valued contributor to Agile community	Outcome based Way of Working	Prepare, register and present the topic at Agile conference 2023
Example 2 (work)	3-5 times more patient benefit at 50% cost to society	Patients experience a simple enrollment process and report high satisfaction	A revised clinical trial enrollment process and patient feedback survey	Map existing process, redesign, test, and implement new process

Outcome không tự nhiên xuất hiện mà xuất phát từ một thứ lớn hơn, bao trùm. Đó là tầm nhìn.



Nói tới Agile là hướng tới con người, một tổ chức Agile không thể chỉ dựa trên các outcome liên quan đến lợi nhuận của doanh nghiệp, tổ chức mà tổ chức còn phải theo đuổi các outcome khác, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi thì các outcome về con người, về phương pháp làm việc (way of working) là rất quan trọng.

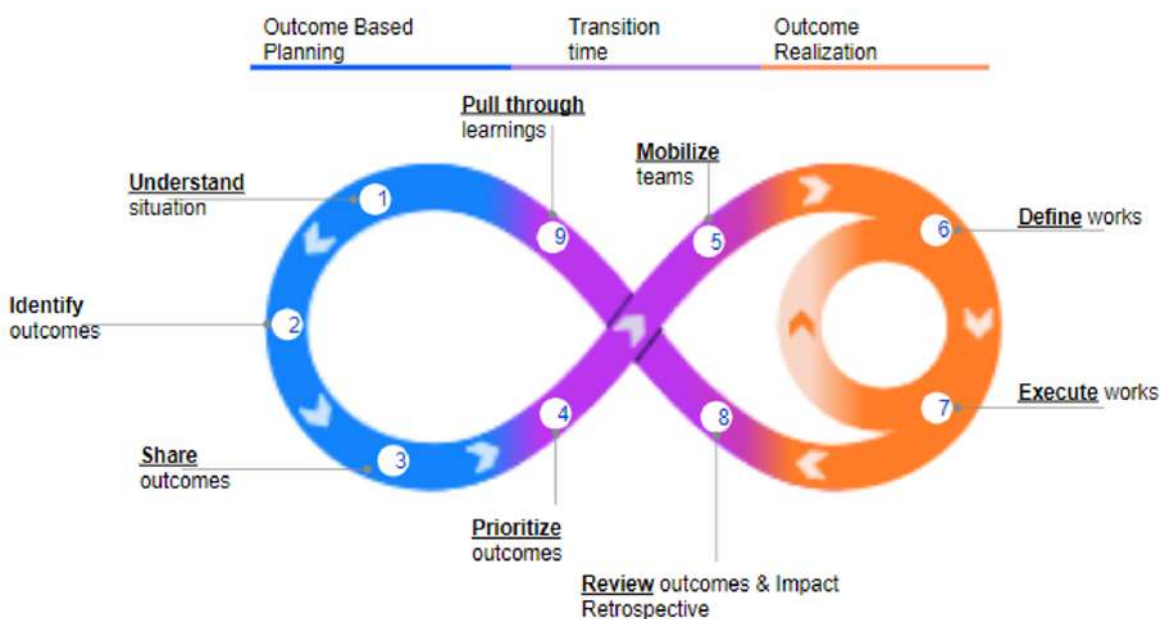
Một trong những trọng tâm là tối ưu các nguồn lực dựa trên các công việc mang lại tác động, giá trị cao nhất. Khi mà tổ chức dần dần trưởng thành thì những outcome liên quan đến con người, phương pháp làm việc sẽ hỗ trợ rất tốt cho những outcome liên quan đến kinh doanh của tổ chức.

Các bạn đã rõ về outcome trong tổ chức Agile, vậy thì có đáng để chúng ta xây dựng mô hình làm việc dựa trên outcome, theo đuổi outcome như là mục tiêu.

Nguyên tắc đầu tiên trong Tuyên ngôn Agile: Ưu tiên hàng đầu của chúng ta là sự hài lòng của khách hàng, thông qua việc chuyển giao sản phẩm phần mềm có giá trị, nhanh chóng và liên tục.

Với các công ty làm về sản phẩm như ô tô hoặc không phát hành sản phẩm mà làm dịch vụ thì nguyên tắc này có đúng không, có áp dụng được không? Chúng ta chỉ cần thay đổi từ ngữ một xíu là được: Ưu tiên hàng đầu của chúng ta là sự hài lòng của khách hàng, thông qua việc mang lại giá trị nhanh chóng và liên tục.

Làm việc theo outcome là một tiến trình liên tục.



Về cơ bản có 9 bước.

Bước 1: Hiểu tình huống

Nhóm hiểu tình hình hiện tại và tương lai, nhận thức rõ ý nghĩa đối với các bên liên quan chính.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Nhu cầu nào của khách hàng nếu được giải quyết sẽ dẫn đến tác động lớn nhất nào?
- Chúng ta đang cảm nhận được điều gì trong hệ thống bên ngoài và điều đó ảnh hưởng như thế nào đến kết quả hoặc công việc?
- Các ưu tiên hiện tại của doanh nghiệp là gì? Chiến lược toàn cầu và địa phương (nếu áp dụng) của chúng ta là gì?

Bước 2: Xác định kết quả

Kết quả mô tả giá trị dự kiến cho các bên liên quan cụ thể và nhóm hiểu rõ các kết quả này.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Chúng ta muốn tạo ra tác động gì với khách hàng, các bên liên quan và tổ chức? (KHÔNG phải là hoạt động)
- Làm thế nào chúng ta biết khi nào chúng ta đạt được điều đó (bao gồm cả khung thời gian và phương pháp đo lường)?

Bước 3: Chia sẻ kết quả

Nhóm nhận thức được cách Kết quả của họ kết nối với Kết quả của các nhóm khác, biết được những gì đã có và cách họ có thể cộng tác trong các công việc liên quan.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Những giải pháp nào đã có ở nơi khác? Chúng ta có thể tái sử dụng hoặc điều chỉnh cho các bên liên quan không?
- Công việc nào đang được tiến hành có thể giúp đạt được kết quả mong muốn?
- Bạn có thấy công việc bị trùng lặp không? Có nên dừng lại?
- Làm thế nào chúng ta có thể hợp sức để đạt được hiệu quả cao hơn và/hoặc tác động lớn hơn? Làm thế nào chúng ta có thể phá vỡ các silo và học hỏi lẫn nhau?

Bước 4: Sắp xếp độ ưu tiên của các kết quả

Nhóm nắm rõ các bước hành động tiếp theo để đạt được kết quả và được liên kết với các công việc ưu tiên.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Tất cả các bên liên quan chính có liên kết với những ưu tiên này không?
- Chúng ta có các nguồn lực để thực hiện những ưu tiên này không?
- Làm thế nào để đảm bảo nguồn lực?
- Chúng ta đã thiết lập kỳ vọng rõ ràng chưa?

Bước 5: Thiết lập nhóm

Nhóm làm việc được thiết lập với các năng lực cần thiết, hình thành và liên kết với tác động mong muốn.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nào sẽ có ích cho công việc này - bao nhiêu và trong bao lâu?
- Chúng ta kết hợp với nhau để làm gì và chúng ta muốn làm việc cùng nhau như thế nào để đạt được điều đó?
- Chúng ta có những gì chúng ta cần không? Chúng ta có thể cần gì nữa?
- Những nguồn lực nào khác sẽ/có thể cần thiết và chúng ta đảm bảo những nguồn lực đó như thế nào?

Bước 6: Xác định công việc

Nhóm làm việc xác định công việc, cách thức hoàn thành công việc, Định nghĩa Hoàn thành.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Chúng ta có được trao quyền và rõ ràng về thời điểm chúng ta cần tìm kiếm lời khuyên/sự phê duyệt không?
- Làm thế nào để chúng ta đo lường tác động?

Bước 7: Thực thi công việc

Công việc được thực hiện với sự học hỏi và điều chỉnh liên tục hướng tới kết quả mong muốn cho khách hàng theo các phương pháp đo lường mục tiêu.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Làm thế nào để chúng ta biết rằng công việc đang thực sự gia tăng giá trị/mang lại lợi ích/có tác động?
- Làm cách nào chúng ta tận dụng phản hồi để cải tiến, lặp lại và gia tăng đáng kể tác động?
- Làm thế nào chúng ta có thể tiếp tục cải thiện cách làm việc theo nhóm?

Bước 8: Đánh giá kết quả & Cải tiến tác động

Kết quả mong muốn đạt được cho khách hàng. Các bài học và insight được ghi lại và các thành viên trong nhóm được giải phóng.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Kết quả mang lại giá trị/tác động gì cho khách hàng, xã hội & công ty của chúng ta?
- Làm thế nào để những tác động này giúp chúng ta tiến tới các kết quả dài hạn?
- Ai khác trong tổ chức có thể hưởng lợi từ công việc và những bài học này - làm thế nào chúng ta có thể chia sẻ những điều này một cách tốt nhất?

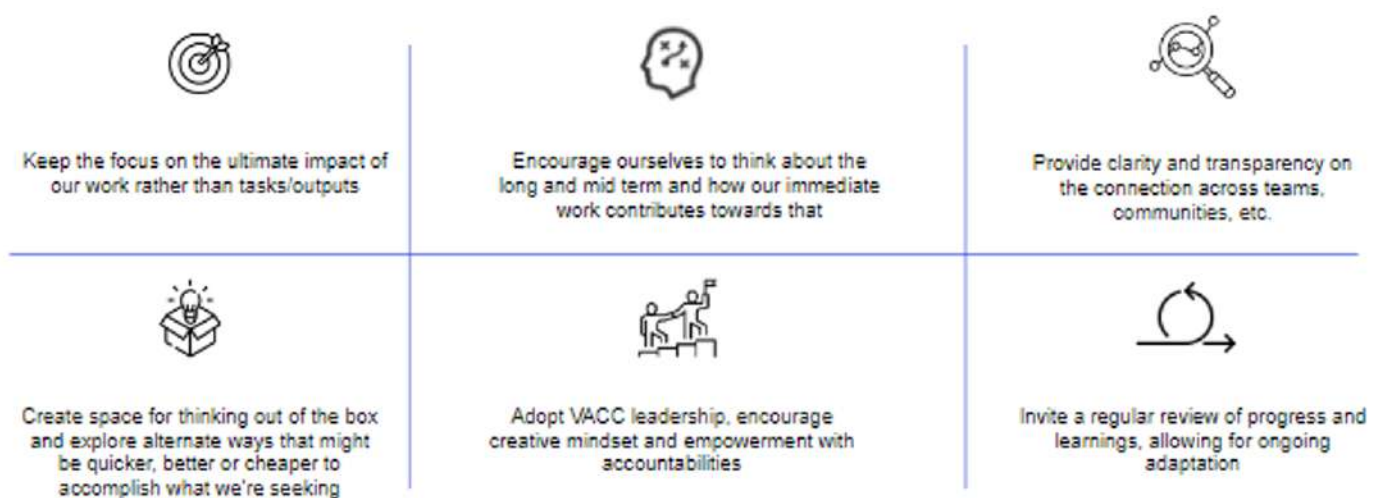
Bước 9: Lực kéo thông qua học hỏi/học tập

“Viễn cảnh/Triển vọng” của doanh nghiệp được thực hiện để những người khác có thể tận dụng các kiến thức và kết quả đầu ra có liên quan được tạo ra.

Trả lời các câu hỏi chính:

- Có công việc nào khác cần thiết để nhận ra kết quả không? Các tín hiệu đo lường của chúng ta nói lên điều gì?
- Công việc hoặc việc học tập có thay đổi bất cứ điều gì về kết quả dài hạn của chúng ta không?
- Làm thế nào chúng ta có thể áp dụng các bài học vào chu kỳ làm việc tiếp theo, kết quả trong tương lai hoặc phương pháp cộng tác?
- Ai khác có thể hưởng lợi từ việc học tập của chúng ta và làm thế nào chúng ta có thể chia sẻ những điều này?

Kết quả dựa trên phương pháp làm việc:

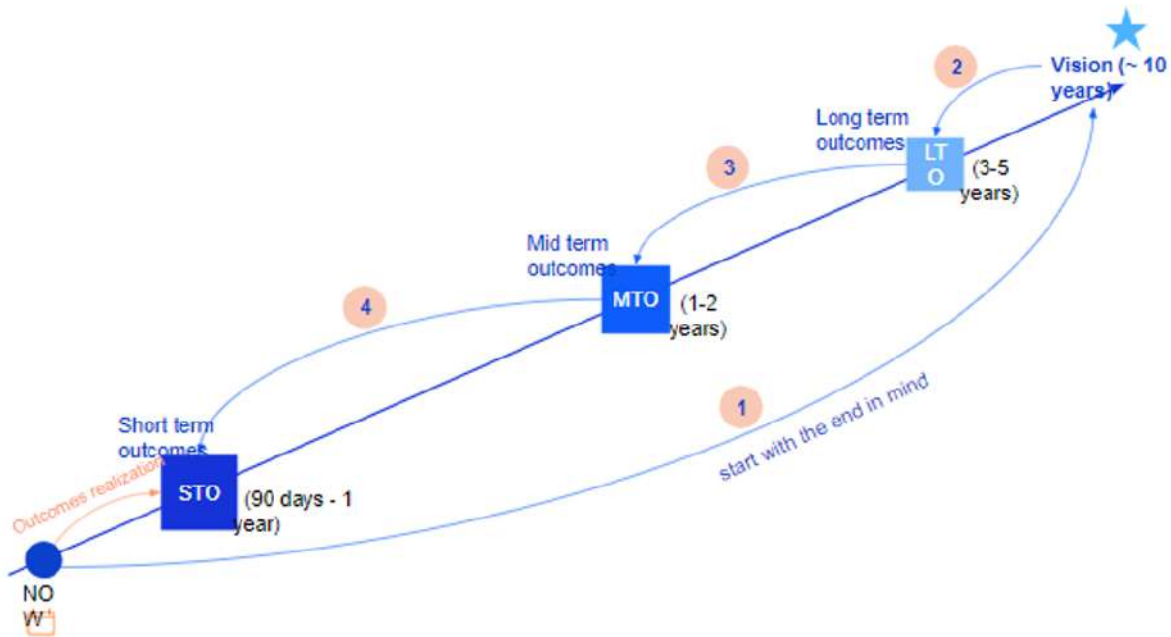


- Các hành vi & nguyên tắc cho phép cách làm việc dựa trên kết quả
- Tập trung vào tác động cuối cùng của công việc hơn là các nhiệm vụ/kết quả đầu ra
- Khuyến khích suy nghĩ về dài hạn và trung hạn và cách công việc hiện tại của chúng ta đóng góp cho mục tiêu đó
- Đảm bảo sự rõ ràng và minh bạch về kết nối giữa các nhóm, cộng đồng,...
- Tạo không gian cho suy nghĩ sáng tạo và khám phá những cách thay thế nhanh hơn, tốt hơn hoặc rẻ hơn để đạt được những gì chúng ta đang tìm kiếm
- Áp dụng phong cách lãnh đạo VACC (Visionary, Architect, Coach, Catalyst), khuyến khích tư duy sáng tạo và trao quyền đi kèm trách nhiệm giải trình
- Đánh giá thường xuyên về tiến độ và việc học tập, cho phép sự điều chỉnh liên tục

Nghiên cứu sâu

1. Xác định kết quả mong muốn

Ba kết quả dựa trên thời hạn (time-horizon)



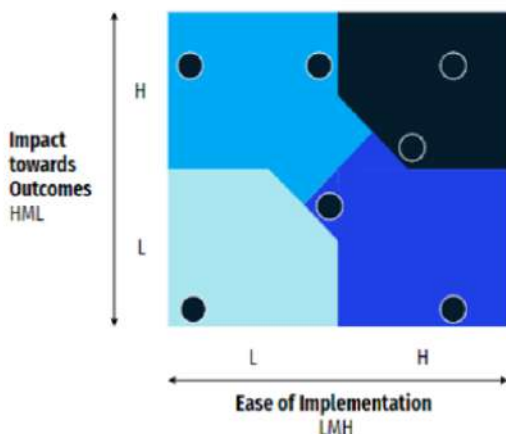
2. Cách viết kết quả

Nói rõ kết quả cuối cùng mà chúng ta đang cố gắng đạt được

- Nếu chúng ta cố gắng hết sức, khách hàng sẽ nghĩ gì, cảm thấy gì, biết gì và làm gì?
- Liệu nó có thúc đẩy giá trị kinh doanh và giúp chúng ta đạt được tầm nhìn không?
- Nó có tham vọng & khả thi không?
- Nó có tập trung vào khách hàng không?
- Nó có đơn giản và rõ ràng không – mọi người có hiểu nó dễ dàng không?
- Làm thế nào chúng ta biết được? Nó có thể đo lường và kiểm chứng được không?

Một kết quả được định hình là kết quả của hành động, chứ không phải bản thân hành động đó!

3. Cách sắp xếp độ ưu tiên của các kết quả



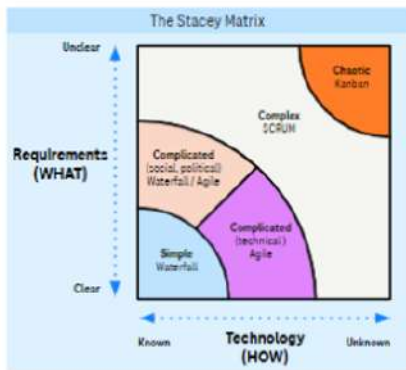
- **Highest priority | Implement / Do it now**
Assign resources immediately; prioritize based on the time required to realize benefits of each initiative, sequence to suit
- **Potentially desirable | Challenge / Refine**
Select elements of initiatives to simplify implementation (if no interference with high priorities)
- **Potentially quick wins | Pick / Do it later or now**
Execute selected initiatives as quick wins (if no interference with high priorities)
- **Least desirable | Stop/wait / Eliminate**
Not a good resource investment – delay or abandon

Sắp xếp độ ưu tiên dựa trên giá trị

- Ưu tiên cao nhất | Thực hiện/Làm ngay: Phân bổ nguồn lực ngay lập tức; ưu tiên dựa trên thời gian cần thiết để nhận ra lợi ích của từng sáng kiến, trình tự phù hợp.
- Mong muốn tiềm năng | Thách thức/Cải tiến: Lựa chọn các yếu tố của sáng kiến để đơn giản hóa việc thực hiện (nếu không can thiệp vào các công việc có độ ưu tiên cao).
- Các chiến thắng nhanh tiềm năng | Chọn/Làm sau hoặc bây giờ: Thực hiện các sáng kiến đã chọn là các chiến thắng nhanh (nếu không can thiệp vào các công việc có độ ưu tiên cao).
- Ít mong muốn nhất | Dừng/Chờ/Loại bỏ: Không phải là một khoản đầu tư nguồn lực tốt – hoãn lại hoặc từ bỏ.

4. Hiện thực hóa kết quả

Outcome realization is the process of **implementing work with continuous learning & adaptation** toward desired outcomes



Waterfall

Example: Organize a yearly business planning meeting



Agile

Example: Build a mindset shift of network collaboration



Vì các loại công việc khác nhau có thể góp phần tạo ra kết quả, Agile hay Waterfall đều có thể được áp dụng. Hiện thực hóa kết quả là quá trình thực hiện công việc với việc học hỏi và thích ứng liên tục để đạt được kết quả mong muốn.

5. Cải tiến tác động

The Impact Retrospective is a 1-2 hour meeting at the end of each cycle where the team reflects on the created value/impact and looks for new insights on how to do better

The main purpose of the event is:



Đánh giá kết quả & phản tư

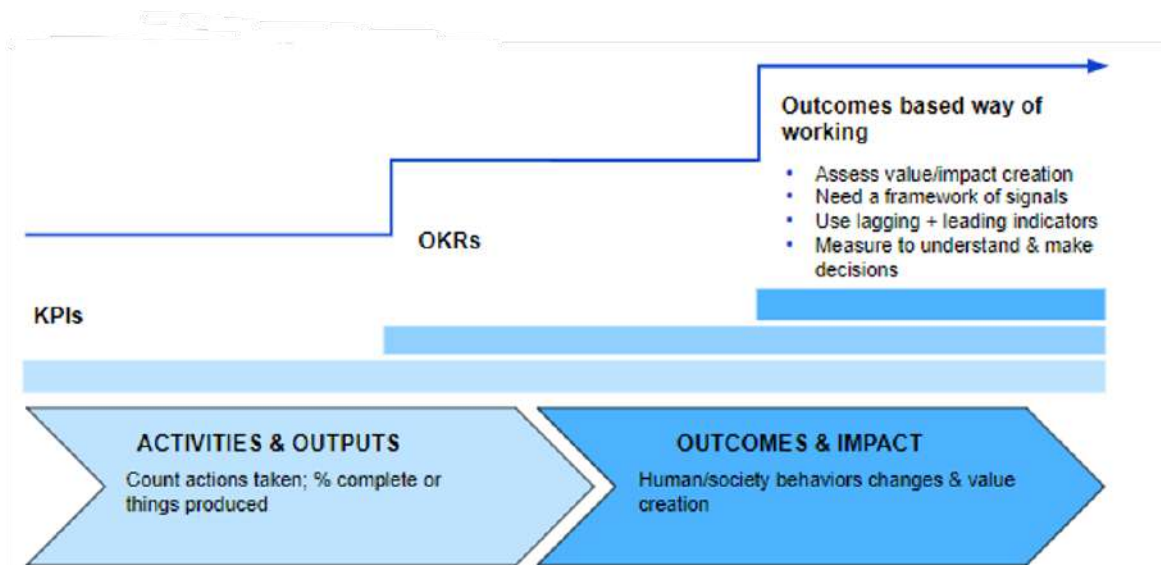
Cải tiến tác động (Impact Retrospective) là cuộc họp kéo dài 1-2 giờ vào cuối mỗi chu kỳ, trong đó nhóm phản tư về giá trị/tác động đã tạo ra và tìm kiếm những insight mới về cách làm tốt hơn.

Mục đích chính của sự kiện là:

- Đánh giá tác động/giá trị được tạo ra, có đạt được kết quả mong muốn hay không
- Kiểm tra xem chu kỳ trước đã diễn ra như thế nào về con người, quy trình, công cụ và tác động/giá trị được tạo ra
- Nắm bắt các bài học quan trọng & cải tiến tiềm năng, cách sắp xếp độ ưu tiên

6. Đo lường tác động

Hành trình về cách đo lường tác động:



7. Không gian làm việc hợp tác về kết quả

Một nền tảng số để chia sẻ kết quả, đầu ra, việc học tập và tác động giữa các nhóm.

The screenshot shows a grid of outcome cards. Each card has a title, a description, and a status icon. The cards are organized into columns and rows, representing different teams or projects.

Name	Type
1 - 3 studies ongoing to evaluate efficiency and usability of the solution for ...	Impact
2 - At the beginning convince other biopharma about the importance of CGP app...	Key Learning
3 - Creation of an Italian Biopharma Network (12 companies involved) - Business...	Impact
4 - Not every account is familiar with the blood collection system and has al...	Key Learning
5 - China ordering could reduce intensive e-mail communication - First test...	Impact
6 - The possibility to have the kind of service is very appreciated by custom...	Key Learning
7 - Change the reimbursement approach of KIVY7 for metastatic patients (China...	Impact
8 - E-receipts get early access in China market before getting approval 1-1.5y...	Impact
9 - 350 connected clinicians (25 oncologists / 34 pathologists or biologists / ...	Impact
10 - 132 oncologists, 58 pathologists and 18 pathology technicians participated...	Key Learning
11 - 2 laboratories engaged to participate in external QC programme 2021 ...	Impact
12 - 2 sites with PIV as primary testing platform, 6 sites with PIV as their a sub...	Key Learning
13 - 2 hospitals were involved - 300 patients were tested, 12 pan-TMx i+G patients...	Impact
14 - 378 Stories shared on Instagram 264 Stories shared on Facebook - 136 ans...	Impact
15 - 10 patients conducted PIV as part of a new operational model within the Res...	Impact
16 - 8 countries participated in Digital Proficiency Testing module with part...	Impact
17 - #updates relevant to Outcome or Output	Key Learning

Tổng kết

- Kết quả (outcome) là những thay đổi trong hành vi của khách hàng, người dùng, nhân viên mang đến những điều tốt đẹp cho công ty của bạn hoặc bất kỳ ai là trọng tâm trong công việc của bạn.
- Phương pháp làm việc dựa trên kết quả là một phương pháp Agile ở quy mô lớn giúp các tổ chức đạt được tầm nhìn mong muốn của họ.
- Trong phương pháp làm việc dựa trên kết quả, các nhóm cần phải thực sự rõ ràng về giá trị mà họ đang cố gắng tạo ra.
- Dựa trên tầm nhìn, lập kế hoạch dựa trên kết quả xây dựng ba kết quả theo thời hạn: LTO, MTO, STO.
- Phương pháp làm việc dựa trên kết quả đòi hỏi phải có sự thay đổi về tư duy và sự cam kết về phong cách lãnh đạo (ví dụ: phong cách lãnh đạo VACC & sáng tạo).



Introduction about the experience of trying Disciplined Agile and learning from it

Tạm dịch: Giới thiệu về trải nghiệm thử Disciplined Agile và bài học

Ông Arata Fujimura làm việc tại Classmethod Japan và là thành viên hội đồng quản trị của Classmethod Việt Nam.

Classmethod áp dụng Agile với công ty ở Việt Nam



Diễn giả
Arata Fujimura

Câu chuyện mở đầu

Dự án mới bắt đầu với đầy hy vọng. Phiên kickoff dự án diễn ra với không khí thật ấm cúng. Bắt đầu sprint 0 thật thoải mái, nhẹ nhàng. Cho đến khi sprint 1 bắt đầu và kết thúc mà không một giá trị nào được chuyển giao cả.

Và đây là lúc để cải tiến...

Thế rồi, thiết lập mục tiêu sprint 2, 3 thấp hơn kỳ vọng. Nếu với tiến độ này, cả đội không thể chuyển giao được nửa khối lượng việc trước hạn chót của dự án.

Qua mỗi sprint, mối quan hệ với khách hàng ngày càng đổ vỡ, nhóm liên tục thương lượng phạm vi công việc với khách hàng.

Rồi cũng chuyển giao được nhưng không ai vui vẻ gì...

Vấn đề mà chúng ta gặp phải là:

- ▶ Không rõ làm gì trong sprint 0
- ▶ Có quá nhiều vấn đề phát sinh vì thiếu sự chuẩn bị trong sprint 0

Giải pháp: Disciplined Agile

Disciplined Agile (DA) là một công cụ kết hợp và khai thác hàng trăm chiến lược Agile, Lean và truyền thống để hướng dẫn bạn cách làm việc tốt nhất (Way of Working) cho nhóm hoặc tổ chức của bạn.

Nó như là bộ bách khoa toàn thư về Agile.

Bạn có thể xem tại <https://dabrowser.pmi.org/>

Trong bài này, tôi chia sẻ về kinh nghiệm áp dụng Disciplined Agile để xử lý vấn đề Sprint 0. Đây là các bước áp dụng

1. Nhận biết bối cảnh
2. Chọn chu kỳ phát triển
3. Chọn “Mục tiêu quá trình” và “Tùy chọn” phù hợp với ngữ cảnh của riêng bạn

Chọn giai đoạn trong danh sách sau và thử nghiệm:



4. Thử nghiệm các lựa chọn: Ở mỗi bước ở trên, sẽ có một vài lựa chọn để áp dụng, có hướng dẫn thực hiện Disciplined Agile
5. Đánh giá các lựa chọn: Đánh giá tính hiệu quả của từng lựa chọn
6. Áp dụng những lựa chọn hiệu quả, loại bỏ những lựa chọn không hiệu quả
7. Quay lại bước 3

Tổng kết:

- ▶ Thiếu sự chuẩn bị ở sprint 0 gây ra nhiều vấn đề
- ▶ Disciplined Agile là một bộ công cụ, bách khoa toàn thư, trong đó có giới thiệu sprint 0 và nó hiệu quả
- ▶ Một số người chỉ trích Disciplined Agile là water-scrum-fall nhưng nó là cần thiết đối với một số dự án.
- ▶ Disciplined Agile cung cấp nhiều tùy chọn hơn để thích ứng với ngữ cảnh
- ▶ Đừng thử nghiệm cùng một kỹ thuật trong nhiều bối cảnh khác nhau

Running Agile in Business Circles

Tạm dịch: Đưa Agile vào các vòng tròn kinh doanh



Diễn giả
Ellie Nguyen

Business Owner là ai?

Business Owner khác với Product Owner, và cũng khác với Product Sponsor.

Business Owner đóng vai trò chiến lược và không tham gia vào các hoạt động quản lý dịch vụ hàng ngày (không tham gia nhiệm vụ thực thi). Thay vào đó, họ tập trung vào bức tranh lớn. Họ xác định tầm nhìn và lộ trình. Họ có kiến thức và thẩm quyền để đưa ra các quyết định chiến lược và loại bỏ các trở ngại chính trị và tài chính.

Agile Coach cần làm việc với Business Owner trước khi bước vào việc thực thi. Chúng ta có thể thấy Business Owner trong các công ty có thể là người ra quyết định, CEO, nhà sáng lập, Giám đốc điều hành hay chủ tịch trong tổ chức. Agile Coach cần ý thức được rằng đây là một bên liên quan rất quan trọng.



Tiếp theo, Agile Coach cần hiểu được các giá trị kinh doanh (business value). Agile Coach sẽ gặp Business Owner và hỏi về những giá trị kinh doanh họ muốn đạt được. Nếu bạn không quan tâm đến những giá trị này bạn sẽ không thể tạo được gì cho họ. Điều này thì cực kỳ nguy hiểm bởi vì họ chính là người quyết định có đầu tư cho bạn và nhóm của bạn không. Các giá trị kinh doanh có thể được nhiều hình thức như KPI, OKR, BSC, rủi ro của việc áp dụng hay sự công nhận của khách hàng.

Nói cách khác, họ sẽ là người định nghĩa ra What (Cái gì), còn bạn và nhóm sẽ xác định How (Như thế nào)

Category	Key Performance Indicator (KPI)	Objective and Key Result (OKR)	Balance Scorecard (BSC)
Purpose	Focuses on monitoring performance, identifying problems and areas of improvement	Focuses on defining strategic priorities achievement, improve processes and drive innovation, including key results in both business growth and customer centricity	Focuses on setting strategic priorities across 4 distinct perspectives (Financial, Customer, Internal processes and learning growth)
Type	Is a lag measure that is quantitative	Is a lead measure that is both qualitative and quantitative	Is a lag measure that is qualitative
Goal setting	Top-down	Top-down, bottom-up, sideways	Top-down
Cadence	Majority are set and reviewed annually. Can complement OKRs cadence	Typically 90 days	Typically 1 year or more
Transparency	Kept confidential between managers and employees as they are seen as HR process	Transparency across and within teams is key – available for everyone	Transparency across and within team but difficult to grasp for employees

20 AIA confidential and proprietary information. Not for distribution.

Đây là bảng so sánh của tôi về KPI, OKR và BSC. Nếu bạn không biết sự khác biệt giữa 3 loại này, thì bạn sẽ áp dụng chúng một cách máy móc. Ví dụ, có nhiều người nghĩ rằng nhóm Agile thì phải sử dụng OKR. Nhưng không phải như vậy. Bạn cũng có thể tập trung vào KPI hoặc BSC nếu công ty hoặc Business Owner mong muốn.

Vậy nhóm bạn nên chọn thước đo nào.

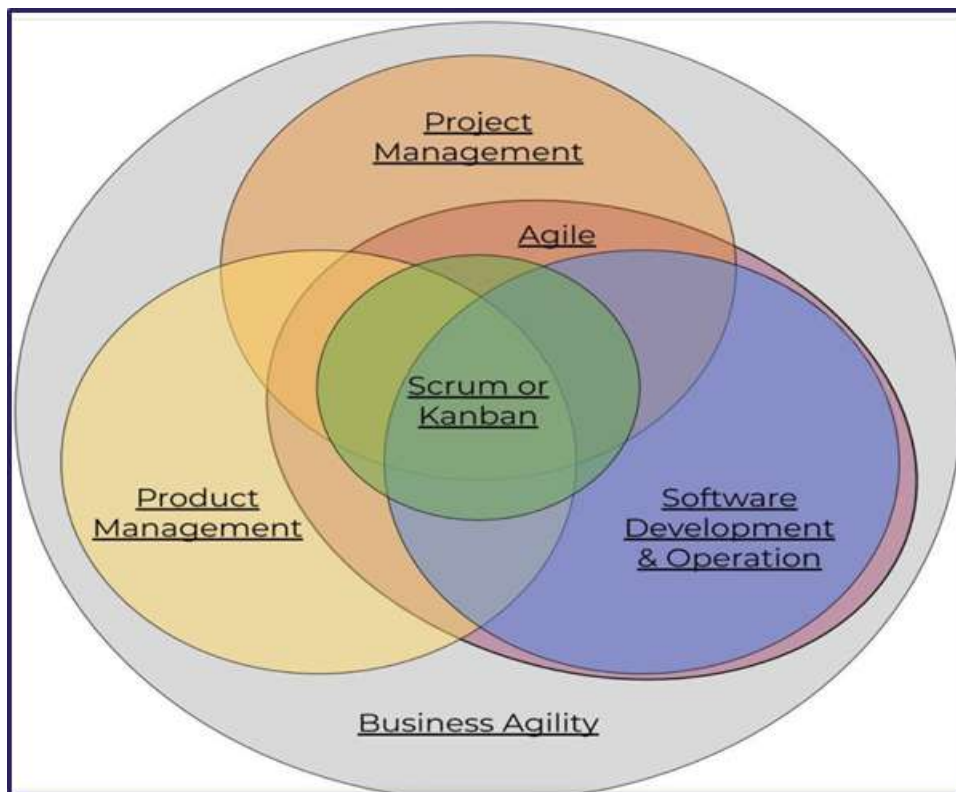
Đây là một ví dụ về thước đo mà bạn sẽ gặp khi làm Agile Coach: Thống kê áp dụng Agile. Bản thân tôi đã khá là bất ngờ khi lần đầu nhìn thấy những con số này.

Agile được áp dụng 78% trong các bộ phận Kinh doanh, Nhân sự và Hành chính. Áp dụng Agile không có nghĩa là Scrum, mà là phương pháp Agile được đưa vào áp dụng đến từng bộ phận. Ngày nay, Agile không chỉ được áp dụng cho IT, mà nó còn được áp dụng rộng cho các bộ phận kinh doanh, nhân sự và hành chính.

63% có khả năng quản lý những ưu tiên thay đổi. Agile không chỉ được áp dụng vào các hoạt động hàng ngày như Họp Daily hay Retrospective. Mà nó còn ảnh hưởng đến cách chúng ta đặt ưu tiên và quyết định điều gì là quan trọng. Giờ đây các ưu tiên có thể thay đổi và thay đổi hàng ngày.

9% - Chúng ta hay nói đến việc áp dụng Agile thất bại, tuy nhiên chỉ số thất bại của Agile chỉ là 9%, trong khi chỉ số thất bại của Waterfall là 29%.

Vòng tròn business agility



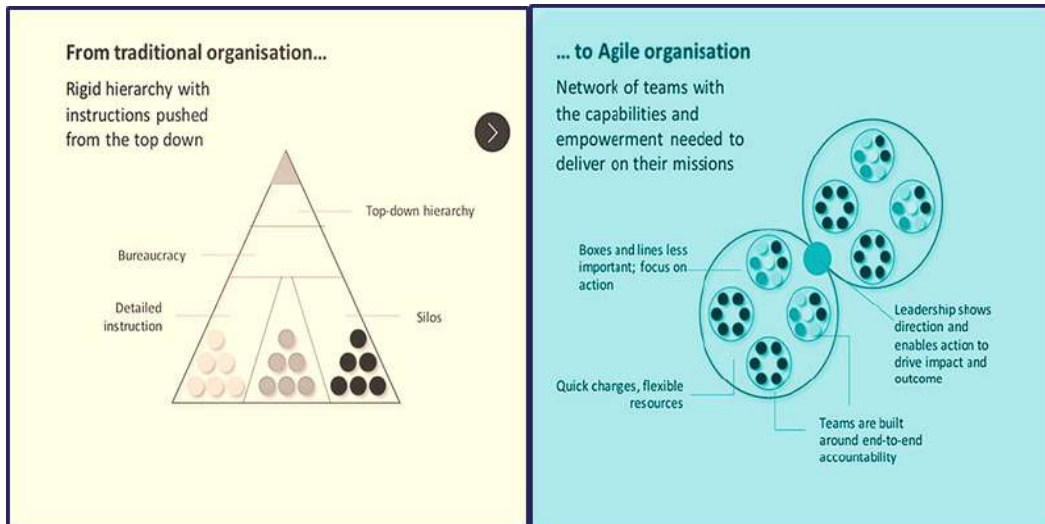
Business Agility ngày nay không chỉ tập trung vào Quản trị dự án, Quản lý sản phẩm, Agile, Phát triển phần mềm hay Scrum và Kanban như trước đây.

Mà Business Agility là các tổ chức đổi mới Agile và năng nổ sử dụng các phương pháp như Lean, Agile, tư duy hệ thống, tư duy thiết kế, Lean UX, Lean Startup.

Đây là năm giá trị Business Agility mang lại, mà tôi rất ấn tượng:

- Gia tăng lợi thế cạnh tranh
- Gia tăng tính đổi mới sáng tạo
- Đẩy nhanh thời gian tung sản phẩm ra thị trường
- Cải thiện sự hài lòng của khách hàng
- Cải thiện sự hợp tác và làm việc nhóm

Dưới đây là hai hình ảnh về hệ thống trong tổ chức. Một bên là dạng kim tự tháp và một bên là dạng tròn. Các tổ chức áp dụng Agile sẽ đi từ hệ thống dạng kim tự tháp sang hệ thống hình tròn.



Đây là một mục tiêu mà không chỉ Agile Coach mà cả Business Owner đều mong muốn.

Tuy nhiên sự thay đổi này khá là phức tạp. Do đó, Các Agile Coach nên bắt đầu từ sự thay đổi trong nhóm của mình trước.

Bản thân tôi cũng tập trung vào nhóm Agile.

Mặc dù Business Owner vẫn rất quan trọng, nhưng nhóm là yếu tố tạo ra sự giá trị trực tiếp.

Ví dụ thực tế về vòng tròn business agility

Ví dụ, tôi từng huấn luyện một nhóm Marketing. Do đó, tôi không thể dùng các thuật ngữ Scrum như đối với một nhóm IT. Hơn nữa công việc của các thành viên cũng liên quan mật thiết đến nhau, một sự thay đổi nhỏ cần được thông báo cho những khâu trước và sau.

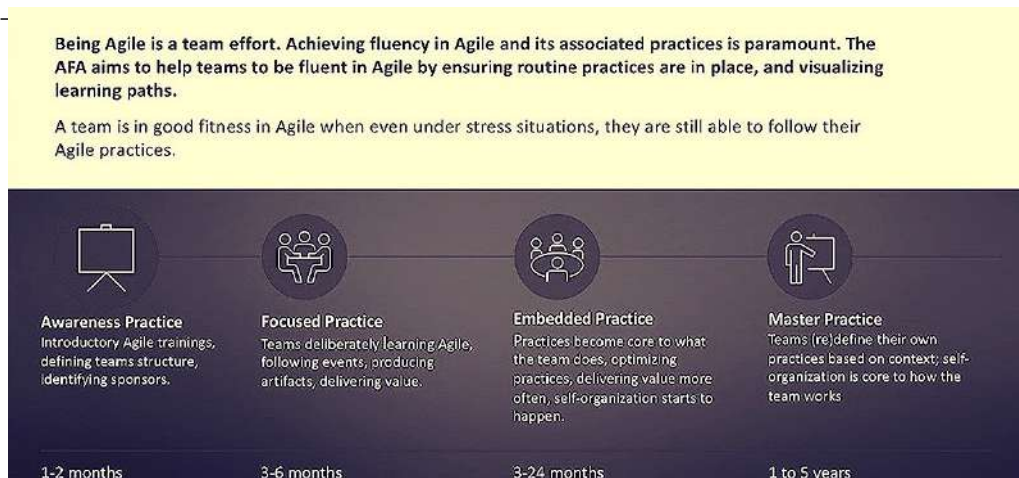
Do đó, tôi đã đề xuất với họ lập một nhóm dự án với những thành viên phù hợp, triển khai theo Sprint ngắn 1 tuần và các hoạt động như họp Daily, Sprint Review, Retrospective và Planning

- Giao tiếp qua nhóm Zalo.
- Tăng giao tiếp.
- Cập nhật tiến độ hàng tuần.
- Công bố các bài học học được với cả nhóm.
- Cải thiện cộng tác và làm việc nhóm.

Độ “chín” của Agile

Với vai trò là Agile Coach, chúng ta cũng phải cùng nhóm đánh giá định kỳ lộ trình Agile đã đi.

Đánh giá Agility Fitness



Ví dụ về Roadmap đưa Agile vào tổ chức

Q4 2021	Q1 2022	Q2 2022	Q3 2022
Existing Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Expected change/achievement Expected change/achievement Expected change/achievement 	Existing Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Expected change/achievement Expected change/achievement Expected change/achievement 	Existing Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Expected change/achievement Expected change/achievement Expected change/achievement 	Existing Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Expected change/achievement Expected change/achievement Expected change/achievement
New Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Short description of new Tribes and Teams Short description of new Tribes and Teams Short description of new Tribes and Teams 	New Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Short description of new Tribes and Teams Short description of new Tribes and Teams Short description of new Tribes and Teams 	New Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Short description of new Tribes and Teams Short description of new Tribes and Teams Short description of new Tribes and Teams 	New Tribes/Teams: <ul style="list-style-type: none"> Short description of new Tribes and Te Short description of new Tribes and Te Short description of new Tribes and Te
<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point 	<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point 	<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point 	<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point
<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point 	<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point 	<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point 	<ul style="list-style-type: none"> Action point Action point Action point

FLIGHT LEVELS

Diễn giả
Kulawat Wongsaroj



Diễn giả
Kamon Treetampinij



Bối cảnh

Năm 2006, khi này tôi là Dev Lead của một nhóm senior tại Thomson Reuters. Họ có một trung tâm phát triển lớn ở Bangkok, với khoảng 1000 nhân viên công nghệ thông tin tại thời điểm đó.

Và chúng tôi tin rằng chúng tôi lúc đó là một trong những nhóm Agile đầu tiên tại Thái Lan. Đây cũng là lúc sách về Agile của tôi được xuất bản, nên chúng tôi đã thử mọi thứ Retrospective, XP, TDD, lập trình cặp... Khi đó, chúng tôi nghĩ mọi thứ thật tuyệt, Scrum thật tuyệt.

Nhiều Sprint trôi qua và chúng tôi bắt đầu để ý đến những người, những nhóm khác. Có Tester: luôn phát hiện các lỗi và rất giỏi trong việc này. Có Ops: Với tổ chức của chúng tôi, thì chúng tôi ngồi ở Bangkok, nhưng đội vận hành lại ngồi ở London. Và suốt 6 tháng, chúng tôi thực hiện Sprint 2 tuần nhưng không có gì được đưa vào Production.

6 tháng tiếp theo, chúng tôi nhận ra còn có nhiều người khác nữa. Product Owner: trong trường hợp của chúng tôi anh ấy ở New York và luôn muốn thêm tính năng, còn chúng tôi thì không thể làm được vì phải tập trung vào đợt phát hành hiện tại. Bộ phận kinh doanh: luôn hứa hẹn rất nhiều điều với khách hàng và khi nhìn sang chúng tôi, thì họ luôn không thể hiểu được sao chúng tôi cần nhiều thời gian đến thế.

Chúng tôi luôn quên những người này. Mặc dù, chúng tôi rất vui với công việc của mình, nhưng chúng tôi cũng dần nhận ra hình như như vậy là chưa đủ. Scrum là chưa đủ.

Mặc dù chúng tôi đã học rất nhiều nhưng chúng tôi vẫn thấy rằng việc mở rộng không phải câu trả lời cho vấn đề của chúng tôi.

Flight levels

Và rồi chúng tôi tìm được Cuốn sách của Klaus Leopold. Cuốn sách có tên là “Nghĩ lại về Agile” (“reThinking Agile”). Đặc biệt, ngay ở trang bìa ông có một câu đó là: “Nhóm Agile chả liên quan gì đến Business Agility”. Và khi lần đầu tiên tôi thấy nó, tôi thấy hơi nhói đau. Tôi cứ tự hỏi tại sao lại như vậy.

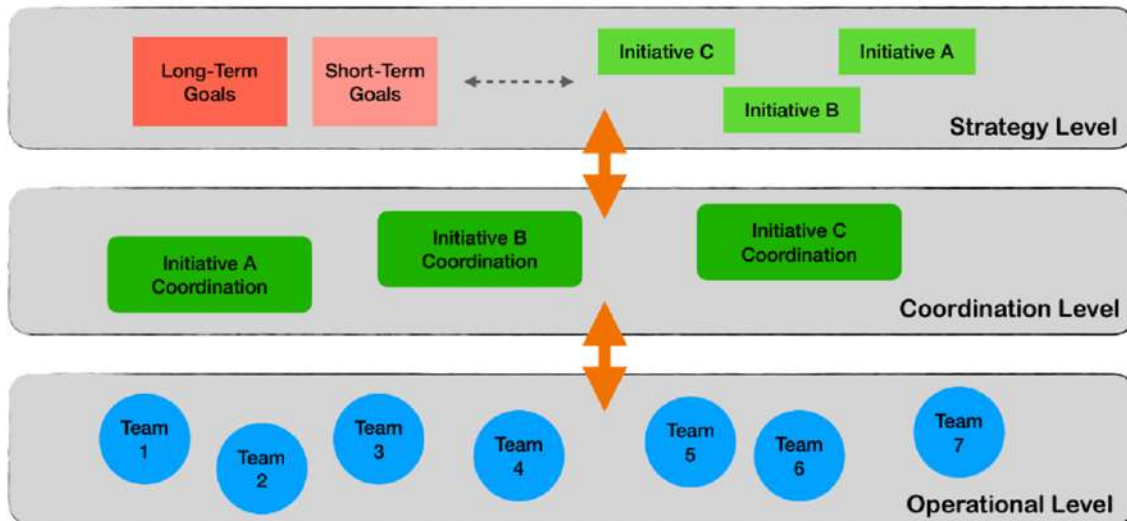
Nhưng cuối cùng nó khiến tôi phải suy nghĩ và nhớ lại những ngày còn làm việc với nhóm của mình tại Thomson Reuters: chúng tôi là một nhóm tuyệt vời, chúng tôi đã làm tất cả những gì được đưa ra trong các cuốn sách hay hướng dẫn và làm rất tốt.

Nhưng như vậy vẫn chưa đủ.

Theo Leopold, Business Agility nôm na được hiểu là khả năng tổ chức của bạn có thể thay đổi và

thích ứng một cách nhanh chóng.

Do đó, trong cuốn sách Leopold cũng nói đến một khung được gọi là Flight levels.



Trên cùng là **cấp độ chiến lược** với các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn được liên kết với các sáng kiến. Nói cách khác bạn sẽ đi từ bức tranh lớn trước.

Cấp độ thứ 2 là **cấp độ phối hợp**. Với mỗi sáng kiến bạn kết nối, bạn tạo ra một sự phối hợp mang mọi người lại với nhau bởi vì một mình bạn không thể đạt được mục tiêu.

Cấp độ cuối cùng, là **cấp độ vận hành**, là các nhóm. Đó có thể là các nhóm Scrum hoặc Agile (liên chức năng). Hoặc cũng có những nhóm chuyên môn như bán hàng, pháp lý, tài chính,...

Qua nhiều năm cố gắng giải quyết vấn đề của mình từ những năm 2006, cũng như qua quan sát các công ty khác. Chúng tôi thấy rằng nhiều công ty áp dụng Scrum và Agile thường bị mắc khi muốn đưa các bộ phận khác vào. Do đó, đây là một số bước đơn giản chúng tôi đúc rút ra:

1. Bắt đầu với nhóm của mình

2. Cố gắng cởi mở để lan rộng ra các nhóm khác.

3. Tạo sự tập trung thông qua các kết nối thường xuyên

Như là chúng tôi cố gắng chia sẻ với các bộ phận khác về những ưu tiên của mình về những thử thách mình gặp phải.

Ngược lại chúng tôi cũng hỏi họ về những ưu tiên và thách thức của họ. Và mỗi lần như vậy, chúng tôi lại có cơ hội để điều chỉnh kế hoạch sao cho phù hợp. Đó chính là sự thích ứng với thay đổi mà chúng tôi mong muốn ở trên

Trong trường hợp chúng tôi, chúng tôi có một bảng chung cho toàn bộ luồng phối hợp. Như vậy chúng tôi có thể nhìn rõ được trạng thái chung. Nhờ đó, chúng tôi nhận ra được nên làm gì, đừng làm gì, điều chỉnh gì, điều gì cần được bàn bạc, thảo luận để giải quyết.

4. Liên kết các nhiệm vụ với mục tiêu

Đối với flight level, chúng ta sẽ phải thường xuyên kiểm tra các mục tiêu và đối chiếu chúng với các nhiệm vụ. Để đảm bảo các nhiệm vụ hàng ngày của chúng ta phục vụ đúng mục tiêu.

5. Cải thiện dần và mở rộng

Hãy bắt đầu nhỏ và mở rộng dần dần cả lên trên và xuống dưới. Qua một thời gian bạn sẽ thấy

Case studies

The implementation of Agile in Banking, Insurance & Software

Tạm dịch: Case study: Về việc triển khai Agile trong ngành Ngân hàng, Bảo hiểm & Phần mềm



Diễn giả
Phúc Nguyễn

Giới thiệu:

ITO

Quản lý các dự án ITO với khách hàng lớn như Docomo, Sony (Japan), Singtel (Singapore)

Coaching Agile > 50 dự án phần mềm

Banking

Trực tiếp giảng dạy chuỗi đào tạo cho 800 quản lý, chuyên viên BIDV

Trực tiếp huấn luyện dự án tại MB, Seabank, PVCombank

Đào tạo quản lý cho MSB, SHB, OCB

Khác: đào tạo Agile

Sản xuất: Honda

Game: Inwave

Product: Jmango, FinOS, Goline

Tôi sẽ chia sẻ 2 case study mà tôi học hỏi được nhiều nhất. Trong case study này có rất nhiều thách thức, rất nhiều khó khăn mà tôi hy vọng là sau khi nghe những case study này thì mọi người có thể rút ra được những bài học cho riêng mình. Rất hy vọng sẽ mang lại nhiều giá trị cho mọi người.

Case study trong ngân hàng

Ngành ngân hàng là ngành rất đặc thù, và đặc biệt là tôi được tiếp cận với một ngân hàng có yếu tố nhà nước vì thế có rất nhiều khó khăn, ràng buộc khi triển khai Agile vào dự án. Ngành ngân hàng là ngành đi sau về chuyển đổi Agile, có rất nhiều rào cản. Trong bài trình bày này mọi người sẽ thấy những câu chuyện rất là đời thường, gần gũi.

Đây là dự án phát triển hệ thống quản lý cho đội ngũ sale bảo hiểm của ngân hàng. Đặc thù của ngành bảo hiểm sẽ có hai loại. Thứ nhất là hệ thống kênh Banca là kênh mà đối tượng là nhân viên ngân hàng bán trực tiếp cho khách hàng đang giao dịch tại ngân hàng, thứ hai là hệ thống kênh Agency gồm các cộng tác viên bán bảo hiểm trên 64 tỉnh thành khắp cả nước. Riêng ngân hàng này thì đội ngũ cộng tác viên khoảng 20 nghìn người. Thời điểm mà mình tiếp nhận dự án thì tình trạng rất là khủng khiếp, ở thời điểm đấy thì mọi thứ đều ngổn ngang.



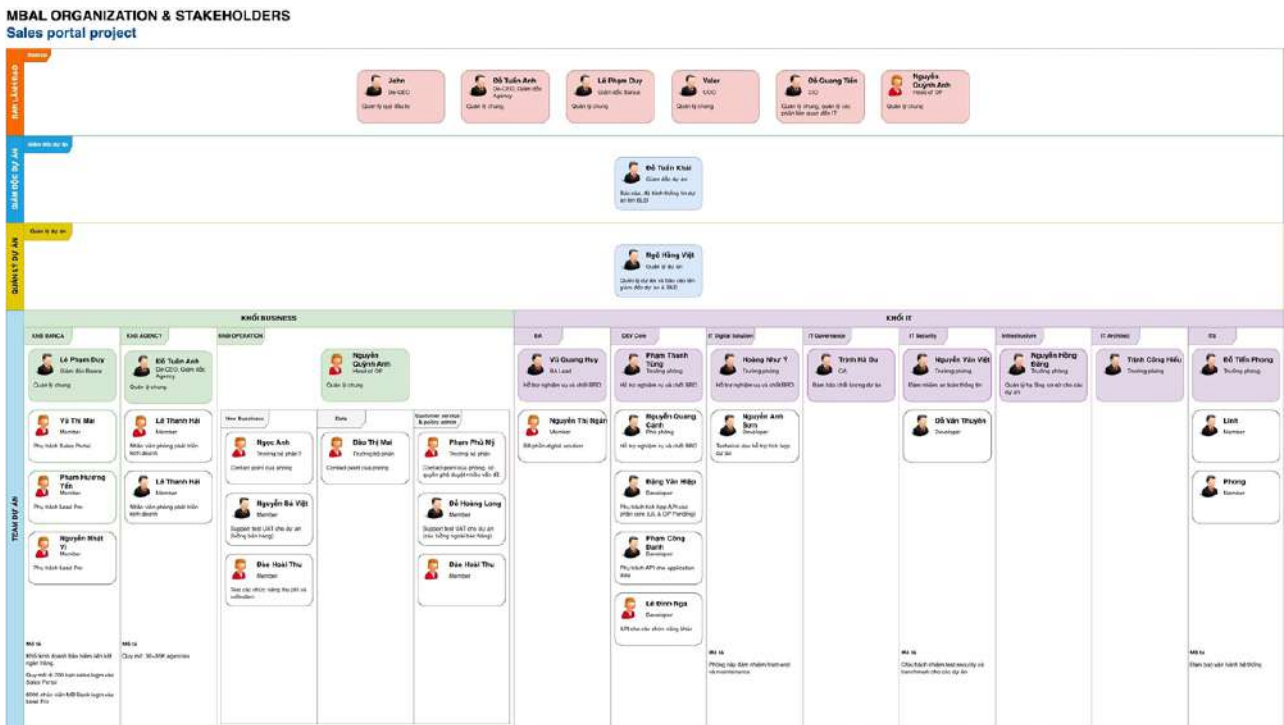
Có đến 50% tính năng sản phẩm không khớp với nhu cầu kinh doanh, nguyên nhân là do team làm sản phẩm bị trượt deadline, mà thông thường các chiến dịch bán hàng rất là ngắn chỉ khoảng từ 1-2 tháng, khi ra chậm sản phẩm sẽ không đáp ứng được nhu cầu của bên kinh doanh.

Team này rất lớn, gồm 40 người chia làm 4 team nhỏ. Nhưng câu chuyện này là câu chuyện trong ngân hàng, một team làm sản phẩm công nghệ trong ngân hàng gặp rất nhiều khó khăn khi phải cộng tác liên phòng ban. Team dự án trực thuộc khối IT, phải đáp ứng nhu cầu cho hai khối kinh doanh là Banca và Agency. Trong khối IT ngoài team phát triển còn rất nhiều phòng ban khác bên Core Banking, IT Digital ... Team phát triển là team outsourcing ở ngoài vì thế họ không thể cộng tác được với các phòng ban khác trong khối IT ngân hàng. Đặc biệt là khi tích hợp với hệ thống Core gặp lỗi rất nhiều do đặc thù phần Core phải bảo mật. Hay là khi có vấn đề phải cộng tác với các phòng ban khác thì không biết phải gặp ai, tìm ai để xử lý. Có khi là mất từ 1 tuần đến cả tháng cho một vấn đề rất nhỏ, đối với mình thì là vấn đề quan trọng nhưng đối với người ta thì không, người ta thích thì trả lời, không thích thì không trả lời.

Thực ra thì nhìn theo góc nhìn lạc quan thì có một điểm rất tốt, ở tình trạng như thế này thì team rất dễ thay đổi, mình không cần phải dùng quá nhiều kỹ thuật để đưa Agile và các kỹ thuật mới vào, mọi người rất sẵn sàng để thay đổi vì tình trạng hiện tại rất là tồi tệ rồi.

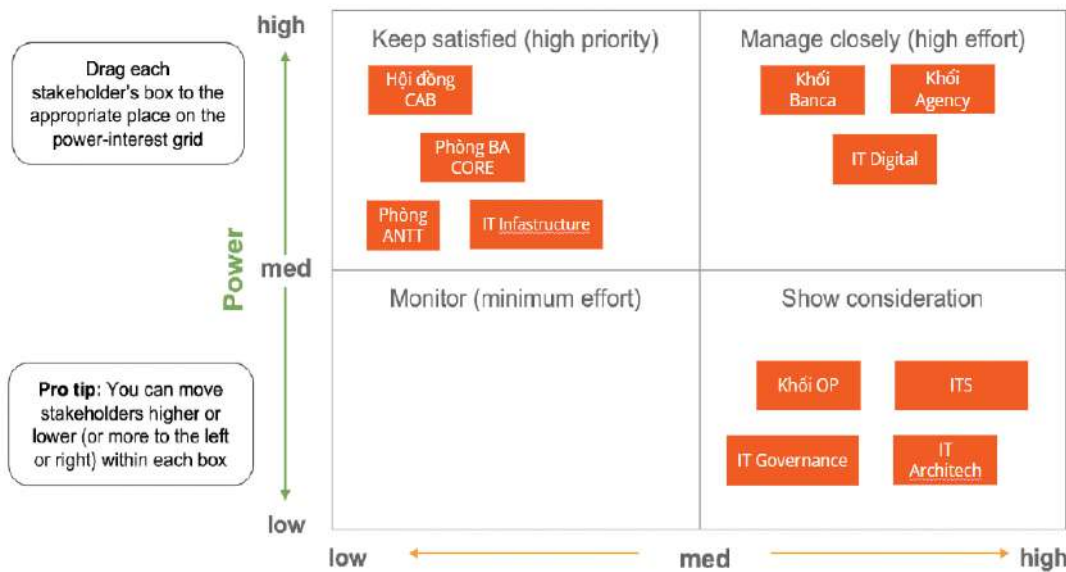
Việc đầu tiên mình làm là mình sẽ khám phá xem vấn đề của team ở đâu. Bởi vì là nếu chúng ta không giải quyết đúng vấn đề, chúng ta cứ đi giải quyết vấn đề bề mặt thì không bao giờ hết được.

Mình phải sang ngồi trực tiếp bên ngân hàng đó, mình ngồi và mình vẽ lại toàn bộ các stakeholder của dự án. Ngoài khối kinh doanh là Banca, Agency thì còn rất nhiều bên khác thuộc khối IT mà mình phải làm việc cùng. Riêng bên IT đã có rất nhiều phòng ban như BA, Dev Core, IT Digital, nguyên phần bên phải mình bắt buộc phải cộng tác thì công việc mới trôi được. Phải nắm được đầu mối là ai để khi có vấn đề mình có thể tìm người để xử lý được. Vậy việc đầu tiên là vẽ ra sơ đồ.



Việc thứ hai là sắp xếp lại độ ưu tiên của các stakeholder. Thông thường chúng ta chỉ quan tâm đến các stakeholder chính thôi là những người quyết định chính đến việc dự án thành công hay thất bại. Ví dụ như sponsor, banca, agency chắc chắn là khách hàng của mình rồi.

Prioritizing stakeholders



Nhưng mà ngoài ra còn có các stakeholder khác rất quan trọng ví dụ đội rất quan tâm đến dự án, họ được thụ hưởng từ dự án như đội vận hành (OP), hay đội IT Governance hỗ trợ mình về mặt nguồn lực, thì những đội ấy mình có thể nhờ họ hỗ trợ được rất dễ dàng. Việc của mình là phải thông tin thường xuyên cho họ.

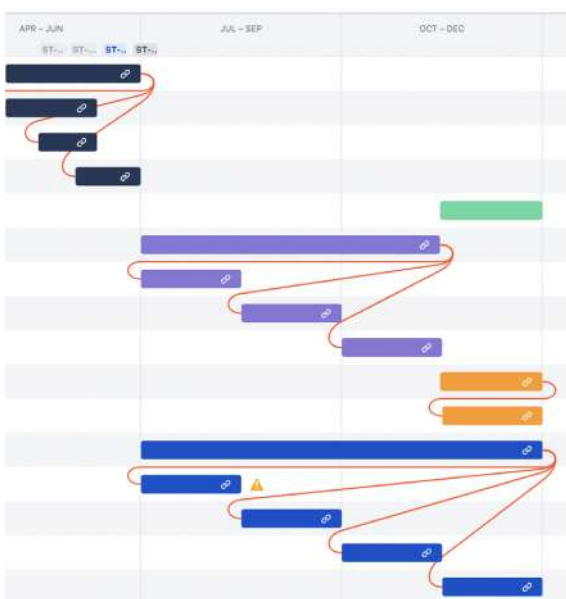
Còn một đội khác cực kỳ quan trọng là đội không quan tâm đến dự án của mình, nhưng lại có sức mạnh ra quyết định, mình không chuyển giao dự án được nếu như không được đội này thông qua. Đặc biệt trong ngân hàng có hội đồng gọi là hội đồng CAB họ sẽ phê duyệt tất cả những yêu cầu golive sản phẩm, tức là phải trình qua hội đồng CAB, hội đồng thông qua mới được golive sản phẩm. Hội đồng này cực kỳ quyền lực, có thể từ chối một cách rất cảm tính, không cần lý do. Mình đã có những phiên phải bảo vệ trước hội đồng CAB suốt 3 tiếng đồng hồ, còn hơn cả bảo vệ luận văn tốt nghiệp. Ngoài ra có một phòng gọi là phòng An ninh thông tin (ANTT), bất cứ khi nào golive đội ANTT sẽ quét lỗi bảo mật, và cứ ra bất kỳ lỗi bảo mật nào thì sẽ mất thêm ít nhất 1 tuần để sửa và quét lại. Có rất nhiều lần ANTT quét mà lần này ra lỗi này, lần sau quét lại ra lỗi khác, họ quét rất nhiều kiểu, họ chẳng quan tâm đến dự án, cứ đúng quy trình quy định họ làm. Và mình thì bắt buộc phải tuân theo vì đây là quy định trong ngân hàng. Hay là đội Core Banking, tất cả những cái liên quan đến Core là đội phát triển người ta không nắm được, nhưng khi tích hợp vào có lỗi thì đội phát triển phải chịu trách nhiệm, phải phân tích đúng nguyên nhân của Core thì họ mới sửa. Hay là đội IT infrastructure là đội xây dựng hạ tầng ở dưới, mình muốn golive thì phải thông qua đội này. Những đội này là những đội mà bắt buộc mình phải làm hài lòng họ, nếu như mình không làm hài lòng họ thì chắc chắn là mình không golive và đưa sản phẩm lên được. Gặp tình trạng như vậy nên cái team làm sản phẩm này mỗi một lần golive thường mất từ 2-3 tháng, và nếu fail thì phải mất từ 4-5 tháng. Trong 4 tháng đầu tiên năm 2022 không golive được 1 lần nào cả, 40 người trong 4 tháng không ra được phần tăng trưởng nào cả. Đến mức mà sponsor lúc đó phải nhảy dựng lên rồi, nếu không golive được nữa thì sẽ giải tán dự án. Nó rất là căng thẳng, team rất stress, mọi vấn đề đều đổ lên đầu team mà team lại không biết tìm ai để giải quyết. Thực ra đây là câu chuyện rất hay gặp trong ngành ngân hàng.

Thế thì câu chuyện là mình phải quản lý stakeholder thật tốt, mình phải định nghĩa được các stakeholder của mình, người nào mình cần chăm sóc, người nào mình cần làm hài lòng, người nào mình cần thông tin, đấy là điều rất quan trọng.

Quản lý Stakeholder

#	Stakeholder	Interest: Độ quan tâm đến dự án (1,2,3)	Influence: Mức độ ảnh hưởng của họ đến dự án (1,2,3)	Their role/ goal	Contribution	How to manage
1	Mr. Duy	1	1	Sponsor	Decision maker	Báo cáo qua email + gặp trực tiếp để report. Khi muốn đưa ra quyết định báo cáo phải đầy đủ thông tin
2	Mr. Khai	1	1	Director	Directly with project team (s)	Làm việc trực tiếp/email/call/chat
3	Mr. Duong	1	1	Head of PMO	In charge for process	Làm việc trực tiếp/email/call/chat
4	Mr. Y	2	1	Head of IT	In charge for technical stuffs	Làm việc trực tiếp/email/call/chat
5	Ms. Hai	1	1	BU (Agency)	In charge for Agency's requirements	Làm việc trực tiếp/email/call/chat
6	Ms. Mai/ Yen	1	1	BU (Banca)	In charge for Banca's requirements	Làm việc trực tiếp/email/call/chat
7	Mr. Long	1	1	BU (OP)	In charge for OP's requirements	Làm việc trực tiếp/email/call/chat

Và đây là điều cốt lõi giải quyết được vấn đề, đó là cấu trúc lại cái đội có thể gọi là Scrum of Scrum, có thể gọi là SWAT tên gì cũng được nhưng là cái đội mà bao gồm những người có thể giải quyết được vấn đề cho team, giải quyết được khó khăn cho team mà nằm ngoài khả năng của team. Trong đội này, mình nhờ quyền lực của người sponsor gom lại thì bao gồm PO của banca, PO của Agency, BA Core, SA là kiến trúc hệ thống, Dev Core. Thực ra khi phân tích thì có một số nguyên nhân như sau. Thứ nhất là việc tích hợp với Core gặp lỗi nhiều, thì cần có một người đại diện về nghiệp vụ, một người đại diện về kỹ thuật của Core để cùng xử lý. Thứ hai là về mặt yêu cầu kinh doanh thì có PO của 2 kênh Banca, Agency sẽ hỗ trợ. Thứ ba là cần một SA kiến trúc về mặt hệ thống, vì trước đây team cứ làm vô tội vạ chả có kiến trúc gì cả, team trước khi thực hiện thì thông qua SA để chốt giải pháp. Chỉ cần đội như vậy thôi thì gần như các vấn đề đều được giải quyết, kết quả là 8 tháng cuối năm giải quyết được toàn bộ công việc của năm 2022. Mọi người hay nói về Scrum, người Scrum Master làm gì ạ? Giải quyết khó khăn và bảo vệ team đúng không? Nghe thì dễ nhưng đến lúc thực tế như thế nào thì phải trải nghiệm thực tế mới biết được, đặc biệt trong ngân hàng trải nghiệm rất là rõ, bảo vệ team làm sao để team yên tâm làm việc, mắng chỉ mắng đến mình thôi, và thứ hai là giải quyết tất cả mọi khó khăn của team thì team mới chạy được.



Bước thứ 2 là làm đúng việc, thì từ trước đến nay về cơ bản là team chỉ nhận yêu cầu một chiều, và khi nhận yêu cầu thì đội ra yêu cầu chỉ ra một lần thôi, không có tương tác gì cả dẫn đến là hầu hết thì sản phẩm mang ra không sử dụng được.

Câu chuyện ở đây là phải xây dựng Roadmap với đội kinh doanh, xuất phát từ OKR của từng khối từ đó bẻ ra các chiến dịch kinh doanh theo từng tháng và có độ ưu tiên để đảm bảo mình không làm dàn trải, mình tập trung nguồn lực vào các OKR chính, cái nào mà không phục vụ cho OKR thì mình gạt hết. Làm phải có mục tiêu, phải có ưu tiên và chúng ta thống nhất OKR này là quan trọng thì cứ tập trung vào OKR mà làm, không liên quan thì bỏ qua, thế là lúc bấy giờ mình có quyền mình gạt đi. Còn trước đây là bảo gì làm nấy, làm rất nhiều và lỗi rất nhiều.

Kết quả

- Golive 2 tuần một lần thay vì 2-3 tháng một lần
- Các tính năng đưa ra đúng deadline cam kết với kinh doanh
- Sản phẩm đưa ra khớp với nhu cầu kinh doanh
- Hoàn thành toàn bộ OKR cam kết với khối kinh doanh

Bài học rút ra

- Với dự án phức tạp, nhiều bên liên quan cần phải làm rõ tất cả những bên đang có ảnh hưởng tới dự án
- Gom những người có kỹ năng cần thiết nhất để tháo gỡ nút thắt giữa các phòng ban (PO Banca, PO Agency, BA Core, Dev Core, SA)
- Tập trung tháo gỡ vấn đề cốt lõi thì các vấn đề khác sẽ được giải quyết
- Xác định đúng việc cần làm theo OKR của các khối kinh doanh

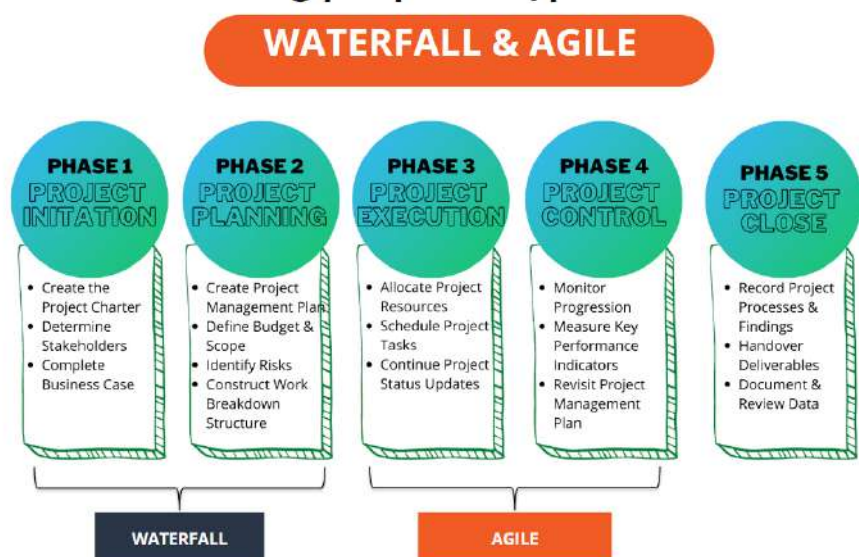
Case study trong ngành phần mềm

Thực ra mỗi ngành có đặc thù riêng, ngành ngân hàng thì stakeholder rất phức tạp, còn ngành phần mềm thì stakeholder đơn giản hơn, nhưng sẽ thiên về kỹ thuật. Qua đây mình sẽ giới thiệu cho mọi người một số kỹ thuật, để mọi người có thể quản lý dự án tốt hơn với vai trò Scrum Master

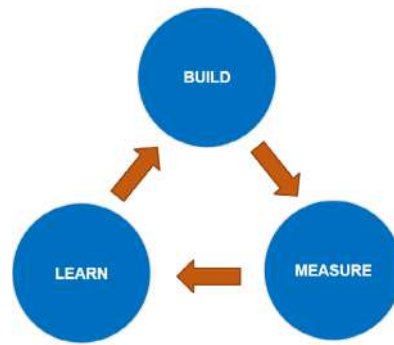
Dự án này là dự án làm với khách hàng Nhật Bản, họ có một website đã sử dụng 30 năm rồi, và đến thời điểm hiện tại họ không thể phát triển thêm tính năng vì không có tài liệu mô tả, cũng như ngôn ngữ sử dụng đã quá cũ rồi không còn hỗ trợ nữa. Yêu cầu của khách hàng rất đơn giản là họ muốn làm lại website giống với website cũ nhưng bằng ngôn ngữ mới để có thể phát triển thêm tính năng, không có tài liệu gì cả muốn biết thì lên website tự tìm hiểu. Sợ nhất là những yêu cầu chỉ có 1 dòng như thế này. Team này ban đầu không có người, thường nỗi đau của đội ITO là về nguồn lực, nguồn lực vừa thiếu lại vừa yếu. Và team này cũng không ngoại lệ, dự án bắt đầu chậm 2 tuần do không có người, tức là từ 9 tuần rút xuống còn 7 tuần để hoàn thành. Dự án này là dự án hạn chót cố định rất thách thức, thường chúng ta nói chuyện áp dụng Agile cho các dự án không có hạn chót cố định nhưng đây là một case study áp dụng cho dự án hạn chót cố định, mọi người sẽ thấy nó hơi khác.

Cơ bản vì yêu cầu không rõ ràng nên là kết hợp hai phương pháp Waterfall và Agile, Waterfall ở thời điểm đầu để làm rõ yêu cầu. Có một bạn ngồi với khách hàng ở thời điểm đầu, vẽ ra 40 cái màn hình để xác nhận với khách hàng, không cần một yêu cầu chi tiết nhưng ít nhất là phải có danh sách các màn hình sau đó mới bắt đầu thực hiện theo Agile.

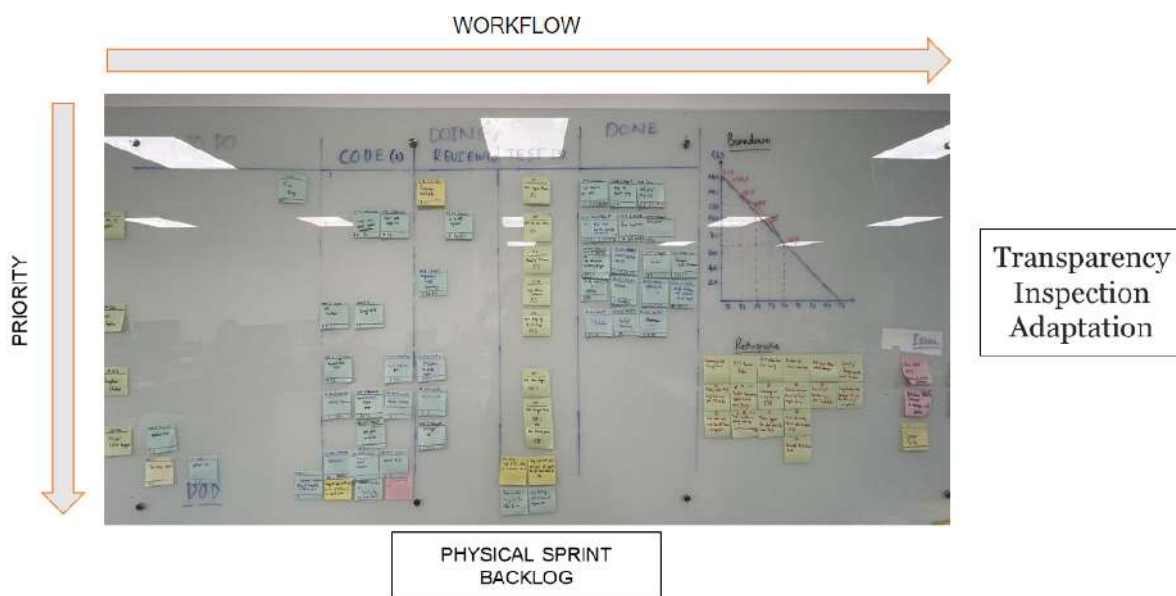
Phương pháp kết hợp mô hình



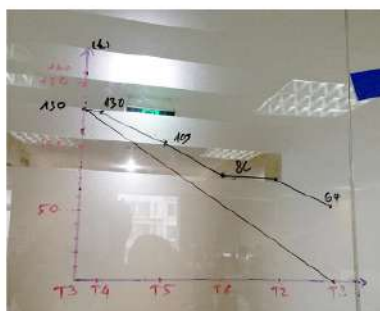
Khi thực hiện chia thành các phân đoạn, và mỗi phân đoạn thực hiện theo đúng mô hình Lean Startup bao gồm: xây dựng, đo đạc xong rồi cải tiến. Độ dài sprint 1 tuần, mỗi tuần đều thực hiện xây dựng, đo đạc và cải tiến.



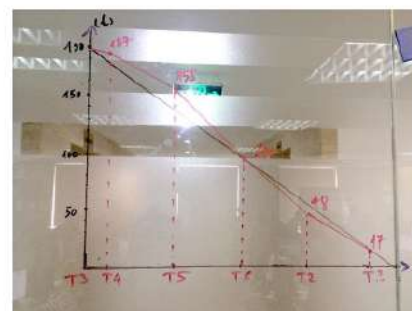
Đầu tiên là xây dựng product backlog, sử dụng Jira để quản lý product backlog, sắp xếp độ ưu tiên theo từng màn hình



Team này có điểm đặc biệt là sử dụng bảng vật lý để làm sprint backlog, bảng vật lý rất là hay trong việc trực quan công việc, tiến độ công việc ai cũng nhìn thấy được, sắp đi qua cũng nhìn thấy và vô hình chung trở thành áp lực để team cải tiến. Bảng công việc bao gồm bảng Kanban và biểu đồ burndown rất quan trọng, và các action retrospective để team có thể tiện thực hiện theo.



Sprint 3



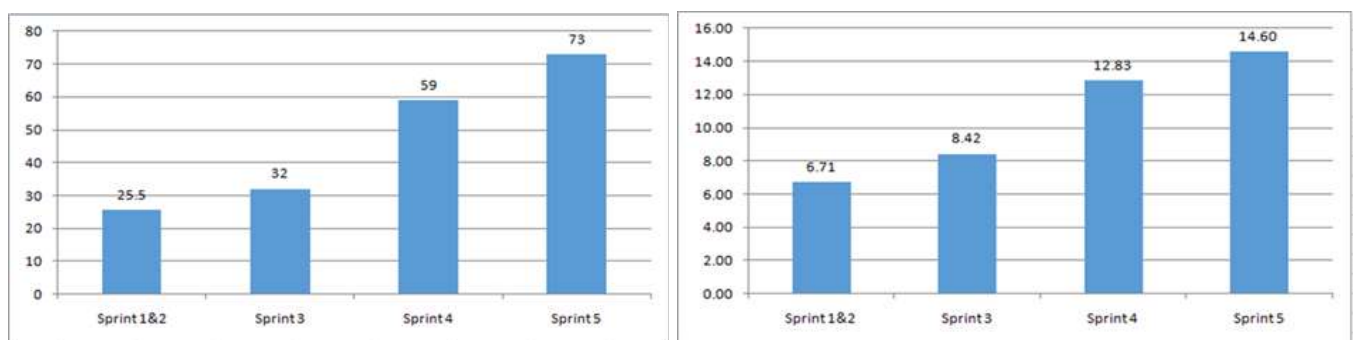
Sprint 5

SPRINT BURNDOWN

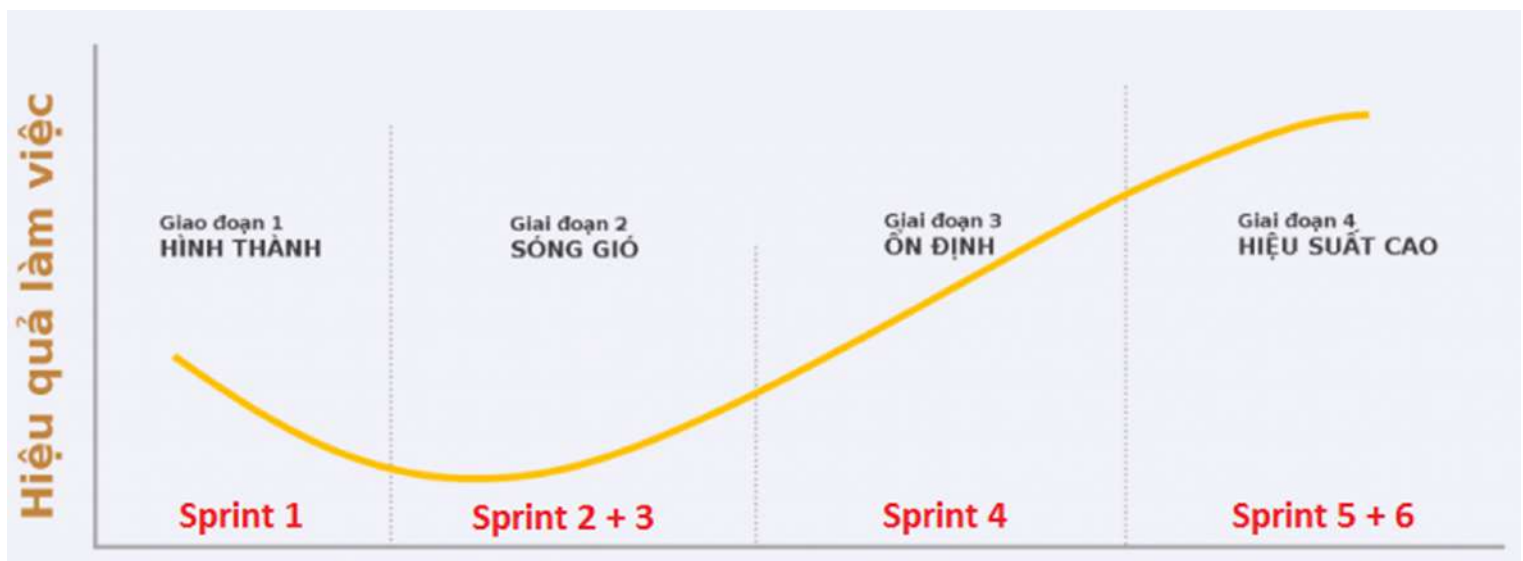
Đây là 2 burndown của sprint 3 và sprint 5. Burndown sprint 3 rất chậm nhưng đến sprint 5 thì khối lượng công việc gấp rưỡi sprint 3, nhưng team vẫn bám sát được kế hoạch. Bởi vì công việc bị dồn về cuối do những sprint đầu team không hoàn thành, mà deadline đã fix rồi, nên các sprint sau khối lượng công việc bị dồn lại. Câu chuyện ở đây là đương nhiên ban đầu team sẽ làm chậm, do team phải mất công tìm hiểu, mất công học và nghiên cứu nhưng khi làm Agile đúng thì không phải là mình áp dụng quy trình Scrum hay Kanban mà phải xem là sprint sau tốc độ có nhanh hơn sprint trước hay không, nó có tốt hay không có phải cải tiến gì không.

Năng suất của team tăng lên theo thời gian do team thực hiện việc cải tiến rất là tốt. Đây có đưa ra một số hoạt động cải tiến, ban đầu thì team chưa thống nhất được hết về mặt quy trình cách làm nhưng càng về sau team càng ăn ý với nhau, thống nhất được cách phát triển như nào, review như nào, thực hiện ra sao qua từng sprint

Và đây là kết quả năng suất đo bằng function point, sprint 5 có năng suất gấp đôi so với năng suất trung bình ở sprint 1 và 2. Năng suất tăng rất nhanh và ổn định



Đúng theo mô hình Tuckman, team trải qua các giai đoạn hình thành, sóng gió, ổn định, hiệu suất cao. Ở sprint 1 hình thành, sprint 2,3 sóng gió có một bạn phải ra đi và có hai bạn mới vào, team bất ổn vì thay đổi nhân sự. Team đạt độ ổn định ở sprint 4, và hiệu suất cao ở sprint 5, 6. Năng suất team tăng ổn định, và đây là dấu hiệu cho thấy đang áp dụng Agile đúng, để đánh giá cần nhìn vào kết quả cuối chuyển giao cho khách hàng.



Chất lượng thì rất ổn, tất cả các chỉ số chất lượng đều đảm bảo. Trước đây waterfall thì mình chuyển giao một lần thôi, nhưng làm Agile thì mình chuyển giao sản phẩm sớm cho khách hàng, từ đó khách hàng có thể phản hồi sớm và điều này khiến khách hàng rất hài lòng. Khách hàng trả về 6 lỗi thôi,

ngoài ra có 23 CR (change request - yêu cầu sửa đổi) và họ rất sẵn sàng trả thêm tiền để làm các CR này.

Và đây là chỉ số rất quan trọng trong ngành ITO, đây là chỉ số quản lý nguồn lực Effort Efficiency. Với ngành ITO thì chỉ số EE trên 90% thì chứng tỏ là quản lý nguồn lực tốt, dự án này tuy là bắt đầu chậm 2 tuần chỉ có 7 tuần để thực hiện công việc của 9 tuần nhưng chỉ số nguồn lực đạt 99%

Division	Project	Sprint	Efforts (day)	Note
WD	K25	Sprint 1	39	
WD	K25	Sprint 2	39	
WD	K25	Sprint 3	27.2	Linh out
WD	K25	Sprint 4	37.5	Chiến join
WD	K25	Sprint 5	42.5	Tho join
WD	K25	Sprint 6	76.5	
WD	K25	Sprint 7	76.5	
WD	K25	OT	1.56	
	Usage effort (day)		339.76	
	Billable effort (day)	16	336	
	EE (%)		98.89	

Một số bài học rút ra, đó là mọi người có thể kết hợp nhiều phương pháp không nhất định chỉ có Scrum, Kanban. Có thể giai đoạn đầu làm Waterfall, giai đoạn sau làm Scrum. Ngoài ra có một số bài học như:

- Trực quan số liệu là mấu chốt để cải tiến
- Tạo ra môi trường an toàn tâm lý cho nhóm cộng tác hiệu quả
- Tạo ra quick win sớm để giúp team vượt qua giai đoạn Storming
- Phản hồi tích cực, giữ tinh thần lạc quan, tránh công kích cá nhân



Practicing Agility through Improvisation Games

Tạm dịch: Rèn luyện sự linh hoạt thông qua các trò chơi ứng biến



Diễn giả
Ruben Canlas Jr

Trong phần trình bày của mình, Ruben Canlas Jr đã gợi ý những trò chơi ứng biến vô cùng thú vị dành cho nhóm, với những bài học ý nghĩa phía sau:

- **Sự uốn cong sau thất bại (Failure bow):** Đôi khi chúng ta xấu hổ và cố gắng che giấu các sai lầm, nhưng thực ra chúng ta nên tự hào về sai lầm của mình, vì bạn có cơ hội để học hỏi.
- **Vỗ tay đồng bộ (Synchro clap):** Ánh mắt (eye contact) là một vũ khí trong việc cộng tác. Càng tích cực giao tiếp bằng mắt thì càng hiệu quả. Ví dụ trong một buổi họp, bạn có thể đọc được cảm xúc, mức năng lượng của người khác thông qua việc quan sát hoặc nhìn vào mắt nhau.
- **Đếm ngược (Count off):**
 - Phá băng
 - Lắng nghe nhiều hơn là nói
 - Sự kiên nhẫn
 - Đối mặt với rủi ro
- **Tặng quà đảo ngược (Reverse gift giving):** một trò chơi để phá băng và nâng năng lượng của người tham dự với bài học rằng mỗi ý tưởng đều là một cơ hội nên hãy cởi mở đón nhận chúng.

Where are we?

Where are we heading to?

Tạm dịch: Chúng ta đang ở đâu? Chúng ta đang hướng về đâu?



Diễn giả
Quang Nguyễn

Giới thiệu

Quang Nguyễn là Agile Coach/RTE đang sinh sống ở Sài Gòn. Ông là thành viên hội đồng Agile Việt Nam. Ông đã làm việc trong các eXtreme Programming, Scrum and Kanban với nhiều vai trò khác nhau như Developer/Tinker/Maker. Ông là người tổ chức cộng đồng tích cực. Mới đây ông có học: ICE-AC, lặn biển

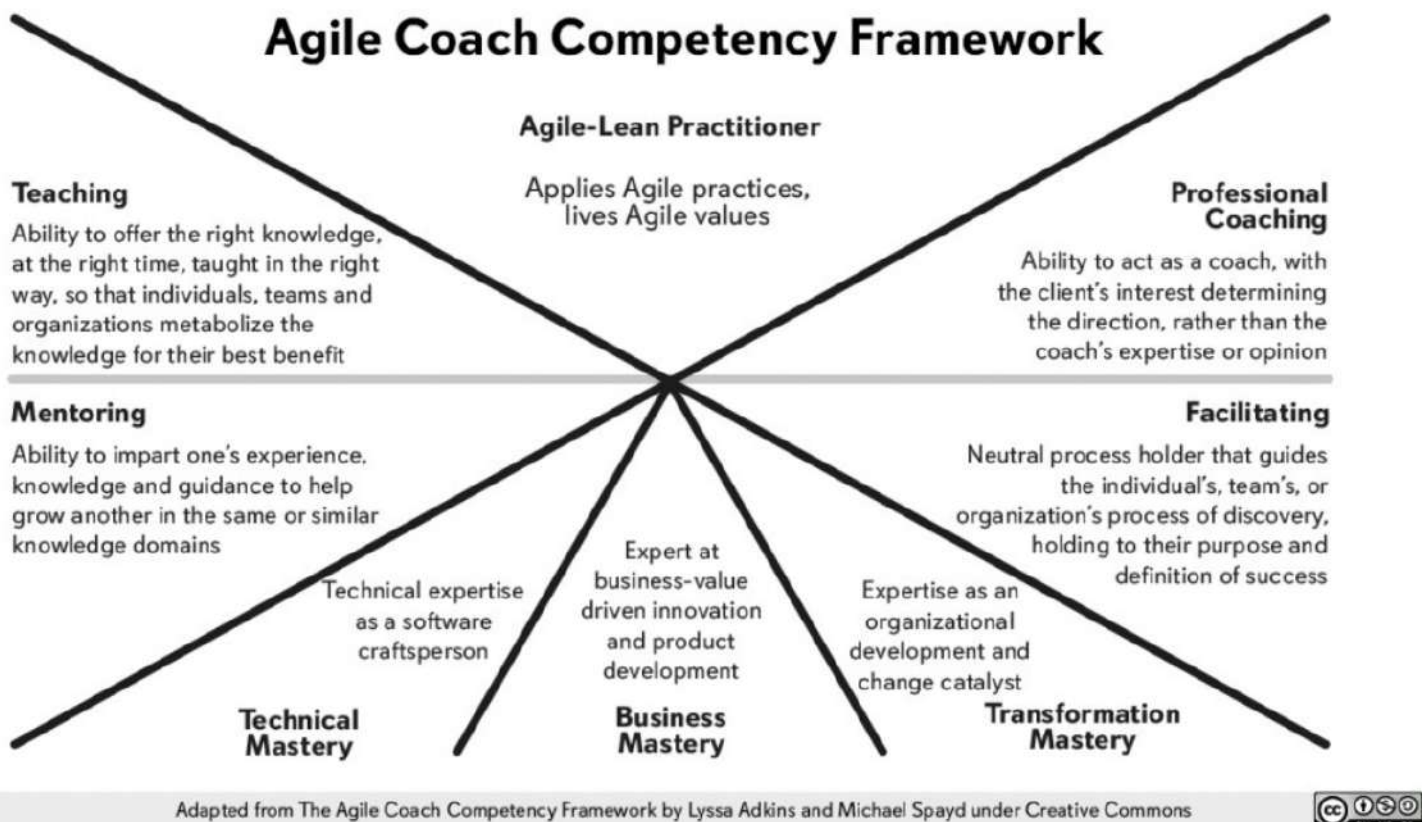


Bài chia sẻ

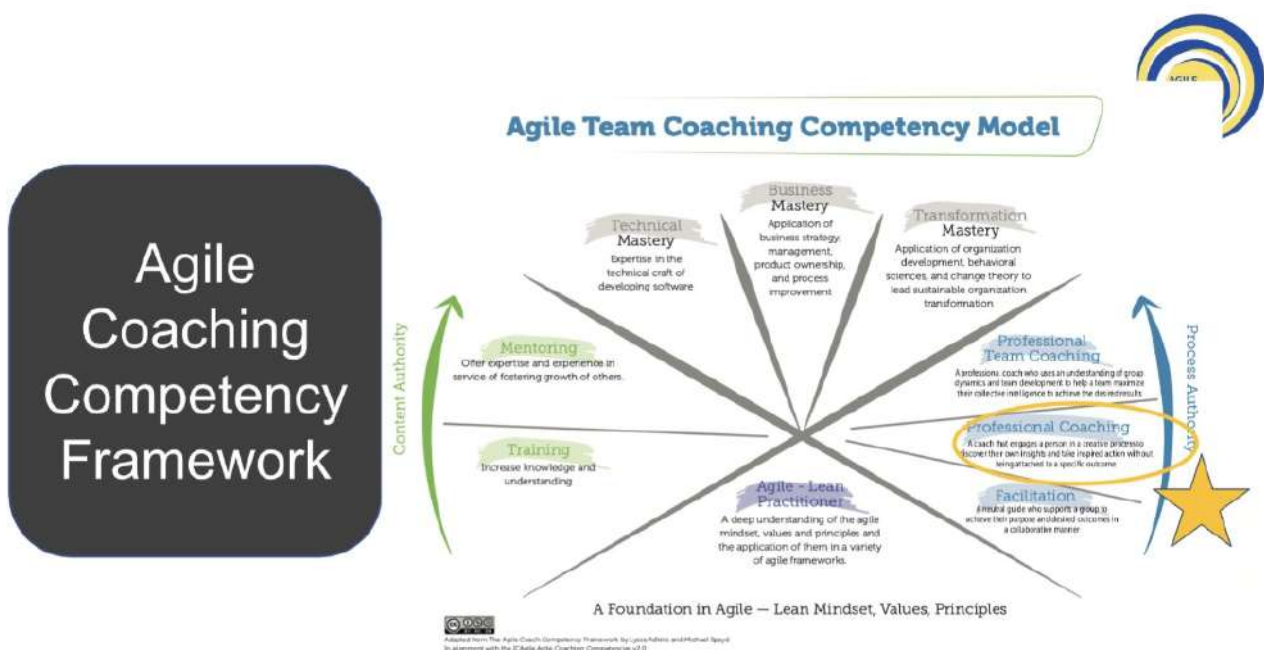
Tôi đã thực hiện chuyển đổi được một số năm và kể từ năm 2018 thì nhiều thử thách hơn. Tôi bắt đầu chuyển đổi nhiều hơn trong các doanh nghiệp lớn. Đây là quan sát của tôi sau 5 năm, cách tiếp cận mà tôi gọi là framework oriented - tập trung mô hình.

Một điểm khác mà tôi quan sát được là problem oriented - tập trung vấn đề. Mọi người thanh tra và thích nghi để giải quyết vấn đề. Theo kinh nghiệm của tôi, tôi không biết đúng hay sai nhưng tôi thấy hiện tượng này khá ổn định. Với vai trò là một huấn luyện viên, với vai trò là một nhà tư vấn, khi chúng tôi làm việc ở đó trong một năm đến một năm rưỡi, chúng tôi cảm thấy nó ổn định. Đến khi công ty cắt giảm chi phí cho các huấn luyện viên, chúng tôi rút lui. Sau sáu tháng, chúng tôi sẽ kiểm tra với những người trong chương trình. Bạn có thể quan sát thấy điều này trong rất nhiều trường hợp. Vì vậy, nếu bạn không thể tạo ra văn hóa này trong sự chuyển đổi thì nó có thể rơi vào vấn đề tương tự như tôi đang gặp phải. Đó là quan sát của tôi và cũng là kinh nghiệm của tôi.

Tôi sẽ giới thiệu cho các bạn một framework có tên là Agile Coach Competency Framework. Nó không phải thứ gì mới, nhưng là một công cụ rất hữu ích cho bạn nếu bạn là Scrum Master hay Coach. Bạn có thể thấy phần cuối cùng (last portion) là về Agile, về Lean, và tất cả các framework. Hai phần bên rìa là 4 kỹ năng hoặc năng lực mà một coach cần có bao gồm đào tạo, giám sát, huấn luyện chuyên nghiệp và điều phối. Đây là mô hình mà tôi đang sử dụng.



Ở framework này, có đội ngũ huấn luyện chuyên nghiệp (professional team coaching). Vì vậy, sau khi ICF giới thiệu mô-đun mới, chúng tôi gọi là mô-đun huấn luyện nhóm, mô hình này đã được thông qua. Nó là một phần mở rộng và thực sự không khác nhiều.



Source: Team Catanull, adapted from Agile Coaching Institute

Đây là một công cụ thực sự tốt cho bạn khi làm huấn luyện viên (coach). Là một huấn luyện viên, bạn không thể luôn ở đó để đưa ra câu trả lời hay bảo mọi người phải làm gì. Bởi vì khi bạn không còn ở đó, mọi người sẽ quay trở lại cách làm việc cũ. Nếu có thể, hãy đặt câu hỏi cho họ. Tìm một điểm kích hoạt để họ tự giải quyết vấn đề của mình. Khi mọi người tự làm việc của họ, mọi thứ sẽ ổn định hơn.



Khi tôi thực hiện một phiên huấn luyện, tôi tổ chức nó theo facilitating section. Hãy đặt câu hỏi cho họ, hãy để nhóm tự giải quyết vấn đề. Đây là một công cụ khác mà tôi thường sử dụng, có tên là The arc of coaching conversation. Tôi sử dụng công cụ này như một kim chỉ nam cho cả huấn luyện cá nhân hoặc huấn luyện nhóm, bắt đầu bằng việc xây dựng quan hệ (build rapport), xác định vấn đề (identify issues), làm rõ và khám phá (clarify + explore), tiếp cận hành động (approach action), thiết kế hành động (design action), và hỗ trợ hành động (support action). Công cụ này phù hợp với tôi và nếu bạn nghĩ rằng nó có thể phù hợp với bạn thì hãy thử.

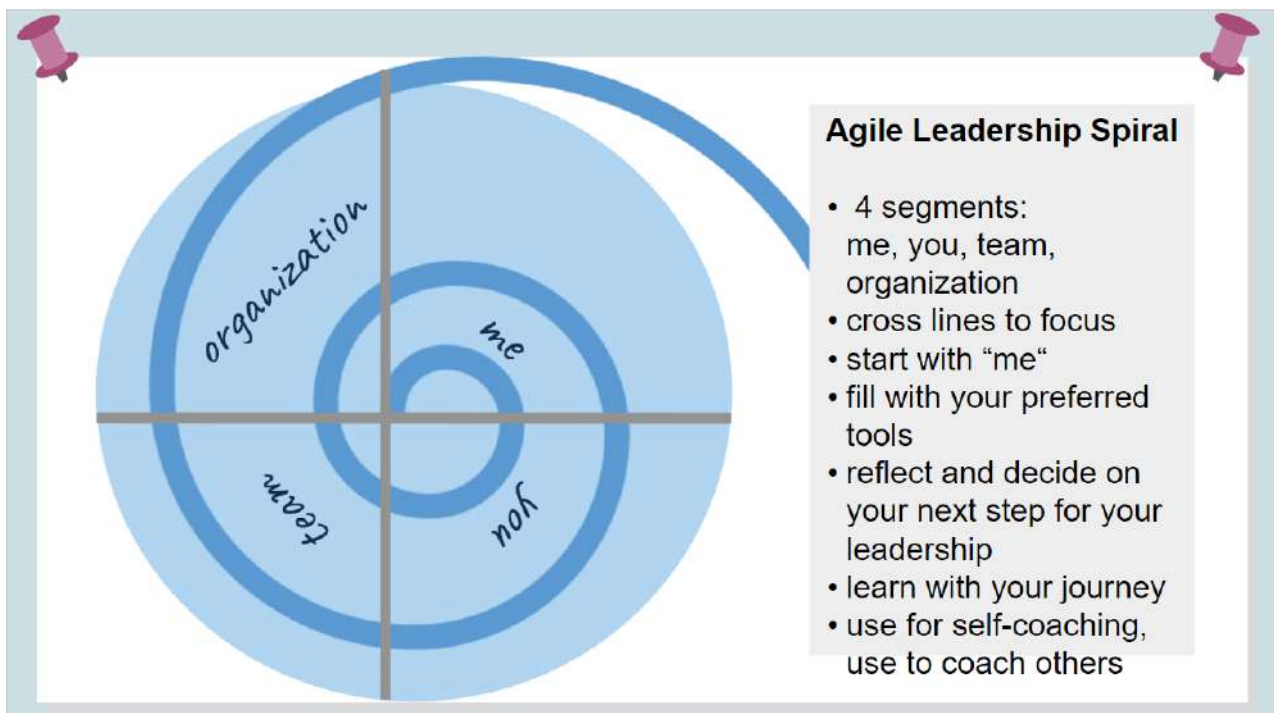
AGILE LEADERSHIP Spiral

Tạm dịch: Vòng xoắn lãnh đạo linh hoạt



Diễn giả
Anja Stiedl

Tôi là Anja Stiedl, đang sinh sống tại thành phố Munich, Đức. Bài chia sẻ của tôi hôm nay là về Vòng xoắn ốc Lãnh đạo linh hoạt.



Đây là mô hình lãnh đạo tôi tạo ra vài năm trước và vẫn đang sử dụng trong việc huấn luyện các nhà lãnh đạo hoặc giới thiệu cho việc tự huấn luyện bản thân.

...

Tôi sẽ đi qua mô hình này với 3 phần:

Phần 1 là tổng quan về mô hình.

Phần 2 là đi vào chi tiết từng phần trong mô hình.

Phần 3 sẽ cung cấp bài tập để bạn thực hành với 4 phần trong mô hình.

Tổng quan về mô hình

Có 4 phần: tôi, bạn, nhóm, tổ chức. Đây là 4 vùng mỗi cá nhân cần nhìn vào khi làm việc.

Đường màu xám gặp nhau ở giữa gợi ý rằng bạn quay lại với điều cơ bản, quay lại với trung tâm.

Hình xoắn ốc đi qua 4 phần này liên tục.

Một cách có chủ đích, mô hình này bắt đầu với Me (Tôi). Nó bắt đầu với việc lãnh đạo cá nhân.

Mô hình xoắn ốc này là một khung (framework), có nghĩa là bạn có thể thêm vào những công cụ của bạn và cải tiến nó,

Nó không phải là vòng tròn, vì vòng tròn có nghĩa là sau một thời gian, bạn quay lại trạng thái của bạn trước đó. Điều đó không đúng. Chúng ta luôn thay đổi. Kiến thức, kỹ năng của chúng ta thay đổi, đôi khi lớn lên, đôi khi nhỏ đi.

Phần thứ nhất: Me (Tôi)

Là lãnh đạo bản thân, nghĩa là hãy mạnh mẽ, biết điểm mạnh của mình là gì, biết mục tiêu của bản thân. Bạn không thể lãnh đạo ai khác khi bạn không biết mục tiêu của mình là gì. Bạn phải làm rõ thành công với bản thân là như thế nào và thực sự mong muốn thực hiện để đạt được nó. Là hình mẫu để người khác noi theo và có thể dạy lại người khác trở thành nhà lãnh đạo.

Có một câu trích của Mèo Cheshire trong câu chuyện Alice ở vùng đất thần tiên là: “Nếu bạn không biết nơi bạn muốn đi, thì chọn đi đường nào không còn là quan trọng nữa”

Đó là lý do vì sao bạn cần biết bạn muốn đến đâu, mục tiêu là gì trước khi dẫn dắt người khác.

You: có nghĩa là Lãnh đạo người khác.

Mối quan hệ với một người là một mối quan hệ tối thiểu nhưng nó vẫn phức tạp và không dễ dàng gì. Chúng ta phải xây dựng mối quan hệ với người khác .

Dù công ty bạn có to đến như thế nào thì bạn cũng có thể chia nhỏ các mối quan hệ các cuộc họp 1-1 để xây dựng môi trường làm việc nhóm. Nó sẽ giúp bạn xây dựng được nhóm, tổ chức tốt hơn, mạnh hơn.

Lãnh đạo xuất phát từ 2 phía, bạn lãnh đạo người khác và người khác lãnh đạo bạn trong mối quan hệ ấy .

Và điều quan trọng là phải thiết lập ranh giới để đảm bảo bạn cảm thấy thoải mái xây dựng mối quan hệ.

Trích dẫn từ: Abby Wambach, vận động viên bóng đá Mỹ: “Tôi không thể nào ghi bàn trong cuộc đời tôi nếu không có đường chuyền bóng từ những đồng đội”. Tương tự như vậy, bạn không thể lãnh đạo một mình, bạn cần mối quan hệ, bạn cần những người khác.

Team: là về dẫn dắt một hay nhiều nhóm.

Dẫn lời của Simon Sinek: nhóm là gì? “Một nhóm không phải là một nhóm người làm việc cùng nhau. Nhóm là một nhóm người tin tưởng lẫn nhau.” Và đây là trách nhiệm lớn đối với một nhà lãnh đạo trong việc xây dựng đội nhóm tin tưởng lẫn nhau.

Để làm việc theo nhóm thành công, chúng ta cần sự hợp tác. Đó là tất cả về sự hợp tác, kết nối giữa

những người trong nhóm. Đó là về quyền tự chủ và sự liên kết. Quyền tự chủ mà họ có thể quyết định với tư cách là các nhóm linh hoạt cùng nhau hoặc là các nhóm cùng nhau trong một môi trường linh hoạt, họ biết phải đi theo hướng nào.

Là một nhà lãnh đạo, bạn cần giúp các thành viên vượt qua những mâu thuẫn diễn ra trong nhóm. Là một nhà lãnh đạo, bạn phải cân bằng cái tôi (I) và cái chúng ta (we) để cho thấy từng cá nhân cảm nhận được mối liên hệ giữa mục tiêu cá nhân trong mục tiêu của nhóm.

Phần cuối (Organization) là về về việc lãnh đạo trong tổ chức.

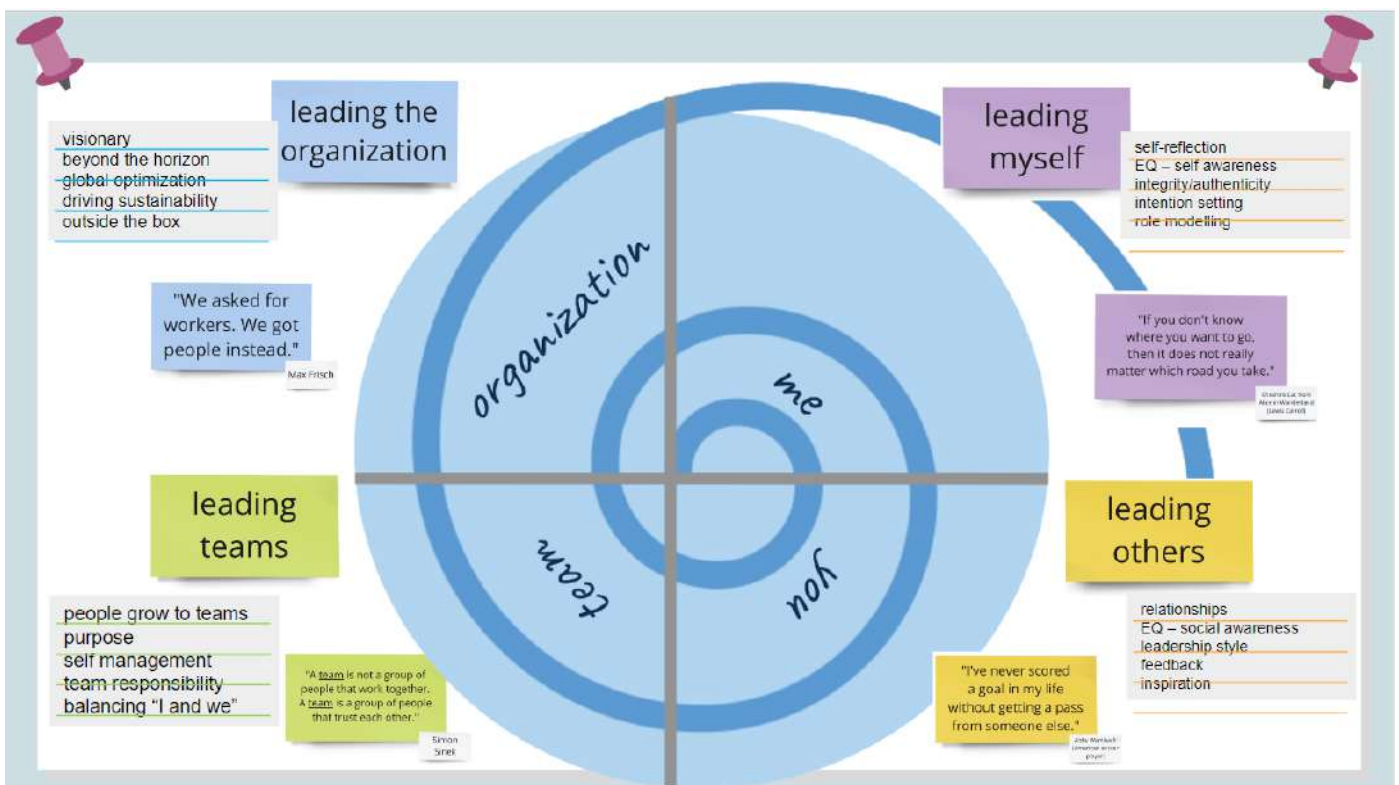
Đó là về mục tiêu lớn của công ty. Và tất cả chúng ta đều biết rằng điều này đòi hỏi phải thay đổi cấu trúc. Khi chúng ta có một sự thay đổi linh hoạt, tất cả các nhóm, tất cả cấu trúc phân cấp sẽ thay đổi.

Và bằng cách này, chúng ta cũng có một sự thay đổi văn hóa mà các nhà lãnh đạo đang dẫn dắt.

Tất cả sự thay đổi này đều cần sự lãnh đạo, cần sự liên kết rõ ràng, cần định hướng rõ ràng và bạn không thể thực hiện việc lãnh đạo này một mình.

Bạn cần một nhóm, bạn cần đồng minh, những người khác giúp đỡ bạn, những người khác thúc đẩy sự thay đổi.

Một trong những giá trị quan trọng nhất, đó là sự dũng cảm.



AGILE TRANSFORMATION TOOLBOX

Tạm dịch: Bộ công cụ chuyển đổi Agile



Diễn giả
Ko Jen Chieh

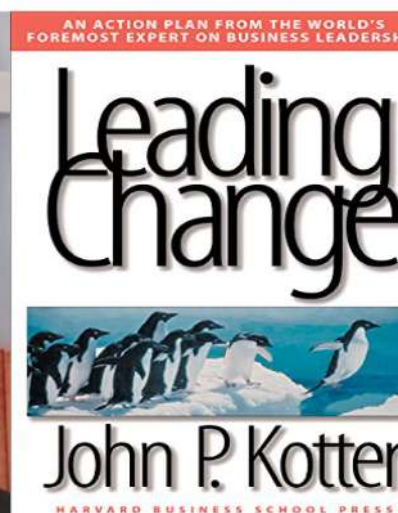
Bộ công cụ chuyển đổi Agile



Quy trình chuyển đổi linh hoạt

Công cụ đầu tiên có tên là “Quy trình chuyển đổi linh hoạt”. Như bạn đã biết, nếu bạn muốn đề xuất một số điều mới, hoặc truy vấn một số dữ liệu đang tăng. Tất cả những gì bạn cần làm là biết được lượng giảm hoặc tăng của thông tin trong một tháng. Về cơ bản, bạn cần hiểu cách thay đổi thước đo. Nếu bạn hiểu về lĩnh vực này, bạn nên biết người này.

Ông ấy tên là John P Kotter, ông ấy là một nhà quản lý sự thay đổi. Trong lĩnh vực này, ông ấy đã viết rất nhiều sách, cuốn nổi tiếng là “Dẫn dắt sự thay đổi”.





Về cơ bản, cuốn sách này John viết xoay quanh câu chuyện về quản lý thay đổi. Nhưng phần nổi tiếng nhất trong cuốn sách là mô hình 8 bước. Nếu bạn muốn làm trong ngành, bạn nên biết những điều này. Điều đầu tiên bạn cần tăng tính cấp bách, khẩn thiết, bạn cần làm cho mọi người hiểu. Thứ hai, bạn cần xây một nhóm hướng dẫn. Bạn cần mời chuyên gia cao cấp đến để tham gia nhóm hướng dẫn nhằm giúp bạn truyền bá tất cả thông tin. Nếu không, bạn cần thảo luận về tầm nhìn và xem xét tất cả các lợi ích. Phụ thuộc vào sự chuyển đổi này diễn ra như thế nào mà chúng ta sẽ giao tiếp với mọi người để đảm bảo rằng họ đã nắm được ý tưởng của bạn. Sau đó, bạn cần trao quyền hành động. Tại sao? Bởi vì bạn không thể chỉ dựa vào nhóm hướng dẫn để tất cả mọi người chuyển đổi bởi vì có quá nhiều việc bạn cần phải làm. Bạn cần trao quyền cho mọi người.

Sau đó, bạn cần tạo ra những chiến thắng ngắn hạn. Nếu không, người ta sẽ nghĩ thành công không dễ và sẽ bỏ cuộc. Bạn cần tìm người truyền cảm hứng càng sớm càng tốt. Sau đó, bạn vẫn phải tiếp tục quảng bá cho mọi người nếu không họ sẽ bỏ cuộc. Và khi họ bỏ cuộc, quá trình chuyển đổi của chúng ta sẽ thất bại. Điều cuối cùng bạn cố gắng duy trì và phát triển tiếp những gì bạn đã gây dựng. Đó là tất cả những điều trong mô hình 8 bước của John Kotter. Vì vậy, nếu bạn muốn khởi nghiệp, bất kỳ hình thức thay đổi nào, bạn cần phải hiểu quy trình này. Để tôi chỉ cho bạn một ví dụ.

Case study Trend Micro

Trend Micro là một trong những công ty an ninh mạng lớn nhất thế giới. Giám đốc điều hành đã phát động phong trào DevOps vào năm 2019, điều đầu tiên được thấy trong chuỗi chuyển đổi này là 60 quản lý cấp cao đầu tiên tham gia nhóm hướng dẫn. Đầu tiên, về cơ bản, chúng tôi thấy không dễ để hoàn thành quá trình chuyển đổi trong ba tháng. Nhưng về cơ bản thì quá trình này không thể kéo dài hơn, ngay cả Google hay Microsoft về cơ bản cũng chỉ dành ba hoặc năm năm để thực hiện những điều này. Vì vậy, năm đầu tiên chúng tôi chỉ tập trung vào nhận thức và năm thứ hai chúng tôi có thể tập trung vào việc triển khai DevOps, quá trình này kéo dài 5 năm để đảm bảo rằng nó có hiệu quả hay không.



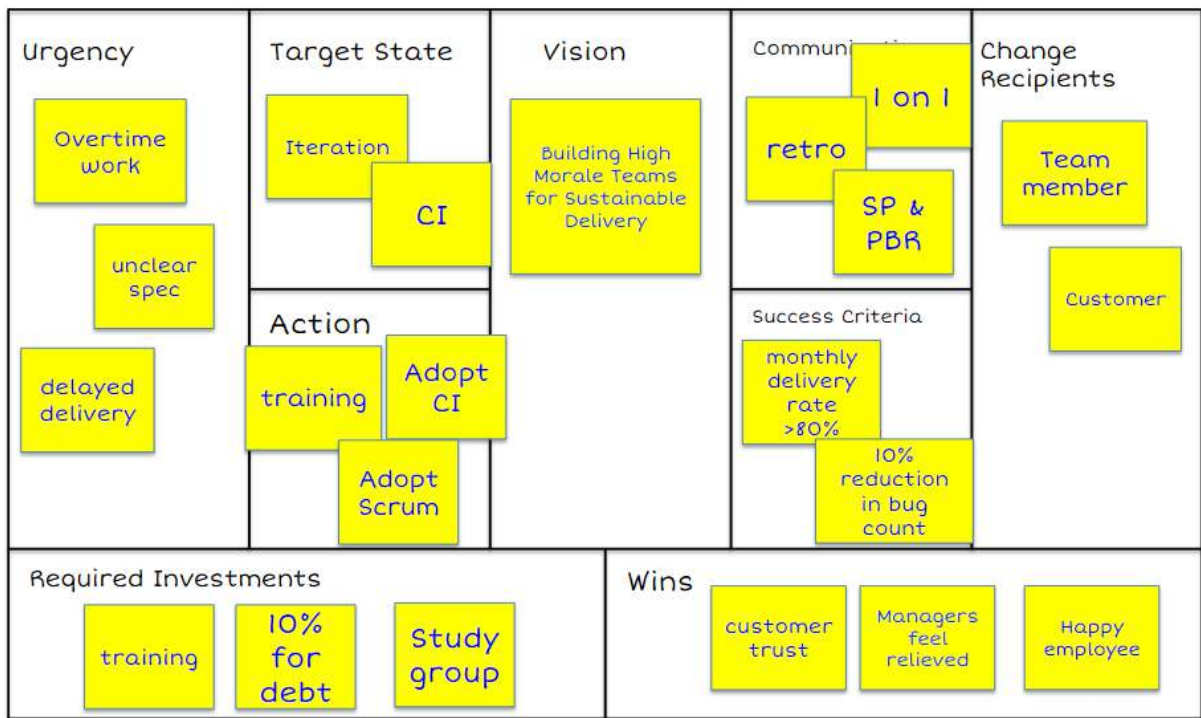
Hãy xem chiến lược chuyển đổi. Điều đầu tiên là chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi cần đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu, chúng tôi sẽ thu thập rất nhiều dữ liệu dựa trên dữ liệu được cung cấp cho chúng tôi về vấn đề ngôn ngữ. Thứ hai là sự đồng cảm. Chúng tôi nghĩ rằng cần xem xét Thành công của Khách hàng trước tiên. Khách hàng thành công là chúng ta thành công. Điều thứ ba là Dũng cảm nhận trách nhiệm. Bạn cần tìm một điều mới, khác biệt, vì vậy chúng tôi cố gắng khuyến khích làm điều gì đó khác biệt mà bạn chưa bao giờ làm trước đây. Đó là tất cả sự chuyển đổi mà chúng tôi có cho quá trình chuyển đổi DevOps.

Lean Change Canvas

Urgency top 3 drivers and what need to change 1	Target State what strategies to achieve the goal 5	Vision what awesome state that organization want to achieve 3	Communication 2-way paths of communication 4	Change Recipients who is impacted by the change 2
	Action key methods used to implement changes 5		Success Criteria key metrics to measure 8	
Required Investments the resources required to make changes. 7		Wins expected earnings. 6		

Công cụ thứ hai là Lean Change Canvas. Sau khi bạn biết quy trình quản lý thay đổi, ngay bây giờ chúng ta sẽ lập kế hoạch cho quá trình chuyển đổi để mọi người biết chúng ta muốn đi đâu.

Dưới đây là một ví dụ về cách chúng tôi sử dụng Lean change canvas để xem xét tất cả các điều kiện.

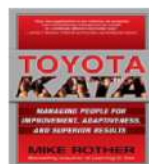
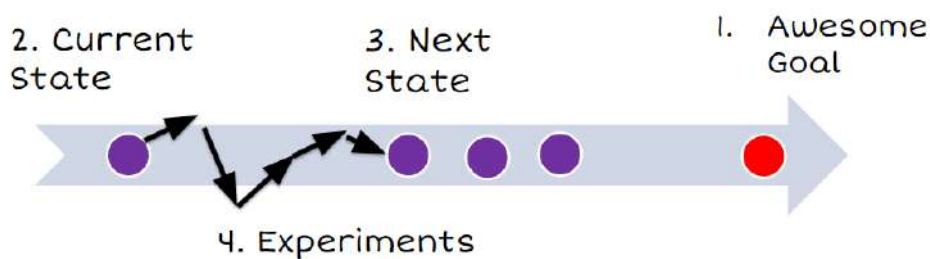


Ngay cả khi bạn lập kế hoạch sử dụng Lean change canvas, bạn cũng không thể chắc chắn bạn có thể thành công. Bạn cần đảm bảo rằng phạm vi là tối thiểu. Đó có thể là 10 điều mà bạn cần xem xét để đảm bảo rằng sự thay đổi có thể được nhìn thấy.

Improvement Kata

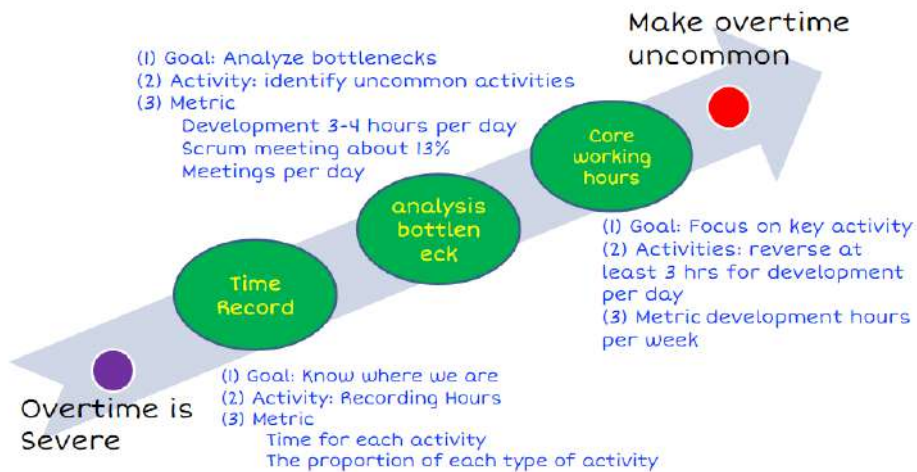
Vậy làm thế nào để đảm bảo mọi người biết về sự thay đổi? Bạn cần thực hiện các thử nghiệm để đảm bảo rằng những thay đổi của bạn dễ tiếp cận, để kiểm tra xem thay đổi của mình có khả thi hay không. Chúng ta cần xem xét cách chúng ta đo lường phạm vi phát hiện của mình.

Chúng tôi sử dụng Local Kata để thực hiện thử nghiệm tương tự. Ý tưởng này là bạn tình cờ có 1.000 đô la. Để xác định những gì muốn đạt được, bạn cần hiểu rõ hiện tại mình đang ở đâu. Vì vậy bạn cần hiểu rõ tình trạng hiện tại của mình và đưa ra một điều chúng ta sẽ chiến đấu vào ngày hôm sau.



Mike Rother

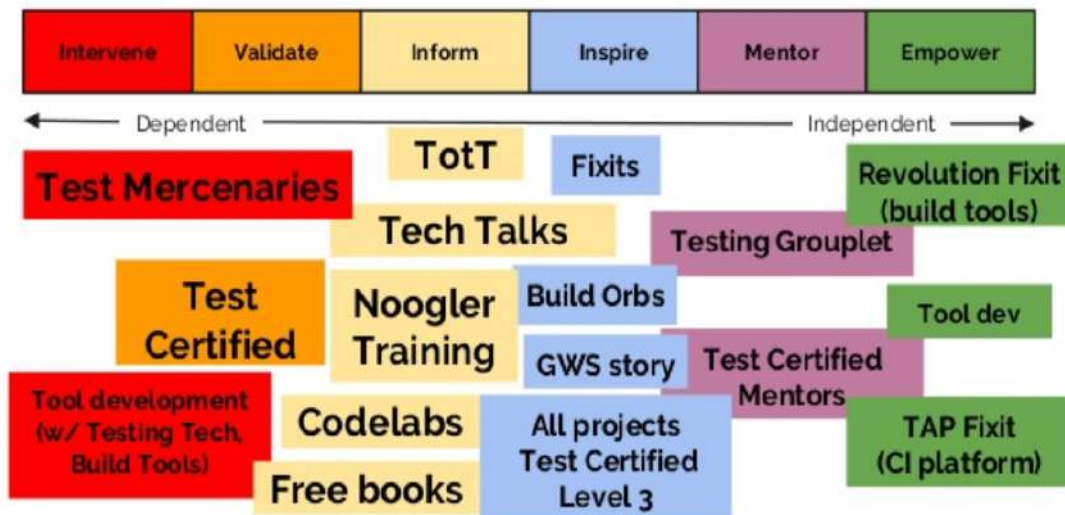
Để tôi chỉ cho bạn một ví dụ ở đây. Chúng tôi kiểm tra mục tiêu thứ hai là làm cho thời gian của chúng tôi được tận dụng một cách hiệu quả. Chúng tôi chỉ cần hiểu chúng ta đã dành bao nhiêu thời gian vào việc gì. Để hiểu, chúng tôi đã quay lại quá trình làm việc của mình để làm thí nghiệm.



Cộng đồng thực hành

Để tôi chỉ cho bạn cách Google đến một công ty có tên là Testing Grouplet. Họ sử dụng hoạt động này để nói về quá trình thử nghiệm của con người trong tất cả quá trình phát triển sản phẩm của họ. Đây là một ví dụ.

Testing Grouplet 2005-2010

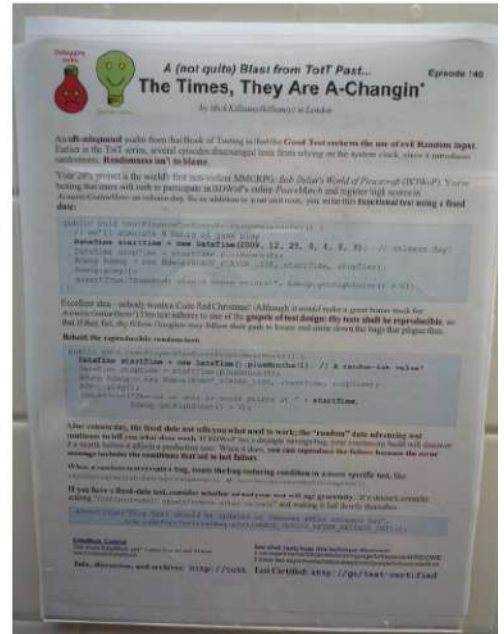


Đầu tiên là Thử nghiệm trong Nhà vệ sinh (Toft). Họ công bố một thử nghiệm mỗi tuần và nó bao gồm các ngôn ngữ lập trình khác nhau, bạn có thể đọc bài viết này trong ba hoặc năm phút, rất dễ dàng tiếp cận.

Kết quả:

- Hàng trăm nhà vệ sinh tại 30 văn phòng của Google
- Bao gồm các ngôn ngữ lập trình và miền ứng dụng khác nhau
- Được viết bởi các tình nguyện viên từ khắp nơi trên thế giới
- Cũng được truyền bá cho những người bên ngoài công ty

Điều thứ hai là nếu bạn có một ý tưởng, bạn sẽ không phải đầu đầu về cách thực hiện kiểm thử. Để họ có thể đến Test Certified Program trình bày lộ trình về cách chúng tôi sẽ thực hiện kiểm thử từng đơn vị. Vì vậy, bạn có thể tìm thấy hoạt động này trước, sau đó bạn có thể thử các bước sau.

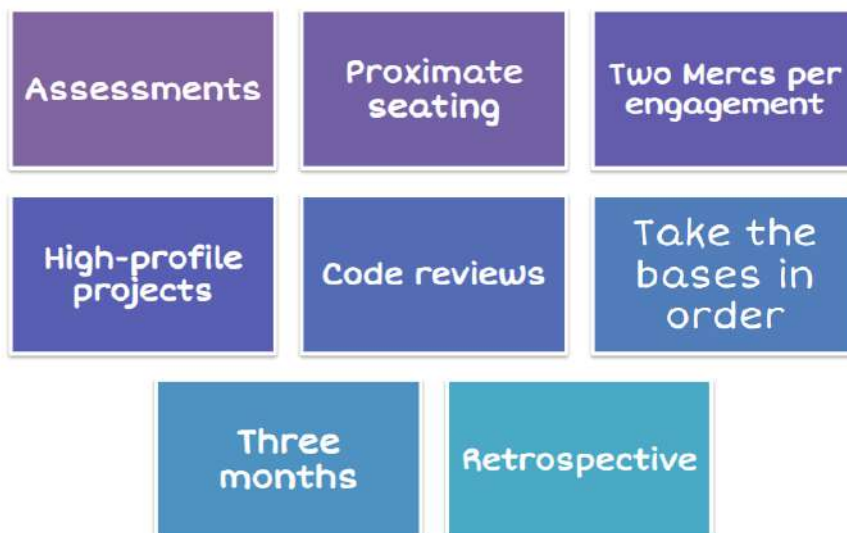


Google Test Certified Program

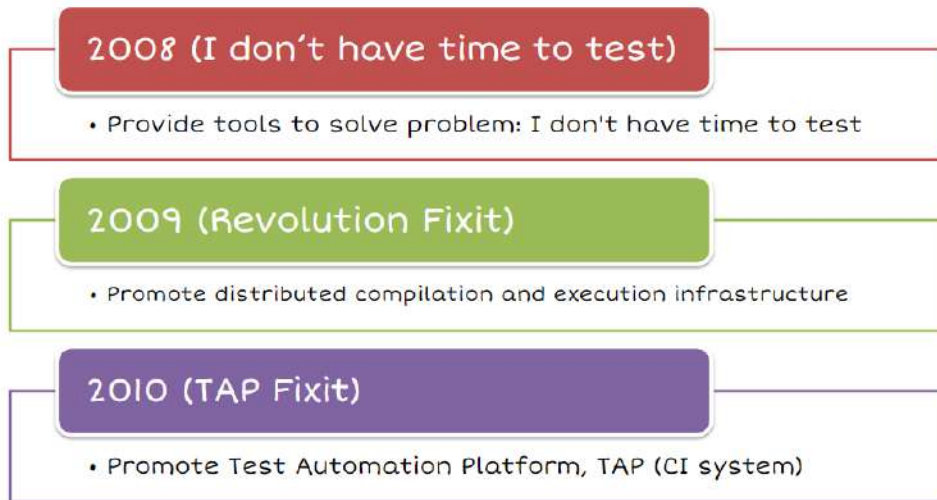


Nếu bạn vẫn còn băn khoăn, bởi vì bạn đang nói: ‘Tôi không biết làm thế nào để làm các bước tiếp theo và kiểm thu nhập sau này’, phải không. Vì vậy, họ quay lại với một tác phẩm có tên là <Test Mercenaries>. Họ đánh giá trước, sau đó họ quyết định sắp xếp chỗ ngồi để giúp bạn chỉnh sửa hình ảnh chẳng hạn, và họ chịu trách nhiệm đánh giá mã. Họ cố gắng hiểu mã của bạn và giành được sự tin tưởng của bạn. Đó là cách họ giải quyết vấn đề.

Test Mercenaries



Cái cuối cùng là Fixit, phải không? Về cơ bản, mọi người luôn vừa quan trọng vừa khẩn cấp, vì vậy bạn không có thời gian để xử lý những việc quan trọng cũng như những trường hợp khẩn cấp. Vì vậy, họ giúp bằng cách mở các buổi hội thảo (Workshop) để hướng dẫn bạn từng bước.



Vì vậy, đây là cái cuối cùng. Tôi sẽ tóm tắt lại tất cả các chủ đề hôm nay. Đầu tiên giới thiệu các bước cho một kế hoạch mô hình chuyển đổi, bạn hiểu cách xử lý thông tin. Phần tiếp theo, tôi đã giới thiệu các mẫu ý tưởng thay đổi và sau đó chúng tôi sẽ sử dụng PDCA cho thử nghiệm. Và điều cuối cùng là nhiều người chia sẻ kiến thức sẽ tốt hơn.



How to implement Agile Goal Setting by OKRs

Tạm dịch: Cách triển khai đặt mục tiêu linh hoạt với OKRs



Diễn giả
Carsten Ley

Giới thiệu

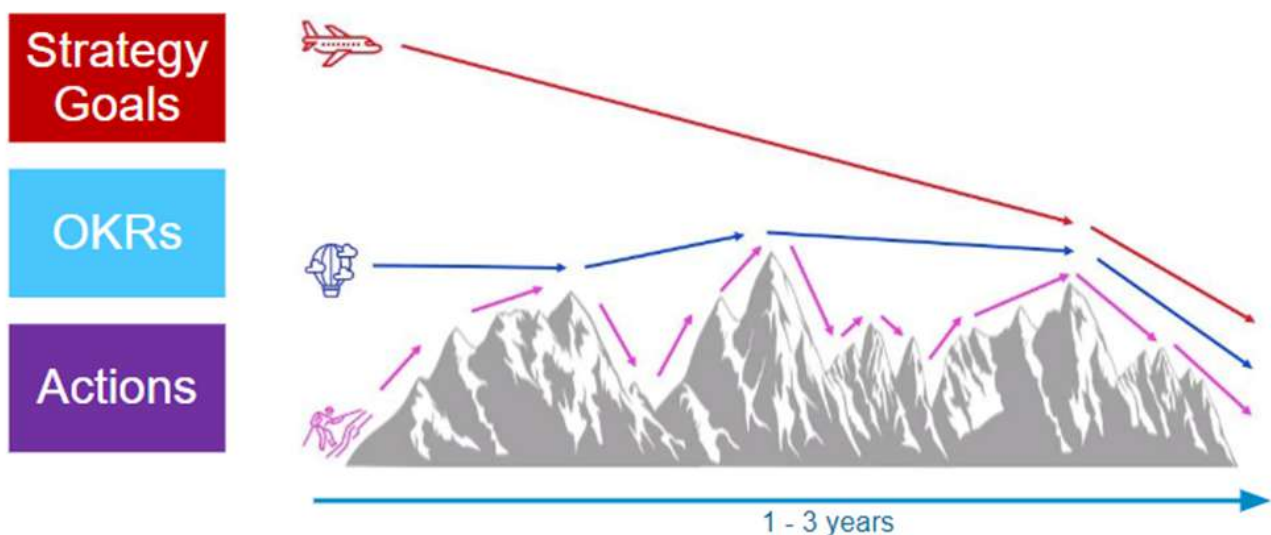
OKR Asia cung cấp dịch vụ tư vấn và triển khai chuyển đổi qua Agile, quản lý dự án, trải nghiệm khách hàng, tất cả đều nhằm thực hiện chiến lược cuối cùng. Bạn cần làm tất cả vì bạn muốn mọi người làm theo chiến lược của bạn. Bạn muốn họ thực hiện những gì bạn đã lên kế hoạch hoặc tự họ có những ý tưởng để thực hiện và đó là những gì chúng tôi làm ở công ty tư vấn.

OKR luôn trả lời cho câu hỏi, bạn tham vọng bay cao tới đâu?

Nếu bạn đang ở góc độ thử nghiệm, bạn sẽ tập trung nhiều hơn đến chiến lược hoặc khía cạnh tăng trưởng, đặc biệt là thiết lập tăng trưởng dài hạn. Nếu bạn nhìn vào những mục tiêu, những gì bạn thực sự muốn đạt được sau mỗi ba tháng, sáu tháng, thì chúng ta sử dụng OKR.

Mọi thứ bạn làm hàng ngày, công việc hàng ngày, nó không phải là OKR.

Đó là lý do tại sao tôi yêu thích Scrum, Sprint, Product Owner, Scrum Master, bởi vì bạn quản lý cho tôi công việc hàng ngày và tôi chỉ nhận về kết quả. Tôi không muốn quản lý những công việc hàng ngày.



Mục tiêu (Objective)

Hãy nhìn poster này. Có lẽ cái dễ nói nhất là poster Liverpool. Nếu bạn nhìn vào poster này, mục tiêu ở đây là gì? Mục tiêu truyền cảm hứng là gì?



Giành được chức vô địch hay trở thành nhà vô địch như Liverpool rất truyền cảm hứng. Liverpool đã làm được điều đó và nằm trong số 5% đội hàng đầu. Họ muốn trở thành nhà vô địch hàng năm, đó là mục tiêu và là nguồn cảm hứng.

Kết quả then chốt (Key Results)

Làm sao đo lường được họ là nhà vô địch?

KRs cho mục tiêu trở thành một nhà vô địch là gì? Làm thế nào để bạn hình dung được điều đó? Có thể là xếp hạng trong top 4 vì bạn không thể ngày nào cũng đứng đầu.

Bạn còn có thể làm gì khác nữa không? Nếu bạn muốn trở thành một nhà vô địch, bạn nên chơi ở đâu? Ở Champions League.

KRs cho người hâm mộ là gì? Làm thế nào họ có thể trở thành nhà vô địch đối với người hâm mộ? Làm sao họ có thể đo lường rằng họ là nhà vô địch đối với người hâm mộ? Có thể là bán áo thi đấu. Bạn là một câu lạc bộ vô địch nếu bạn có doanh số bán áo thi đấu đứng nhất trên toàn thế giới, hay nếu bạn có số lượng người hâm mộ nhất định trên toàn thế giới.

Như vậy, bạn có thể đo lường mục tiêu là sự vô địch của Liverpool thông qua các cấp độ khác nhau.

Triển khai OKR

Bạn không thể bắt đầu với OKRs ngay lập tức. Các công ty khởi nghiệp luôn tiếp cận chúng tôi với mong muốn làm OKRs. Nhưng chúng ta cần một chút cảm hứng. Và mọi người nên biết tầm nhìn của bạn hoặc North Star trước khi bạn bắt đầu kế hoạch OKR.

Chúng tôi có một khách hàng là công ty công nghệ Việt Nam, họ muốn giảm lượng khí thải carbon. Họ cũng giống như các công ty khởi nghiệp khác. Họ muốn gây quỹ, phát triển một ứng dụng, và các tính năng. Đó là kế hoạch chi tiết của bất kỳ công ty khởi nghiệp nào.

Làm việc cho một công ty khởi nghiệp muốn phát triển một ứng dụng và đảm bảo nguồn vốn không truyền cảm hứng cho nhân viên. Vì vậy, trước hết, bạn cần xác định lý do bạn có mặt trên thị trường và giá trị bạn tạo ra cho thị trường. Bạn cần biết hướng đi của mình. Vì vậy, bạn cần một lựa chọn rõ ràng.

Trước khi chúng ta bước vào quý đầu tiên của các mục tiêu, bạn sẽ cần chiến lược, lộ trình hoặc ít nhất là kế hoạch sprint. Thông thường, bạn nên mất 5 sprint để hoàn thành OKR, nên dành thời gian từ 2 tuần đến 12 tuần.

Bạn cũng cần làm việc với các bên thứ ba. Vấn đề là hầu hết các công ty tổ chức OKRs theo từng phòng ban. Họ muốn mục tiêu và kết quả rõ ràng cho bộ phận marketing, bộ phận bán hàng, và điều đó hoàn toàn sai.

Có rất nhiều phương pháp, nhưng thông thường chúng tôi sẽ tổ chức nó theo các chủ đề bạn đang làm việc. Vì bạn đang làm việc về các chủ đề như xây dựng đội nhóm hoặc xây dựng tổ chức. Vì vậy, để thực sự thực hiện OKRs, bạn nên bắt đầu với các chủ đề dài hạn này, và bên dưới những chủ đề dài hạn này, bạn sẽ xây dựng OKRs.

Nhưng đừng bắt đầu phân tách ngay lập tức trong các bộ phận của công ty bạn.

Điều đầu tiên bạn cần là xác định một mục tiêu. Mục tiêu cần truyền cảm hứng và cùng nhau đạt được. Và một mục tiêu cần có mục đích. Mục đích lại đến từ North Star. Vì vậy, nếu bạn không có North Star, bạn không thể viết được một mục tiêu tốt. Bạn có thể nói “phát triển một ứng dụng là mục tiêu”. Nhưng sẽ tốt hơn nếu bạn nói “phát triển ứng dụng để khách hàng của chúng ta thực sự giảm lượng khí thải carbon”. Đó là điều mà bạn muốn làm, và đặc biệt là khi bạn kiếm được tiền từ đó. Hãy cẩn thận với việc kiếm tiền này. Giả sử như bạn muốn kiếm 20 triệu đô la, vậy tại sao bạn muốn kiếm 20 triệu đô la? Tại sao không phải là 10, 50 hay 25?

Câu trả lời là việc bạn sẽ làm cho công ty với khoản tiền đó là gì? Vì vậy, mục tiêu không nên có quá nhiều con số và quá cụ thể. Bởi vì các mục tiêu không nhất thiết phải đo lường được.

Mục tiêu cần tạo nguồn cảm hứng.

Ví dụ về mục tiêu của khách hàng như này:

- Khởi chạy ứng dụng carbon để giảm lượng khí thải
- Thêm 3.000 người dùng và đồng thời thu hút khách hàng.

Đừng đo lường quảng cáo, hãy nhìn vào khách hàng, nhìn vào mục tiêu cuối cùng, đừng nhìn vào từng bước nhỏ một cách riêng lẻ.

Vì vậy, đây là một số mục tiêu chúng ta có thể sử dụng. Và khi chúng ta đến phần KRs, chúng phải đo lường được. Cái hay của OKRs là cần có dữ liệu đúng để có thể đo lường sự thành công.

Ví dụ trong HR, tuyển dụng và sa thải là một hành động. Nó không phải là KR. Vậy KR là gì? Tại sao bạn thuê người? Bởi vì bạn muốn họ làm việc. Vì vậy, bạn nên đo lường hiệu suất công việc của họ. Bạn nên đo lường những gì họ làm trong 6 đến 12 tháng tới. Đó mới là KR thực sự của HR. Và họ nên chịu trách nhiệm cho điều đó.

Đôi khi chúng ta có thể kết hợp OKR và KPI như phép đo lường. Nhưng KRs thực sự là những gì bạn làm. Ví dụ về kích hoạt một cổng thanh toán. Tôi không quan tâm bạn có bao nhiêu nhiệm vụ cần làm. Tôi muốn bạn hoàn thành cổng thanh toán vào cuối tháng sáu. Nên bạn sẽ đo lường kết quả, chứ không phải đo lường các bước trong công việc.

Tương tự với sản phẩm. Ra mắt sản phẩm là tốt, nhưng ra mắt sản phẩm với số khách hàng sử dụng đằng sau là KR tốt hơn. Khi bạn hỏi tại sao tôi làm công việc của mình? Tại sao tôi làm một quảng cáo? Tại sao tôi làm một sản phẩm? Và câu trả lời là không phải vì tổ chức của bạn.

Câu trả lời luôn là cho khách hàng, cho thị trường. Và bạn phải đo lường điều đó. Việc đo lường kết quả bên ngoài rất quan trọng.

Ví dụ trong một số công ty thiết kế đồ họa, một người chỉ chịu trách nhiệm về thiết kế đồ họa và sau đó nhóm PR hoặc nhóm tiếp thị lấy thiết kế đó đăng tải lên facebook. Như vậy, họ chỉ yêu cầu nhà thiết kế chịu trách nhiệm thiết kế. Nhưng kết quả cuối cùng của các thiết kế, cùng với văn bản và bài đăng, là số lượt thích và tương tác. Nhưng với OKR, chúng tôi muốn tất cả các bộ phận có trách nhiệm chung cho điều đó. Nếu có vấn đề, họ phải cùng nhau điều chỉnh, xử lý để đạt được kết quả. Kết quả của OKR là kết quả cuối cùng và tất cả mọi người đều phải chịu trách nhiệm.

Nếu bạn muốn triển khai OKRs tốt, bạn cần kiểm soát điều đó trong dự án của bạn hoặc các nhóm Agile hoặc trong quy trình Squatting. Và nếu không thực hiện tốt, bạn phải đưa ra hành động mới hàng tuần hoặc 2 tuần/ lần hoặc kế hoạch Sprint mới. Bởi vì chúng ta muốn kết quả.



Để thực hiện OKRs, điều đầu tiên luôn luôn là đào tạo OKR. Tại sao? Bởi vì có rất nhiều ý kiến khác nhau về OKRs. OKR rất linh hoạt, vì vậy chúng tôi không quan tâm nhiều đến phương pháp, chúng tôi quan tâm nhiều hơn đến cách nó phù hợp với khách hàng. Chúng tôi có khách hàng với OKRs ba tháng, bốn tháng, hay sáu tháng, phụ thuộc vào tốc độ triển khai của họ. Cho nên đầu tiên là đào tạo OKR để cùng nhất trí về cách triển khai.

Điều thứ hai, rất nhiều khách hàng không có chiến lược North Star, ví dụ như Panasonic – một khách hàng truyền thống, không phải startup, vì vậy chúng tôi tổ chức hội thảo về chiến lược. Nếu bạn thực hiện theo chu kỳ ba tháng, sẽ có một buổi hội thảo thiết lập và đánh giá vào đầu quý và hội thảo tổng kết & đánh giá vào cuối quý. Đó thực sự là một cách tiết kiệm thời gian. Điều khác biệt là chúng tôi gặp CEO và toàn bộ ban quản lý cho OKR của công ty. Và sau đó chúng tôi gặp trưởng nhóm và các nhóm làm việc cho OKR của nhóm. Nó mang tính tổng thể.

OKR có thể đi từ dưới lên một chút. Chúng tôi có cuộc gặp hàng tuần, đôi khi hai tuần một lần, vì sau khi bạn chạy Sprint, bạn có kết quả và họ muốn check in OKR. Việc theo dõi hành động hàng tuần này nên diễn ra trước các cuộc họp OKR. Vì vậy, trước khi bạn tham gia cuộc họp OKR.

Thứ 3, chúng tôi đào tạo về OKR, bởi vì triết lý của chúng tôi tại OKR Asia là chúng tôi không muốn làm việc quá lâu với bạn. Chúng tôi muốn trao quyền cho bạn sau một quý và bạn có thể tự làm được.



CONSENT DECISION MAKING

Tạm dịch: Đưa ra quyết định bằng sự đồng thuận



Diễn giả
Sam Huang

Các tổ chức thường cung cấp một môi trường để các nhóm tự đưa ra quyết định và chúng ta đang cố gắng tìm cách tốt nhất, nhưng chưa thể tìm ra. Lúc đầu, chúng ta đã cố gắng đồng thuận, nhưng chúng ta thấy rằng phải mất rất nhiều thời gian để khiến mọi người 100% đồng ý. Nó rất thách thức, tốn thời gian và cũng rất khó khăn cho những người điều hành. Vào năm 2016 một đồng nghiệp của chúng tôi đã đi HRL Singapore, và anh ấy đã nghe được một cách để xác định sự đồng ý như sau: về cơ bản, nếu không có ai phản đối, thì chúng ta sẽ tiếp tục. Nó khác với việc chúng ta sẽ đưa ra giải pháp mà mọi người đều đồng thuận 100%.



Tất cả chúng ta có thể lên tiếng và xem liệu có rủi ro hay bất kỳ điều gì ảnh hưởng đến khả năng làm việc mà chúng ta không nhìn thấy hay không. Vì vậy, bạn có thể nghe tiếng nói của mọi người trong thời gian ngắn. Điều này khác với việc bỏ phiếu vì khi bỏ phiếu chúng ta có thể bỏ qua ý kiến của thiểu số hoặc ngược lại. Môi trường làm việc của chúng ta rất phức tạp, vì vậy nếu bạn không phản đối, thì bạn nên nói rõ rằng bạn đồng ý. Và nếu bạn thấy một số rủi ro sẽ ảnh hưởng đến khả năng làm việc, bạn có thể nói phản đối để mọi người lắng nghe lý do của bạn.

Đó là cách chúng ta ra quyết định bằng sự đồng thuận. Vì vậy, bạn sẽ thấy nó tốt hơn và chúng ta có thể điều chỉnh đề xuất của mình nếu chúng ta nhận thấy rủi ro.

Chúng tôi chứng minh được điều đó bởi vì chúng tôi đã sử dụng phương pháp này từ năm 2017 cho đến nay, chúng tôi đã đưa ra nhiều quyết định như vậy. Thực tế đã chứng minh rằng nó hiệu quả.

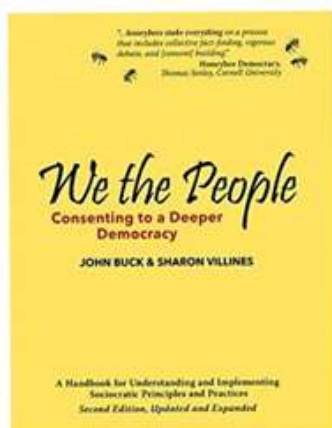
OK, vậy khi có ý kiến phản đối, chúng ta sẽ mời người đó chia sẻ lý do. Rủi ro mà bạn thấy là gì hoặc nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến khả năng làm việc của chúng ta? Nếu nó hợp lý, thì chúng ta sửa đổi đề xuất và xem xét lại. Và trong các trường hợp thực tế, người đề xuất là người chịu trách nhiệm về hành động đó. Không phải ai cũng có thể làm được đề xuất. Nếu mọi người đều có thể đề xuất hành động, chúng ta sẽ rơi vào hỗn loạn.

Đây là những trường hợp mà chúng tôi sử dụng sự đồng thuận để đưa ra quyết định: giờ làm việc chính. Trong văn phòng của chúng tôi, vì chúng tôi là một nhóm tự tổ chức nên người quản lý của chúng tôi sẽ không nói: Ô, bạn cần đến văn phòng từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Chúng tôi sử dụng sự đồng thuận. Người quản lý nói: giờ làm việc chính từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Mọi người đồng ý hay phản đối. Các đại diện từ các đội đều có cơ hội thiết kế giờ làm việc của chúng tôi.

Chúng tôi cũng áp dụng phương pháp này trong các khóa đào tạo mà chúng tôi chọn cho nhân viên mới, hoặc danh sách tên của thành viên trong văn phòng tham gia cuộc họp công nghệ, hướng dẫn cải thiện hiệu suất của nhân viên cũng được quyết định theo cách như vậy.

Đây là các tài liệu tham khảo, vì chúng tôi mới chỉ có một phần giới thiệu nhanh. Bạn có thể tìm thấy video này trực tuyến từ HLR Singapore, 2016. Diễn giả là Yuta. Cô ấy đã đến thăm Đài Loan, chia sẻ chủ đề này.

Reference





DIGITAL GATEWAY FOR LIFE

Established in 2010 in Da Nang city, Passerelles numériques Vietnam (PNV) is licensed by the Department of Foreign Affairs - Ministry of Foreign Affairs. Every year, PNV offers a free 3-year IT training program at our center.



BENEFICIARIES

underserved young people aged 18-23 in Vietnam. 50% of our students are female



SCHOLARSHIP

all training, accommodation, and living expenses are covered by PNV



DEGREE

diploma from Danang Vocational College (DanaVTC) and PNV's international certificate

OUR LONG-TERM SOCIAL IMPACTS IN VIETNAM

545

direct beneficiaries

50%

of them are girls

96%

graduates have qualified jobs

433

alumni

\$878

average monthly salary

89%

alumni working in the IT sector & giving forward

\$217

financial support that alumni give to their family monthly

2000

indirect beneficiaries



In the past decade, PNV was honored to **receive 11+ certificates & awards** for its contributions to bringing over the development of the underprivileged community from Vietnam Association for Promoting Education, The People's Committee of Danang - Quang Nam - Quang Ngai, The Service Center for Da Nang Foreign Affairs and American Chamber of Commerce in Vietnam.

THE ROLE OF AN AGILE COACH IN ORGANIZATIONS

Tạm dịch: Vai trò của một Huấn luyện viên Agile trong các tổ chức



Diễn giả
Chris Kruppa

Giới thiệu

Tôi là Chris Kruppa và đã làm Agile Coach được 2 năm. Tôi thường tư vấn, huấn luyện, đào tạo, giảng dạy, cố vấn để giúp mọi người trở nên linh hoạt hơn.

Trong suốt những năm làm việc, tôi nhận ra một điều rằng vai trò và sức mạnh của Agile Coach trong doanh nghiệp vẫn chưa được tối ưu. Do đó, trong phần chia sẻ của mình tôi muốn nói đến cách mà các Agile Coach, như chúng ta có thể tạo ra những thay đổi nhỏ hoặc thậm chí là những thay đổi đáng kể và bền vững cho tổ chức.

Câu chuyện này có thể khá quen thuộc với bạn. Ngày mai, bạn trở về công ty. 9 giờ sáng mọi người tập trung ở khu vực nghỉ ngơi, vừa uống cà phê, vừa trò chuyện. Được một lúc thì Agile Coach thông báo đã đến lúc Họp Daily, nên mọi người trở về máy tính của mình để họp online vì có một số thành viên làm việc từ xa.

Tất cả mọi người đều chia sẻ về những việc mình đã làm, những việc mình sẽ làm hôm nay và không ai có khó khăn gì. Cuộc họp kết thúc trong đúng 15 phút.

Nếu bạn đánh giá mức độ trưởng thành của nhóm Agile (Agile Maturity) bạn sẽ thấy mình đang làm khá tốt. Bạn có Agile Coach, bạn có họp Daily, tất cả mọi người đều trả lời đủ 3 câu hỏi và cuộc họp kết thúc đúng giờ.

Nên nhìn chung, ai cũng sẽ đồng ý rằng bạn rất Agile.

Nhưng chỉ 3 phút sau cuộc họp bạn hỏi Marry: “Bạn có nhớ hôm nay Joe sẽ làm gì không?”

Câu trả lời sẽ là: “Không, điều này không thực sự quan trọng. Anh ta làm Backend, còn tôi làm Frontend. Tôi sẽ kiểm tra API ngay khi anh ta xong việc của mình.”

Rõ ràng trong một microservice, thì chúng ta không cần giao tiếp với nhau nữa.

Bạn có thể thấy rằng mình đáp ứng rất nhiều tiêu chí. Nhưng liệu bạn đã agile chưa? Dường như những người viết ra 4 giá trị và 12 nguyên tắc của Agile, họ chưa nghĩ đến việc này.

Tôi thường thấy nhiều tổ chức không đo lường tính linh hoạt, mà đo lường tính tuân thủ cách làm việc. Việc này dẫn đến một số những hậu quả như:

- Huấn luyện kiểu checkbox (Checkbox coaching): chúng ta kiểm tra và tick hoàn thành các việc làm.
- Ép mọi người làm việc theo một kiểu mà không rõ bối cảnh
- Đẩy lùi các ý tưởng và sự độc lập trong công việc
- Mệt mỏi với Agile
- Chống đối sự thay đổi
- Biến Agile Coach thành cảnh sát Agile



Ở Đức, chúng tôi gọi đây là Eierdech, về cơ bản là một con lợn, cho trứng, len, sữa, và cả thịt xông khói.

Dường như chúng ta kỳ vọng điều tương tự từ các Agile coach và việc này rất nguy hiểm. Chúng ta không nên kỳ vọng mình có thể làm mọi việc hay là chuyên gia ở mọi lĩnh vực.

Different Roles of an Agile Coach



Wizard



Spirit



Prince



Mason



Magic Mirror



Knight



Halfling

Tôi phát hiện ra 8 vai trò của Agile Coach mà tôi muốn chia sẻ với các bạn:

- Phù thủy: là kiểu Agile Coach giỏi trong việc cố vấn, có hiểu biết rộng, định hướng và nhúng tay gần như vào mọi việc, nhưng lại không thực sự giỏi trong việc huấn luyện.
- Chiếc gương ma thuật: là kiểu Agile Coach giỏi kết nối và đồng cảm.
- Linh hồn: là Agile Coach tập trung vào nỗ lực bền vững. Họ có tư duy hệ thống, biết cách trao quyền và thúc đẩy mọi người suy nghĩ.
- Hiệp sĩ: là Agile Coach rất giỏi trong việc giúp xây dựng các sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn.
- Hoàng tử: Là những Agile Coach có hiểu biết và quan tâm đến các công cụ.
- Thợ hồ: Là Agile Coach có hiểu biết sâu về một cách làm việc cụ thể như Scrum, Kanban.
- Người lùn: Là Agile Coach giỏi trong việc cộng tác

Để thành một Agile Coach tốt hơn:

- Đứng bên ngoài hệ thống (để nhóm thực hiện công việc)
- Thất bại một cách an toàn - thông qua thử nghiệm, thử nghiệm và thử nghiệm
- Cởi mở với những bất ngờ mà sự thay đổi trong nhóm đem lại và tạo điều kiện cho sự đa dạng
- Sự thay đổi sẽ bền vững hơn khi áp dụng các phương pháp và công cụ hỗ trợ
- Kiên nhẫn và thấu hiểu rằng việc này sẽ cần thời gian và cần được củng cố
- Trong các hệ thống phức hợp, sự hợp tác luôn khôn ngoan hơn làm một mình





SEMDI hỗ trợ xây dựng các tổ chức hiệu quả và gắn kết hơn thông qua khả năng Agile Leadership và các nhóm tự chủ một cách bền vững

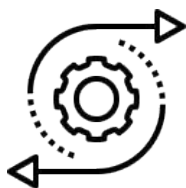
Create an organization that matters



Leadership
Workshops



Agile Ways
of Working



Advance your
Transformation



Increase Coaching
Capabilities

INTRODUCING THE ROCK CRUSHER: A Flow Based Model for Backlog Management

Tạm dịch: Giới thiệu Máy nghiền đá: Mô hình dựa trên dòng chảy để quản lý Backlog



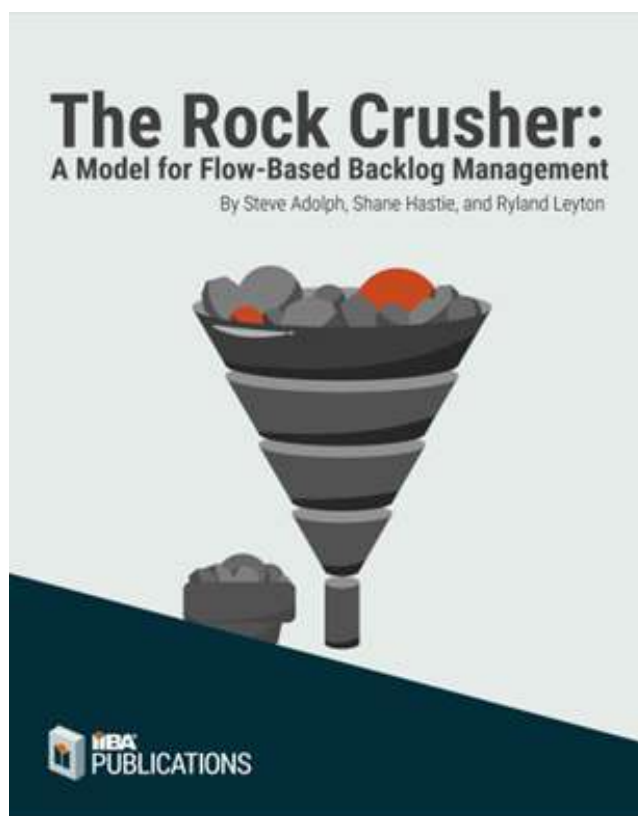
Diễn giả
Shane Hastie

Giới thiệu

Những ý tưởng mà tôi mang đến đây đến từ một cuốn sách mới được phát hành của tôi và hai tác giả khác. Chúng tôi thấy có nhiều ý tưởng chung và chúng tôi nghĩ rằng có thể mang những ý tưởng này ra bên ngoài. Tôi muốn giới thiệu tới các bạn về một mô hình mới để quản lý Backlog.

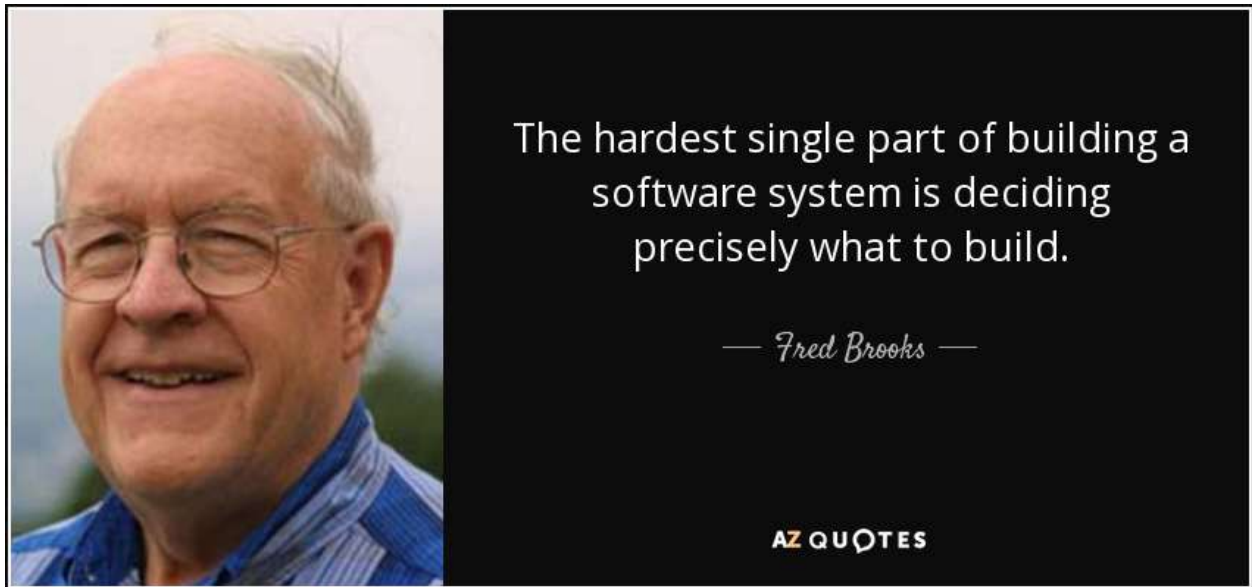
Trường hợp sử dụng (Use case) là một ý tưởng có từ những năm 80 và 90, trong đó một số tổ chức hoạt động rất tốt, còn một số khác lại hoạt động kém. Tổ chức nào đang làm tốt nghĩa là họ đang làm đúng, và tương tự như vậy với những tổ chức chưa làm tốt, thì họ đã sai ở đâu? Và chúng tôi đã thấy mô hình này lặp đi lặp lại.

Ngày nay, Backlog là công cụ quản lý yêu cầu chính trong các tổ chức Agile. Và một số tổ chức đang làm đúng. Họ đang thực hiện quản lý Backlog theo luồng thực sự hiệu quả. Nhưng những tổ chức khác, không được như vậy. Chúng tôi chứng kiến có rất nhiều khó khăn, rất nhiều thách thức trong việc quản lý Backlog của các tổ chức. Vì vậy, với kinh nghiệm làm việc cùng nhiều công ty khác nhau, chúng ta đã đúc kết thành những điều mà chúng tôi thấy là các tổ chức đó đang làm tốt.



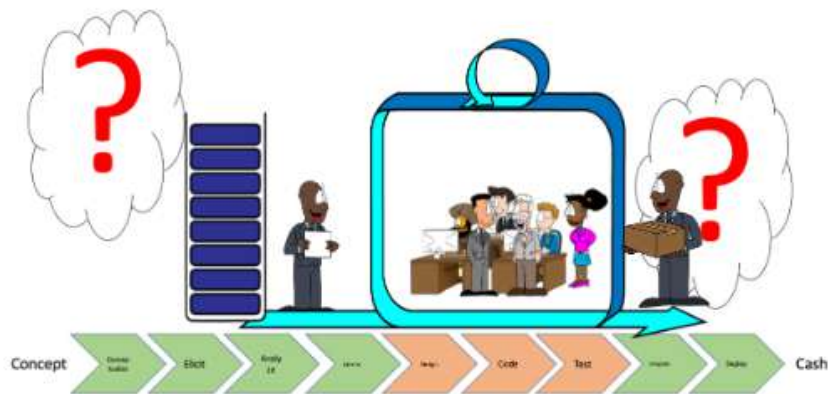
Tại sao chúng ta lại phải có một Backlog?

Frederick Brooks đã nói từ năm 1987 rằng, “phần khó nhất trong việc xây dựng một hệ thống phần mềm là quyết định chính xác thứ cần xây dựng”, và đó là điều mà Backlog phải làm cho chúng ta.



Một công cụ tuyệt vời cho một kho lưu trữ riêng kết hợp mọi thứ lại với nhau. Chúng ta cũng có Product Owner quản lý mức độ ưu tiên, quản lý luồng, làm cho mọi thứ hoạt động tốt. Và chúng ta có tính trực quan hóa, có khả năng thích ứng, có sự linh hoạt thông qua việc sử dụng Backlog.

Một thách thức là Backlog này bắt đầu và kết thúc ở Product Owner.



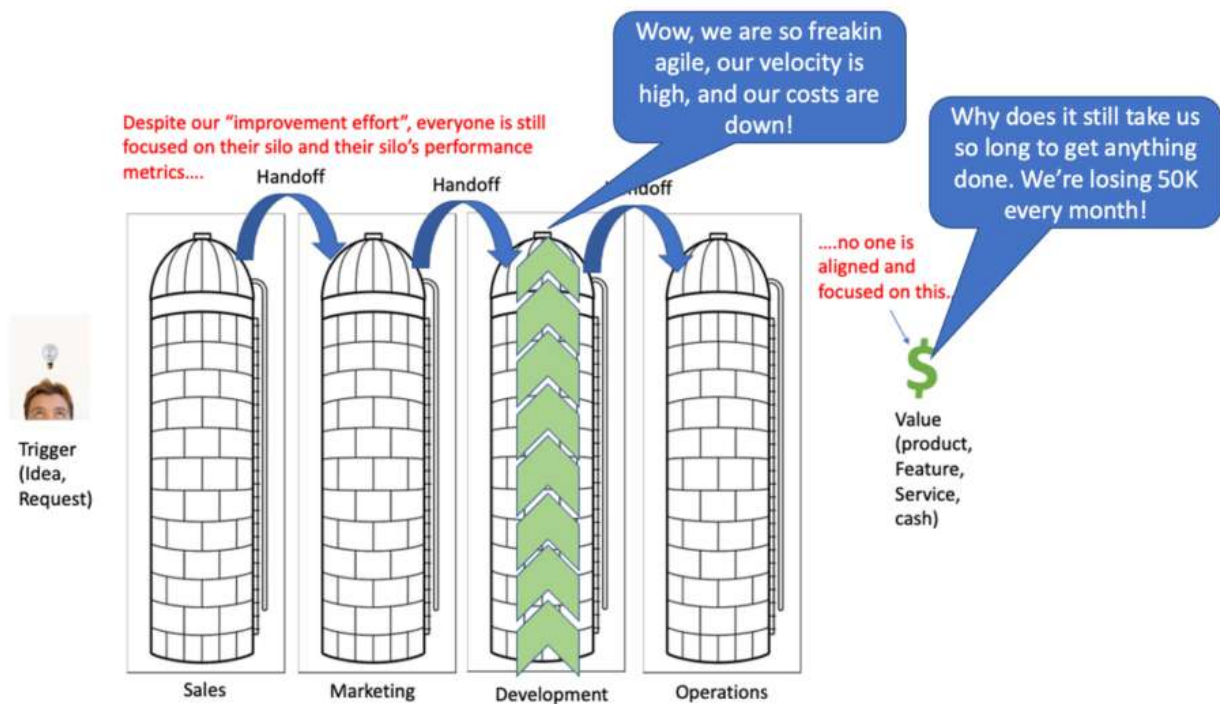
Các tổ chức phức tạp hơn. Có những điều xảy ra bên trái, có những điều xảy ra bên phải. Có rất nhiều công việc quan trọng chưa được hoàn thành hoặc chưa được hiển thị trực quan thông qua các hoạt động truyền thông về Agile.

Và rất ít mô hình Agile cung cấp hướng dẫn về những gì liên quan đến việc quản lý bức tranh lớn hơn này. Từ đầu đến cuối, khái niệm nói về dòng giá trị tiền mặt, thay vì chỉ dòng giá trị phát triển.

Vì vậy, điều xảy ra trong nhiều tổ chức là nhóm phát triển trở nên thực sự Agile. Họ nhận được phương pháp Agile thông qua quá trình chuyển giao thực sự tốt. Họ có một luồng liên tục, nhưng sau đó chúng bị tắc nghẽn ở hai bên. Cuối cùng, chúng ta có các chuỗi giá trị bị phá vỡ. Ở bên trái, chúng ta thường có phương pháp quản lý dự án rất truyền thống. Chúng ta có các mô hình ngân sách gây cản trở, chúng ta có một PMO đang cố gắng vật lộn với công việc. Và rồi chúng ta nhận được một dự án đã được phê duyệt, và bàn giao cho nhóm nói trên, nhóm phải làm mọi thứ và cuối cùng chúng ta sẽ triển khai nó. Nhưng sau cùng Backlog của chúng ta không phải là một luồng, nó trở thành một bể chứa, nơi các yêu cầu thường bị rơi vào quên lãng.

Tôi đã làm việc với các tổ chức có các hạng mục (item), User story hoặc các tính năng đã ở trong Backlog từ ba đến năm năm. Tôi không tin rằng một hạng mục đã nằm yên trong Backlog ba đến năm năm sẽ được phát triển. Trên thực tế, tôi khẳng định rằng đối với hầu hết các tổ chức, một hạng mục đã nằm yên trong Backlog lâu hơn sáu tháng có khả năng không bao giờ được thực hiện.

Vì vậy, chúng tôi có sự chuyển giao theo silo này, nhưng ở giữa, chúng tôi có những nhóm Agile nghĩ rằng họ đang làm rất tốt. Họ thích làm việc theo cách này, nhưng nó không giúp ích gì cho tổ chức. Chúng tôi có thể nhìn thấy sự gián đoạn và vẫn phải mất hàng tháng, hàng năm để khách hàng có thể nhận được giá trị.

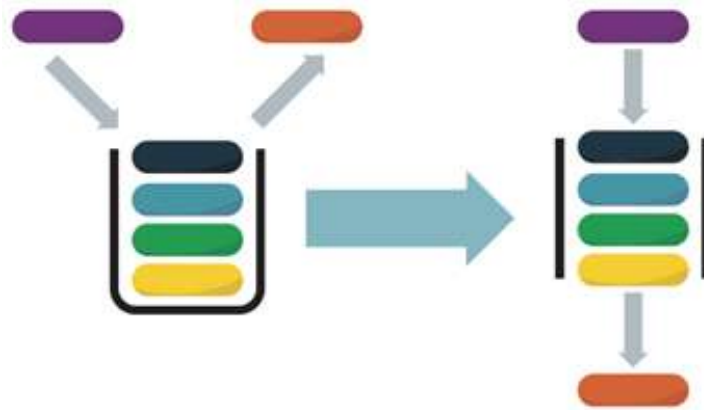


Vì vậy, chúng tôi khẳng định rằng nếu chúng tôi thực sự áp dụng tư duy Agile và tư duy tinh gọn, chúng tôi phải thay đổi cách nhìn về cách quản lý Backlog từ Backlog như một bể chứa sang Backlog theo luồng. Nhưng điều này có ý nghĩa gì với chúng ta?

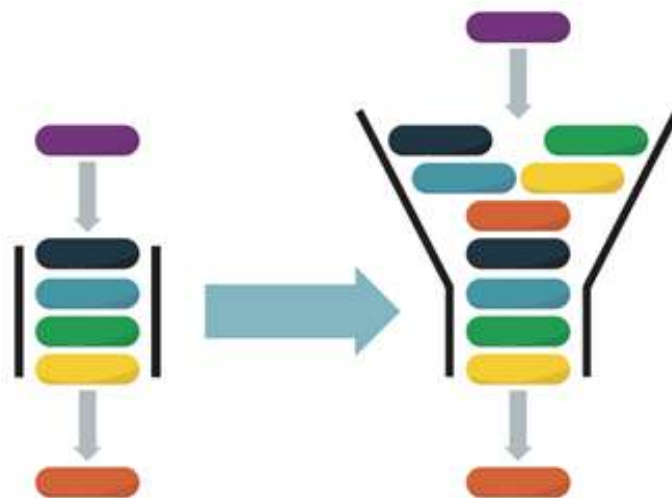
Quản lý Backlog theo luồng

Trước hết, trong nhiều tổ chức, Backlog chỉ giống như là nơi lưu trữ đồ đạc. Mọi thứ đến rồi đi, và nó ngày càng sâu hơn, có rất nhiều thứ đang nằm sâu dưới đáy. Những User story sáu tháng, chín tháng, một, ba, năm năm này đang dần mục nát. Chúng đang xuống cấp, chúng không mang thêm bất kỳ giá trị nào và chẳng giúp ích gì.

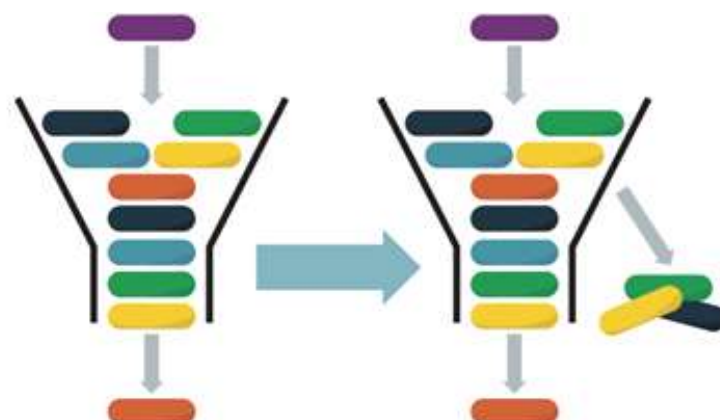
Vì vậy nếu ví von backlog như một đường ống, thì trước hết, chúng ta cần chuyển đổi để làm nở tung và mở đường ống.



Nhưng điều đó có nghĩa là chúng ta phải đối mặt với một số thách thức, bởi vì chúng ta sẽ luôn có nhiều ý tưởng hơn những gì chúng ta có khả năng cung cấp.



Vì vậy, chúng ta phải thêm vào đó một trong những tính năng quan trọng nhất của máy nghiền đá (rock crusher), được gọi là cửa xả (wastegate), một cách để loại bỏ những ý tưởng không hữu ích với chúng ta.



Vì vậy, để biến một bể chứa thành một luồng, chúng ta muốn có sự hỗn loạn ở trên cùng. Chúng ta muốn rất nhiều ý tưởng xuất hiện, có thể chúng vẫn chưa đúng, và chúng ta sẽ cho phép một số trong số đi tiếp, nhưng khá nhiều trong số đó chúng ta sẽ loại bỏ.

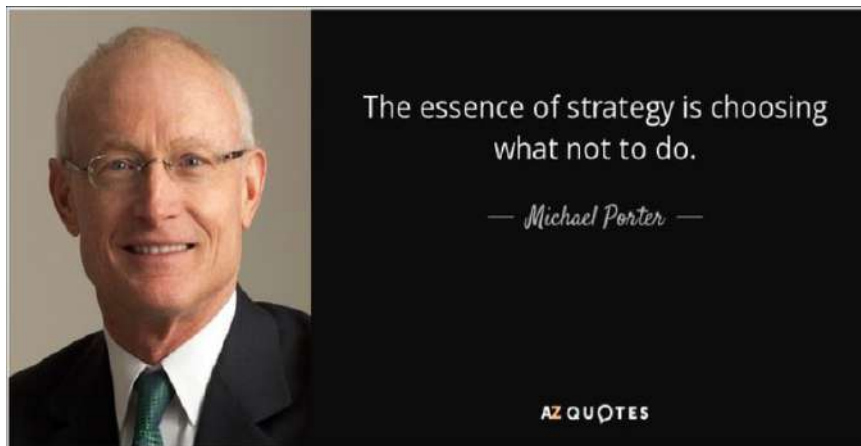
Khi các ý tưởng được chúng ta đưa vào phễu, chúng ta sẽ biến chúng thành những phần tăng trưởng có giá trị mà sau đó có thể được xem xét và giải quyết.

Vì vậy, chúng tôi đang sử dụng phép ẩn dụ của máy nghiền đá. Viên đá giống một ý tưởng nằm trong Backlog và chúng ta cần nghiền vỡ nó. Một số viên đá có thể rất lớn, như những sáng kiến nhiều năm hoặc các sáng kiến ở cấp độ themes và epics. Chúng ta muốn chia nhỏ chúng và loại bỏ một số để những gì đi qua đường ống là những hạng mục có giá trị, đáng giá và có thể chuyển giao đều đặn ở quy mô mà nhóm của chúng ta.

Vì vậy, phép ẩn dụ ở đây là về những thứ trở nên nhỏ hơn khi đi xuống qua đường ống mỏng (thin pipe) này để đến nơi chuyển giao, những thứ khác sẽ bị loại bỏ.

Bây giờ, phương thức chuyển giao đó có thể là Scrum, Kanban, XP (Extreme Programming), không quan trọng phương thức chuyển giao của bạn là gì. Đây là việc quản lý luồng đá, ý tưởng, hạng mục trong Backlog và đưa chúng vào theme.

Vì vậy, đầu tiên và quan trọng nhất là cửa xả. Theo rất nhiều nghiên cứu, chúng tôi biết rằng khoảng 60% tính năng thực sự không bao giờ được sử dụng. Vậy đừng phát triển chúng. Hãy loại bỏ chúng trước khi bắt đầu triển khai. Hãy xác định những ý tưởng hay nhưng không khả thi và loại bỏ chúng, thay vì để chúng tồn đọng trong Backlog và nghĩ rằng một ngày nào đó chúng ta sẽ làm điều này. Chúng tôi gọi quyết định điều gì là thực tế là tỷ lệ nghiền (crush ratio).



Liên quan đến đá, thì đá cũng có một số đặc điểm chính. Trong đó đặc điểm quan trọng nhất, là có thể kiểm tra được. Bây giờ, dù viên đá ở đâu trong phễu, thì cũng cần phải có một mô hình có thể kiểm chứng nó ở mức độ thích hợp.

Nếu nằm ở dưới cùng, nó sẽ được đưa vào nhóm để chuyển giao, sau đó mô hình có thể kiểm chứng sẽ là mã (code) và thử nghiệm sẽ là thử nghiệm thực tế. Điều gì đang hoạt động hiệu quả trong thực tế.

Lên cao hơn trong phễu, chúng ta sẽ không xây dựng mã (code), nhưng chúng ta vẫn cần suy nghĩ xem mô hình có thể kiểm chứng là gì? Làm thế nào chúng ta biết được điều đó và bài kiểm tra là gì? Bởi vì điều đó giúp chúng ta xác định những hạng mục thực sự có giá trị và những hạng mục không có giá trị. Vì vậy, hãy nghĩ về viên đá theo mô hình có thể kiểm chứng, mục đích là gì và làm thế nào chúng ta biết được?

Máy nghiền đá cũng thúc đẩy chúng ta hướng tới tư duy sản phẩm thay vì tư duy theo dự án. Có rất nhiều bằng chứng cho thấy công việc theo sản phẩm có xu hướng trôi chảy, hiệu quả hơn và mang lại nhiều giá trị hơn cho các tổ chức.

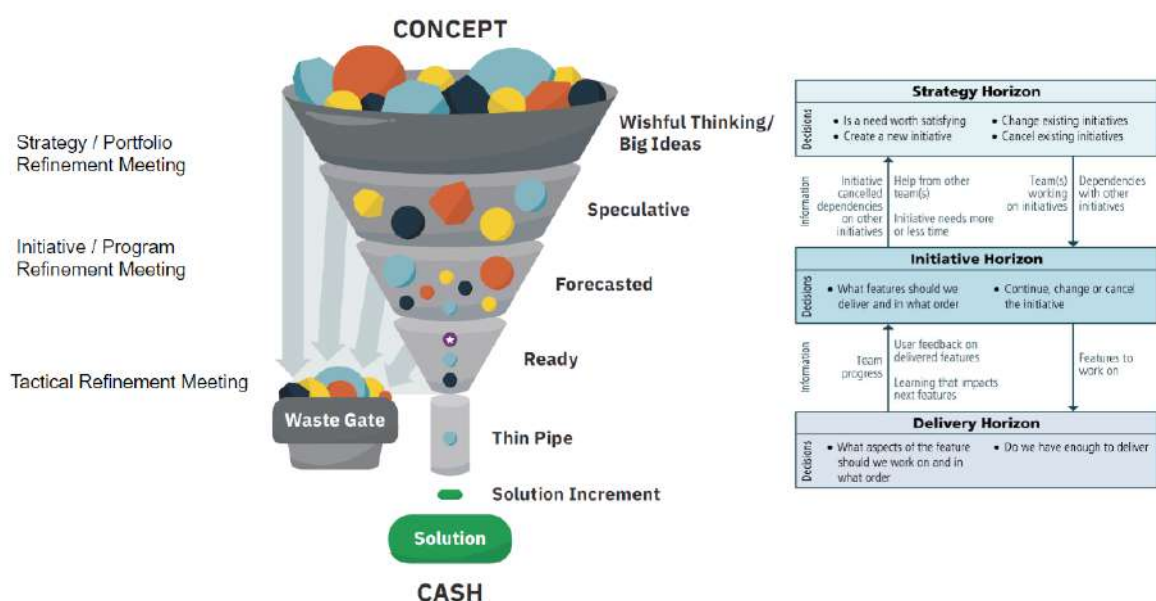
Một điều khác mà chúng tôi cũng muốn chỉ ra là vai trò Product Owner thường gặp rắc rối. Trong hầu hết tổ chức, Product Owner thường bị “lụt lội”. Có quá nhiều thứ đang diễn ra. Và những gì chúng ta đang yêu cầu họ làm là những nhiệm vụ siêu phàm, những thử thách cực đại.

- Họ cần đại diện cho nhiều quan điểm khác nhau.
- Họ cần vượt qua nhiều ranh giới khác nhau.
- Họ cần biết những gì đang diễn ra trên thị trường.
- Họ cần hiểu những gì hiệu quả với nhóm.
- Họ cần điều phối các nhu cầu khác biệt từ các bên liên quan khác nhau.

Vì vậy, trong mô hình của chúng tôi, trong cuốn sách, chúng tôi thực sự nêu ra điều này và cho rằng có hai vai trò rất khác biệt có thể do cùng một người đảm nhận hoặc không. Vì vậy, chúng tôi coi Product Owner và Solution Owner như hai góc độ riêng biệt rõ ràng. Chúng ta phải có riêng một người ra quyết định mức độ ưu tiên về thứ tự thực hiện công việc. Đó là Product Owner. Trong khi đó, Solution Owner phải xử lý nhiều giải pháp mà nhóm đang thực hiện. Và chúng ta có thể có nhiều Solution Owner giải quyết thách thức liên quan đến các cuộc đối thoại về Backlog.

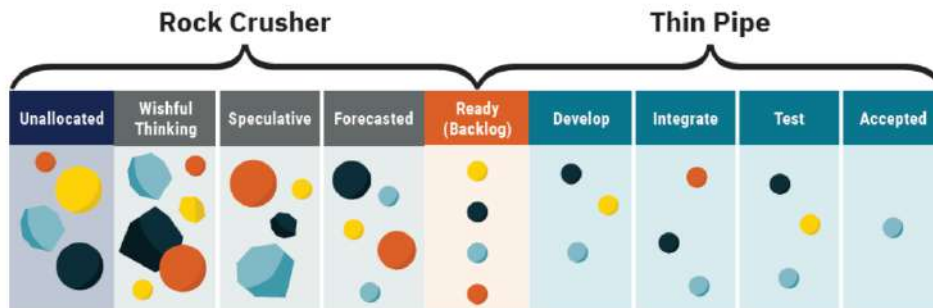
Chúng tôi cũng nhấn mạnh và chỉ ra vai trò của BA (business analyst) như một người mở rộng ranh giới. Nhiều mô hình Agile đã đánh mất tầm quan trọng của bộ kỹ năng phân tích. Chúng tôi muốn đưa điều này trở lại và nói rằng chúng ta cần những người có thể mở rộng các ranh giới và mang những ý tưởng chính này đến với nhóm.

Một điều khác xuất phát từ công việc trên Agile extension, đó là timeline. Các ý tưởng sẽ có khoảng cách bao xa và mức độ chi tiết ở cấp độ timeline nào?



Một điều khác mà chúng tôi chỉ ra là nhu cầu về thứ mà chúng tôi gọi là Máy nghiền (Crushers) để khiến việc xác định công việc trở nên trực quan.

Chúng tôi có thể triển khai máy nghiền đá theo nhiều mô hình khác nhau nhưng chúng tôi thấy nó thường sử dụng hai cấp độ bảng Kanban, một ở cấp độ danh mục đầu tư (Rock Crusher) và một ở cấp độ sản phẩm riêng lẻ (Thin pipe).



Kanban Board

The Rock Crusher can be implemented using a Kanban.



AGILE FROM THE TRENCHES

Tạm dịch: Agile từ chiến hào



Diễn giả
Đoàn Nguyễn Minh Tuệ

5 Bài học quan trọng từ quá trình chuyển đổi Agile

Chỉ Agile là không đủ:

Ví dụ: để áp dụng Scrum cho nhóm của mình, bạn cần lôi kéo nhóm Sản phẩm, toàn bộ đơn vị kinh doanh, Enterprise Architect, Kiểm soát chất lượng (QC),... tham gia để giúp một nhóm Scrum nhỏ hoạt động tốt.

Chuyển đổi Agile mang nhiều hàm nghĩa tiêu cực:

Nó đánh lừa mọi người chuyển từ trạng thái tĩnh sang một trạng thái tĩnh mới. Đó nên là những cải tiến mang tính phát triển diễn ra hàng ngày và bạn quan sát chúng để hiểu cũng như cho phép chúng xảy ra nhiều hơn.

Khái niệm chuyển đổi đang bị lạm dụng:

Nó vẽ ra một hành trình dài, tốn kém và vất vả, đòi hỏi bạn phải lên kế hoạch cho nó. Và bạn đang bị mắc kẹt! Khi bạn lập kế hoạch cho một thứ lâu dài, lớn, đắt tiền, tức là bạn không Agile. Sự chuyển đổi phải xảy ra ngay tại đây, ngay bây giờ, ngay lập tức và không thể đảo ngược. Giống như thêm sữa vào cà phê.

Hầu hết các Agile Coach của tổ chức đều tập trung vào chuyển đổi Agile:

Thay vì tập trung vào việc giúp tổ chức trở nên tinh gọn hơn, giảm lãng phí, khiến mọi người cảm thấy nhẹ nhàng hơn trong cách làm việc và hạnh phúc hơn, nhiều Agile Coach lại tập trung vào việc TẠO RA SỰ THAY ĐỔI, GIỚI THIỆU CÁC QUY TRÌNH, BIỂU MẪU, CÁCH LÀM VIỆC, VAI TRÒ MỚI,...

Không Agile không phải là xấu:

Agile hay không Agile đều tạo nên Agile hoàn hảo. Khi bạn gắn bó với việc trở nên Agile, bạn sẽ không còn linh hoạt nữa. VÀ, không phải mọi thứ đều có thể linh hoạt theo cách bạn muốn. Hãy dùng đôi mắt của trẻ thơ để nhìn mọi thứ và mở rộng tâm trí của bạn để chấp nhận mọi hình thức. Đó là Agile.

Kinh nghiệm thực tiễn để xử lý tình huống trong quá trình chuyển đổi Agile

Hội chứng mệt mỏi Agile:

Ngừng nói về Agile và để mọi người tự khám phá những cách làm việc mới.

Hội chứng phân cấp và chức danh:

Đưa mọi người chuyển từ Chức danh đến Vai trò, từ hệ thống phân cấp đến các kênh giao tiếp và lặng lẽ xóa bỏ rào cản giữa những người ở vai trò này với những người ở vai trò khác.

Hội chứng Agile vs PMO:

Sẽ được thảo luận trong một hội nghị khác.

Làn sóng sa thải:

Thứ nhất, là sự an toàn về tinh thần. Sau đó là minh bạch. Và, nhận thức.

Cách áp dụng Định nghĩa Hoàn thành (DOD) và ước tính Story Point

Hãy để nhóm tạo ra Định nghĩa Hoàn thành ngắn, vui nhộn và dễ áp dụng. Hãy để họ nghĩ ra một cái tên viết tắt thú vị cho nó và cho phép nhóm làm chủ (thay đổi, áp dụng, thậm chí xóa bỏ nếu họ muốn).

Chỉ áp dụng các Story Point cho 1 – 2 User Story trong một Sprint. Xem lại chúng trong Sprint tiếp theo để xem ước tính hoạt động như thế nào. Yêu cầu nhóm áp dụng Story Point cho 2 – 3 Story nếu họ cảm thấy thoải mái,...



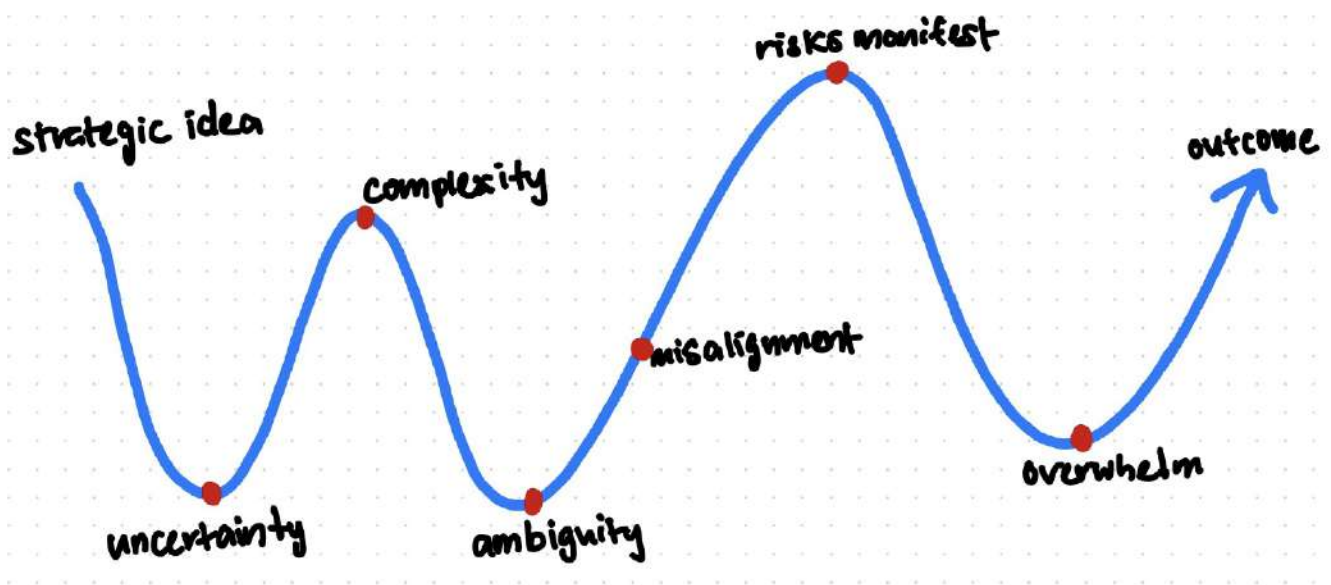
Ten Learnings on delivering big bet initiatives

Tạm dịch: Mười bài học về việc đưa ra các sáng kiến đặt cược lớn



Diễn giả
Sylvia Ng

Không có một con đường thẳng nào đi từ ý tưởng đến kết quả. Thay vào đó con đường ấy thường gập ghềnh, lên xuống. Thể hiện rằng chúng ta sẽ trải qua rất nhiều những thử thách phức tạp và hỗn loạn.



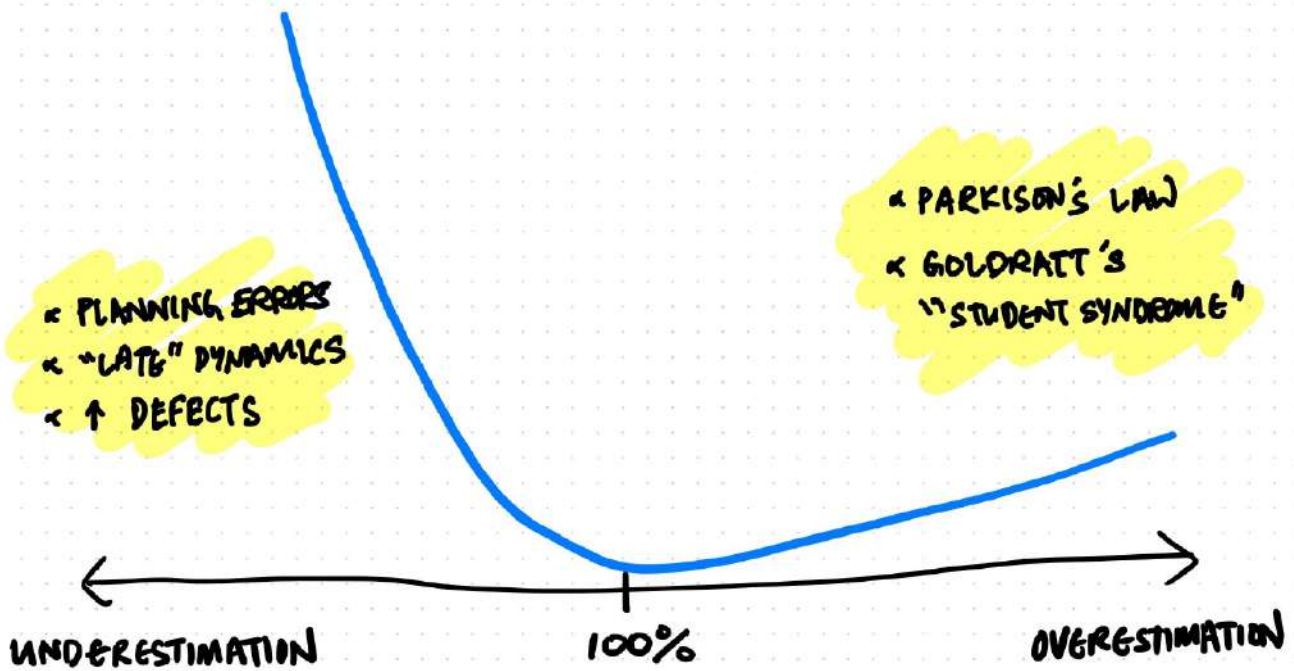
Do đó, tôi sẽ chia sẻ với bạn kinh nghiệm của mình.

Trước hết, một sản phẩm tốt có thể là **một thuốc giảm đau hoặc một liều thuốc bổ**, hoặc cùng có thể là cả hai.

- Thuốc giảm đau tức là nó giải quyết những vấn đề ngắn hạn.
- Trong khi thuốc bổ là những sản phẩm mang lại những lợi ích lâu dài.

Do đó, không quan trọng nhóm của bạn tốt đến đâu, các con số sẽ nói lên tất cả. Chúng ta nên dành nhiều thời gian để thu thập đúng thông tin và cố gắng xây dựng một sản phẩm đúng.

Thứ 2, việc ước lượng quá và ước lượng thiếu đều không tốt.



Việc ước lượng thiếu một dự án có thể dẫn đến sự chậm trễ, cắt giảm phạm vi dự án và kết quả thấp.

Ngược lại khi ước lượng quá một dự án, lãnh đạo và các bên liên quan có thể sẽ không muốn cung cấp cho bạn nguồn tài trợ và phê duyệt dự án vì họ không thấy những gì bạn đang muốn bỏ ra, xứng đáng với những thành quả có thể đạt được. Gắn với nó là hội chứng Parkinson - tức chúng ta cố gắng lấp đầy khoảng thời gian được phân bổ. Ví dụ, thực tế có thể bạn chỉ cần 1 năm để hoàn thành dự án, nhưng bạn lại dành đến 2 năm. Do đó, chúng ta nên dành sự quan tâm để ước lượng đúng dự án.

Điều nói trên dẫn đến ý thứ 3: **trình tự trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.**

Milestones	Demos	Fishfood	2nd Fishfood	Dogfood	Launch Ready
Target Dates					
Interim Outputs					
Notes / Assumptions					

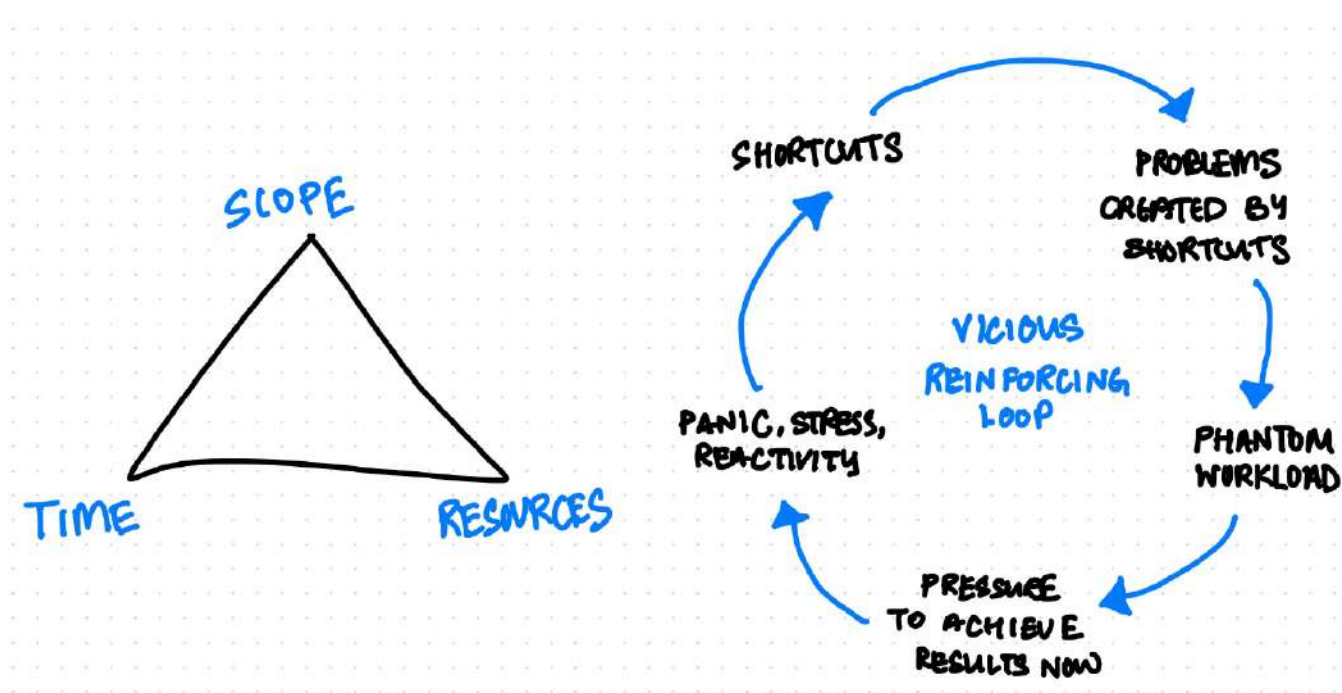
Khi chúng ta làm việc với những dự án dài 1 năm, 2 năm, 3 năm, thậm chí là hơn thế, thì các dấu mốc trở nên rất quan trọng. Chúng ta cần có những dấu mốc có ý nghĩa. Và chúng ta cũng cần sắp xếp trình tự cho chúng. Điều này không có nghĩa là chúng ta giao từng việc một cho người khác, mà chúng ta thể hiện rằng tại một thời điểm trong dòng thời gian chúng ta có thể thực hiện một buổi demo, thử nghiệm sản phẩm của mình trước khi nó đến tay khách hàng.

Và bên cạnh những dấu mốc, chúng ta cũng cần có những kết quả gắn với từng dấu mốc. Những tính năng, thuộc tính nào sẽ được hoàn thành. Điều này giúp chúng ta có thể làm việc để hướng đến những điều chúng ta vạch ra.

Thứ 4, cập nhật trạng thái có thể vô nghĩa.

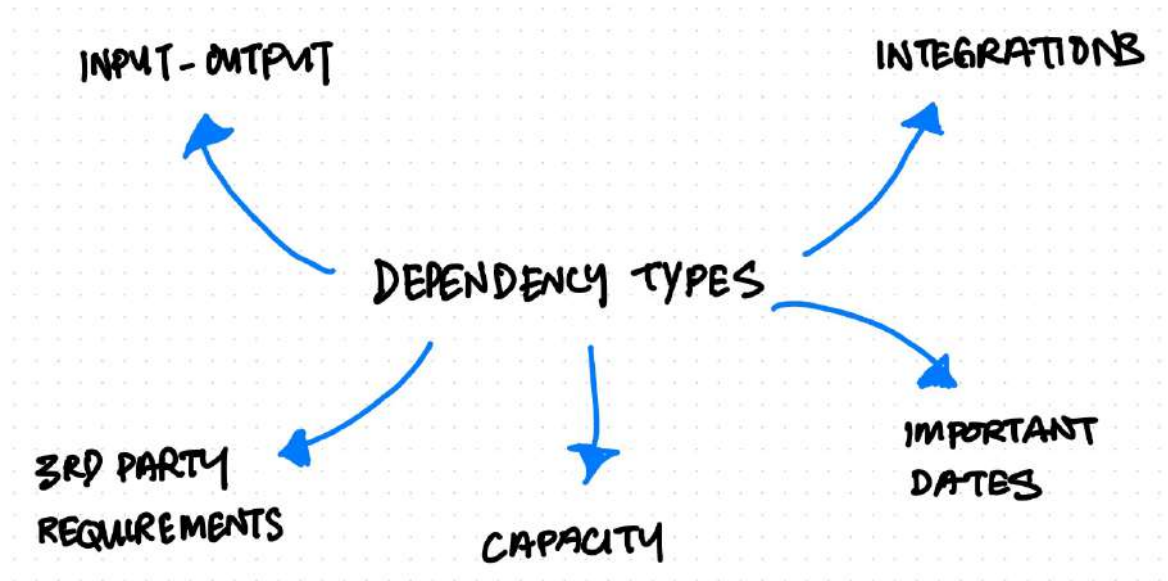
Tôi thường nhận được câu hỏi từ các bên liên quan hỏi rằng, dự án đến đâu rồi? Có ổn không? Có xanh không? Quả thật tôi không biết trả lời gì trong những tình huống như vậy. Liệu tôi có nên đi vào chi tiết, hay chỉ cần một câu trả lời sơ bộ? Tôi nghĩ rằng nếu chúng ta thực sự agile, thì chúng ta đã có những phiên Sơ kết Sprint định kỳ. Và nếu bạn đã có những dấu mốc quan trọng và có ý nghĩa thì cũng giúp cho mọi người nắm được trạng thái dự án. Do đó, thay vì cập nhật trạng thái việc cập nhật kết quả sẽ có ý nghĩa hơn.

Thứ 5, đưa ra những quyết định đánh đổi sớm.



Chắc bạn đã quen với hình tam giác ba ràng buộc của dự án phát triển sản phẩm: phạm vi, thời gian và nguồn lực. Nhưng một điều còn thiếu trong tam giác này đó là chất lượng. Và khi nó không được hiện ra, tức là nó sẽ không bị hi sinh đầu tiên. Điều này dẫn đến việc, bạn luôn cố gắng cắt giảm phạm vi, thời gian và nguồn lực, nhưng vẫn muốn đạt kết quả như cũ. Bạn gặp phải rất nhiều vấn đề. Bạn tạo ra nhiều việc hơn. Bạn tự tạo áp lực cho mình để tạo ra kết quả. Và bạn lại tiếp tục tìm cách cắt giảm. Cứ thế, bạn rơi vào một vòng luẩn quẩn: gặp vấn đề rồi cắt giảm, rồi lại gặp vấn đề rồi cắt giảm. Kết quả thường thấy là bạn cố gắng hi sinh thời gian của mình để trở thành một anh hùng, nhưng lời khuyên của tôi là bạn đừng nên như vậy.

Thứ 6, Điều chỉnh sự phụ thuộc.



Trong các dự án lớn, chúng ta sẽ phải làm việc với rất nhiều người, nên có rất nhiều sự phụ thuộc. Trong đó, bạn sẽ cần đặc biệt chú ý đến những phụ thuộc, mà bạn không thể tác động hay kiểm soát được. Khi xác định được chúng: bạn có thể phân chia công việc sớm hơn, để họ bắt đầu và hoàn thành công việc mình sớm hơn. Hay bạn có thể giao một phần công việc cho một thành viên khác hay nhà cung cấp khác.

Thứ 7, Giảm thiểu rủi ro.

Việc lập kế hoạch quá mức không phải lúc nào cũng đảm bảo thành công. Nhưng trong nhiều tình huống nó vẫn có thể giúp chúng ta đưa ra những quyết định đúng đắn trong tình huống nguy cấp khi cần. Các kế hoạch dự phòng, hay các kịch bản khác nhau sẽ giúp chúng ta không phải đưa ra những quyết định khẩn cấp trong những tình huống căng thẳng và mệt mỏi.

Nhưng những điều ngoài dự đoán vẫn có thể xảy ra.

Thứ 8, Vận dụng lý thuyết vectơ nhân viên của Elon Musk.



Khi phát triển những sản phẩm lớn, chúng ta sẽ làm việc với những nhóm lớn hơn. Làm việc trong những nhóm lớn như vậy, sẽ phải quản lý được số lượng người đông hơn và đảm bảo họ có thể cộng tác với nhau thì không dễ dàng. Và lý thuyết vectơ của Elon Musk đã giúp tôi rất nhiều. Theo đó, ông coi mỗi nhân viên như một vectơ và cố gắng để căn chỉnh những vectơ này sao cho thẳng hàng. Ví dụ trong hình, bạn sẽ không chỉ thấy mỗi người là một vectơ, mà bạn còn có thể thấy mỗi

vectơ lại chỉ về một hướng khác nhau. Điều này dẫn đến việc ảnh hưởng chung bằng không. Tức là, nếu mỗi người đi theo một hướng và đối đầu với nhau trong một nhóm thì kết quả tạo ra sẽ là 0, thậm chí là âm. Do đó, chúng ta sẽ luôn muốn làm sao để mọi người cùng nhìn và đi về cùng một hướng.

Thứ 9, sử dụng Binh pháp Tôn tử trong giao tiếp.

“ If words of command are not clear and distinct, if orders are not thoroughly understood, the general is to blame. But if his orders are clear, and the soldiers nevertheless disobey, then it is the fault of their officers. – Sun Tzu, Art of War. ”

Tôi chỉ trích dẫn Binh pháp Tôn Tử ở đây về phương diện giao tiếp.

“Nếu mệnh lệnh không rõ ràng, mệnh lệnh không thể được hiểu thấu đáo, thì ta trách tướng quân.

Nhưng nếu mệnh lệnh của tướng quân rõ ràng và binh lính không bao giờ trái lệnh, thì đó là lỗi của chỉ huy.”

Tức là trách nhiệm của lãnh đạo là đưa ra những hướng dẫn, chỉ dẫn rõ ràng khi cần. Có như vậy thì chúng ta mới có được sự đồng bộ về thông tin. Chúng ta không nên kỳ vọng rằng mọi người sẽ hỏi lại, để làm rõ những điểm không rõ ràng của mình.

Cuối cùng, chuyển từ tư duy theo sự kiện sang tư duy hệ thống

Level of Perspective	Current Reality	Desired Future Reality
Vision	What is the current vision-in-use?	What is the espoused vision of the future?
Mental Models	What are the prevailing assumptions, beliefs and values that sustain the systemic structures?	What assumptions, beliefs, and values are needed to realize the vision?
Systemic Structures	Which systemic structures are producing the most dominant pattern of behavior in the current system?	What kinds of systemic structures (either invented or redesigned) are required to operationalize the new mental models and achieve the vision?
Patterns	What is the behavior over time of key indicators in the current system?	What is the current vision-in-use?
Events	What are some specific events that characterize the current reality?	What are some specific events that illustrate how the vision is operating on a day-to-day basis?

Tư duy theo sự kiện tập trung vào các giải pháp ngắn hạn và xét đến những sự kiện cụ thể. Giải pháp ấy có thể hiệu quả đối với sự kiện hay tình huống cụ thể, nhưng nó có thể không hiệu quả trong tình huống khác, hoặc nó có thể dẫn đến những hậu quả không lường trước được. Do đó, điều chúng ta thực sự mong muốn là chuyển từ kiểu tư duy theo sự kiện sang tư duy theo hệ thống với bốn cấp độ: xem xét các mẫu hành vi, cấu trúc hệ thống, mô hình tâm lý và tầm nhìn. Cùng với đó, chúng ta sẽ có thể tác động đến tương lai của mình thông qua các cấp độ tư duy khác nhau này.

Ten learnings on delivering big bet initiatives

1. Be a vitamin and a painkiller
2. Neither overestimation nor underestimation is good
3. Sequencing becomes a lot more critical
4. Status updates can be meaningless
5. Make tradeoff decisions early
6. Adjust for dependencies
7. Mitigate the risks
8. Leverage Elon Musk's employee vector theory
9. Use Sun Tzu's Art of War in communication
10. Move from event thinking to system thinking

SCALING AGILE AT MSB BANK



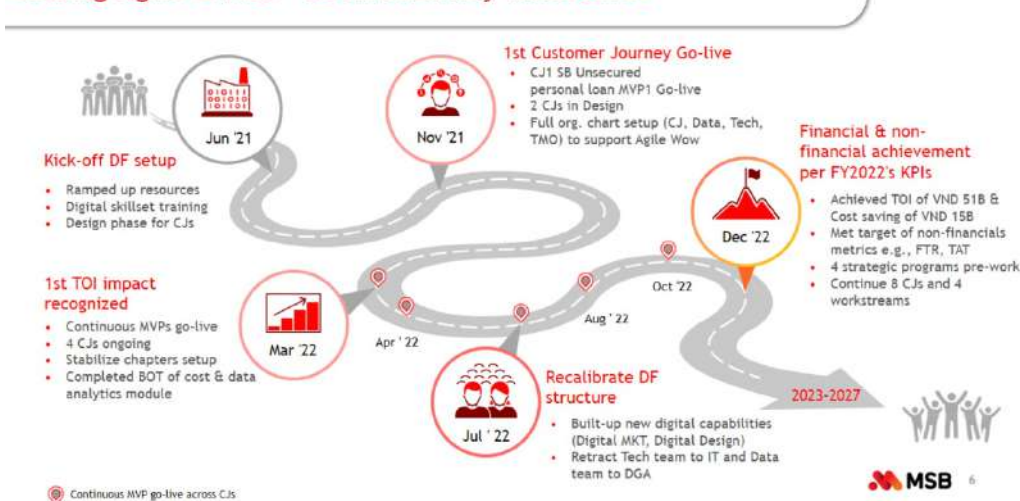
Diễn giả
Hoàng Hữu Huy & Phúc Bùi

Tạm dịch: *Scaling Agile tại Ngân hàng MSB*

Chuyển đổi Agile tại MSB

Hiện tại chúng tôi đến từ khối chuyển đổi số. Khối chuyển đổi số mới được thành lập thôi. Đầu đó tuổi đời của khối chuyển đổi số khoảng 2 năm. Ngoài việc đi theo xu hướng chuyển đổi số thì chúng tôi số hóa lại toàn bộ những sản phẩm, những hành trình, những hệ thống tại ngân hàng trước đây. Chúng tôi được chia làm 2 khối, một khối là run the bank tức là khối ngân hàng truyền thống, mọi người có thể thấy mô hình run the bank có ở hầu hết các ngân hàng hiện tại. Một khối mới chúng tôi gọi là change the bank tức là khối chuyển đổi số, câu chuyện đưa ra là không chỉ về số hóa những thứ như tôi vừa nói mà còn câu chuyện nữa là thay đổi lại một số cách thức về way of working, về văn hóa hay là về mindset làm việc. MSB đã hình thành 33 năm, mọi người đã quá quen với cách làm việc truyền thống rồi nếu chúng ta đến nói là các anh hay thay đổi đi, các anh hãy đi theo hướng này đi nó hiệu quả hơn thì mọi người sẽ không nghe, vậy thì chúng ta sẽ tiếp cận như thế nào? Thì chúng tôi hay tiếp cận theo hướng mà chúng tôi gọi là leading by example, chúng tôi sẽ đưa những cái mới, những chuyên đề vào đơn vị mới và sau đó chúng tôi sẽ làm cho nó thành công để từ đó chúng tôi chứng tỏ rằng đây là cách thức có hiệu quả và sau đó nhân rộng mô hình đó lên.

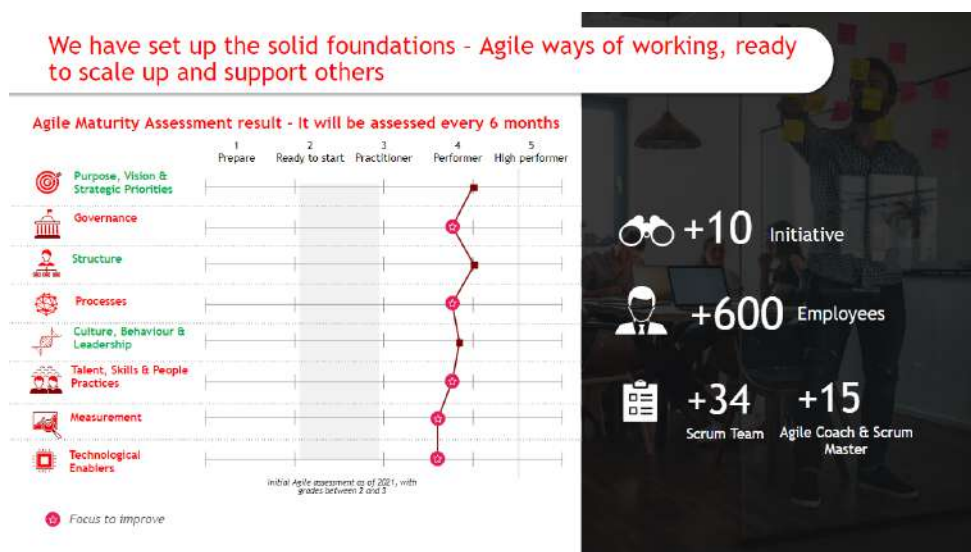
Scaling Agile @ MSB - Look back key milestones



Tôi xin phép roadmap lại một chút đây là lịch trình của MSB từ lúc chính thức thành lập đơn vị gọi là change the bank, tức là khối chuyển đổi số. Bắt đầu từ tháng 6/2021, ngày đầu thành lập thì có đầu đó khoảng từ 20-25 người và con số hiện tại rơi vào khoảng hơn 600 người, tức là mức độ mở rộng nhân sự trong 2 năm đầu đó xấp xỉ 30 lần. Khi chúng tôi bắt đầu giai đoạn chuyển đổi số thì câu hỏi đầu tiên sẽ là chúng ta sẽ lựa chọn đơn vị, dự án nào để áp dụng việc chuyển đổi số và áp dụng agile vào đầu tiên, thì câu trả lời là chúng ta sẽ lựa chọn khối công nghệ, và các khối kinh doanh. Nếu mọi người có xem mô hình Scrum at Scale thì mọi người sẽ thấy là nhân sự trong

một doanh nghiệp sẽ chia thành 5 nhóm khác nhau: nhóm 1 và nhóm 2 họ rất thích thử thách, khi chúng ta nói về những thay đổi mới thì họ sẽ rất muốn thử nghiệm bởi vì là những thứ mới sẽ mang lại nhiều giá trị cho họ, nhóm thứ 3 và nhóm thứ 4 thì thường họ sẽ không ngay lập tức họ thay đổi và họ sẽ cần phải được thuyết phục bởi con số về dữ liệu, về data, về sự thành công của các nhóm khác, còn nhóm thứ 5 thì gần như họ sẽ không muốn thay đổi với tất cả cách thức làm việc. Thế thì ngay khi chúng tôi thành lập khối chuyển đổi số, chúng tôi thành lập ra các CJ (Customer Journey), mỗi một CJ là một hành trình sản phẩm với khách hàng mới áp dụng cho 2 khối ngân hàng lớn của MSB là Retail banking (ngân hàng bán lẻ) và Enterprise banking (ngân hàng doanh nghiệp). Chặng đường thì sẽ bắt đầu hình thành từ các CJ và nó sẽ được dần dần áp dụng từ những CJ đầu tiên ví dụ như SB Unsecured là sản phẩm vay tín chấp cho khách hàng cá nhân và tiếp tục là những CJ khác và dần dần chúng tôi đưa vào một số phương pháp mới, tư duy mới bao gồm Design thinking, Lean thinking và Agile và 3 thứ đó tổng hòa lại sẽ là nền tảng cho việc chuyển đổi số.

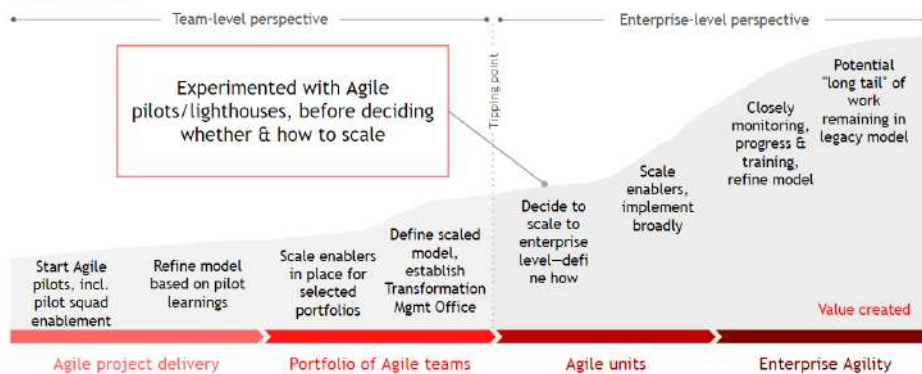
Đến tháng 3 năm 2022 đã có 4 hành trình CJ được triển khai và bắt đầu có ROI impact đầu tiên có thể nhìn nhận được, đo đạc được bởi các nhóm quản lý về tài chính của ngân hàng MSB. Tiếp tục hành trình đó thì bắt đầu chúng tôi sẽ đưa thêm các năng lực số mới vào trong ngân hàng ví dụ như trước đây trong ngân hàng mọi người quen thuộc với khối marketing, thì bây giờ sẽ theo hướng mới là Digital Marketing hoặc là Digital Design, tức là những khối mới. Chúng tôi sẽ xây từng viên gạch nhỏ một và khi xây xong viên gạch phía dưới thì chúng ta sẽ xây tiếp viên gạch phía trên để giúp chúng ta có một cái nền móng tốt. Khi mà mọi người thấy 1,2 dự án thành công thì tâm lý là muốn phát triển rất là nhanh tuy nhiên là từ khối chuyển đổi số chúng tôi xác định tư tưởng là làm tốt ở một số nhóm nhất định sau đó mở rộng dần mô hình ra. Đây là hành trình chuyển đổi tại MSB.



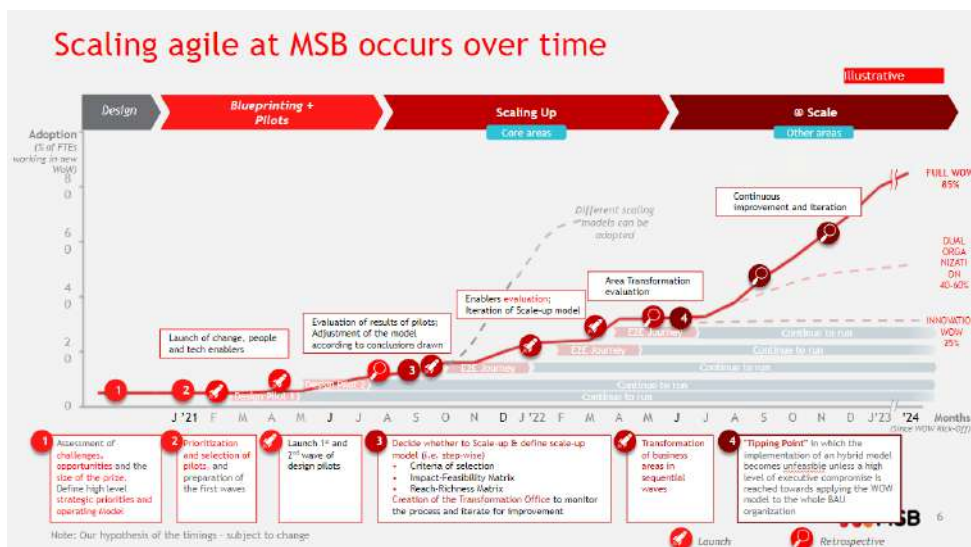
Sau đó 1 thời gian, khi chúng tôi nói câu chuyện làm Agile thì mọi người sẽ hỏi là làm Agile thì chúng ta khác với trước như thế nào? Thì chúng tôi đưa vào một cái gọi là Agile Maturity Assessment, chúng tôi sẽ đánh giá 6 tháng 1 lần và từ đó chúng ta sẽ nhìn ra ở thời điểm hiện tại những dự án, những chương trình ở trong khối chuyển đổi số hay còn gọi là change the bank thì có điểm nào thấp và đang ảnh hưởng tới yếu tố gì thì chúng tôi sẽ tập trung để chúng tôi giải quyết đầu tiên, bởi vì trong một thời điểm chúng tôi không thể xử lý mọi vấn đề được nên chúng tôi phải xem đâu là những điểm cốt lõi và nó ảnh hưởng trực tiếp tới kinh doanh, ảnh hưởng trực tiếp để chúng ta ưu tiên xử lý trước. Việc đánh giá mức độ trưởng thành Agile nó bao trùm tất cả những phần này. Chúng tôi sẽ thực hiện thường là khoảng 6 tháng 1 lần và theo từng quy mô nó được mở rộng ra ví dụ thời gian ban đầu nó là 4 CJ, tiếp đó là 8 CJ và hiện tại đang triển khai cho khoảng 10 Initiative với số lượng nhân sự đầu đó khoảng 600 người. Hiện tại khối chuyển đổi số của MSB có khoảng 34

Scrum team và đội ngũ Agile Coach, Scrum Master khoảng 15 người, đây là con số ở thời điểm hiện tại, và thời gian tới có khả năng sẽ mở rộng lên 1 chút

Scaling Agile at MSB is a journey: Pilots a first opportunity to test and learn



Chúng ta sẽ nhìn tiếp hành trình Scale Agile, mọi người thường nói Scale Agile là muốn nhân rộng ra nhiều team triển khai Agile, chúng ta áp dụng Scrum, Kanban và một số thực hành và mô hình Agile ở một số nhóm thì tức là chúng ta đang mở rộng nó ra nhưng chúng tôi nhìn ở góc nhìn khác. Đó là ngay một thời điểm không thể mở rộng ra toàn bộ mà chúng ta cần một hành trình nhất định, mặc dù chúng ta rất muốn là đi nhanh và chúng ta có 1,2 thí điểm thành công và chúng ta muốn đẩy nhanh nhưng mà chúng ta cần sự nhìn nhận và đo đạc nhất định. Chúng tôi sẽ đưa ra các mốc và tại thời điểm nhất định chúng ta sẽ định nghĩa, đánh giá, nhìn nhận câu chuyện thực tế của tôi đang như thế nào. Khi tôi mở rộng nó ra thì sự phụ thuộc giữa khối run the bank và change the bank ra sao. Các anh chị sẽ thấy là chúng ta sẽ có một khoảng trống rất là lớn giữa đội đi theo phương pháp là làm việc truyền thống và đội đi theo chuyển đổi Agile. Thì đây là hành trình mà chúng tôi đang đi, hiện tại chúng tôi đang ở mức độ Decide to scale to enterprise level tức là tương ứng với nó là con số về nhân sự cũng như là về dự án. MSB đến giai đoạn hiện tại đã quyết định sẽ mở rộng cho toàn bộ doanh nghiệp nên tất cả 10 sáng kiến chiến lược năm trong định hướng 5 năm tới từ 2023-2027 của MSB tất cả đều tập trung vào các dự án change the bank hay còn gọi là chuyển đổi số, hướng đến chuyển đổi toàn bộ ngân hàng bao gồm cả phần run the bank truyền thống.



Câu chuyện mọi người hay nói là chuyển đổi Agile thì chúng ta mang lại những giá trị gì thì ở mức doanh nghiệp là giá trị về mặt tài chính, ở mức squad hay scrum team chúng ta có thể áp dụng rất nhiều thước đo khác nhau, tất nhiên là các squad khi làm việc trong cùng một chương trình hay initiative thì cần có cùng một đơn vị đo đạc ví dụ như hướng tới mục tiêu về tài chính, hướng tới mục tiêu làm hài lòng khách hàng hay là hướng tới mục tiêu về việc onboarding thêm các khách hàng mới trên kênh số. Điều quan trọng chính là những phản hồi của khách hàng những người trực tiếp đang sử dụng những sản phẩm của chúng ta họ đang được trải nghiệm những trải nghiệm mới trên những kênh số của MSB thì đây chính là những phản hồi để chúng ta biết được là chúng ta có đang đi đúng hướng hay không. Ngoài ra thì còn có phản hồi của những người nhân viên đang trực tiếp làm việc trong môi trường chuyển đổi được đo đạc hàng tháng và hàng quý.

Những bài học rút ra



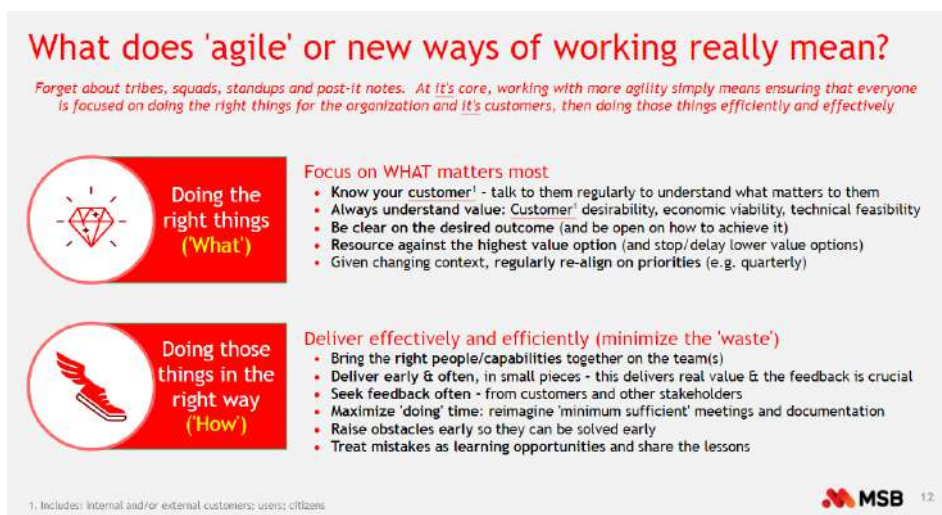
Đầu tiên tôi muốn chia sẻ cho mọi người về những nguyên lý Agile bên dưới được đặt trong văn hóa, trong giá trị cốt lõi của ngân hàng làm sao cho nó phù hợp với cách diễn đạt của ngân hàng. Ví dụ ở đây tôi nói là cộng tác với khách hàng hay lấy khách hàng làm trung tâm hoặc là tôi tập trung vào giá trị, thích ứng với những bối cảnh không chắc chắn hoặc là trao quyền cho team. Đây là một việc quan trọng tức là nó thể hiện việc Agile không đi ngược lại với giá trị cốt lõi của tổ chức là điểm thứ nhất. Điểm thứ hai là nó trở nên dễ nhớ và nó mang phong thái của tổ chức nhiều hơn. Đây là điểm đầu tiên khi mọi người muốn scale agile, biến agile trở thành thứ hàng ngày với tổ chức.



Điểm thứ hai tôi cố gắng làm sao trực quan hóa những thứ agile mang lại cho tổ chức của tôi và những thứ này được nói đi nói lại.

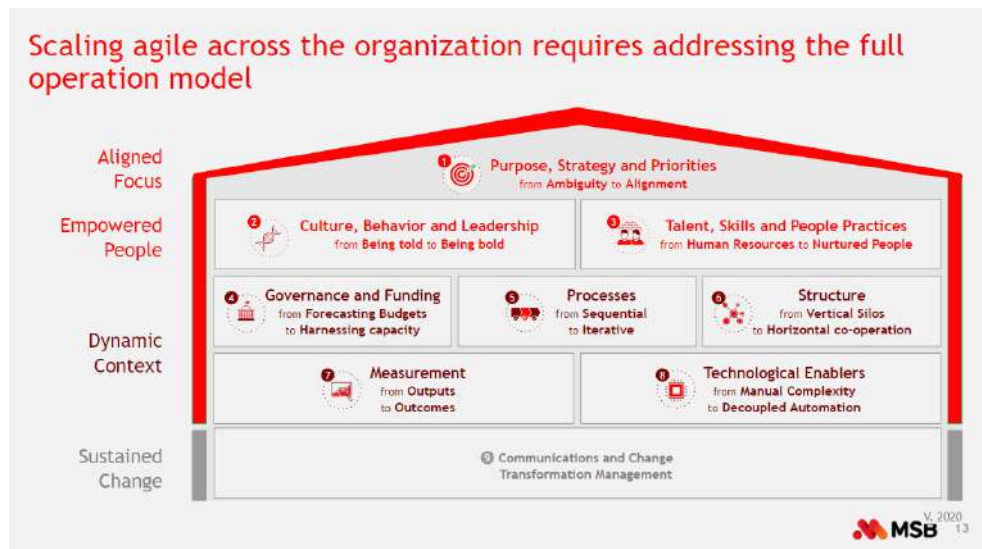


Một điểm nữa là ở MSB có 600 nhân sự, thực tế thì 600 nhân sự thuộc về các đơn vị. Câu chuyện của MSB thì vai trò của team là vô cùng quan trọng thì chúng tôi bắt đầu xây dựng nền móng đầu tiên của scale agile là xây dựng team từ 7-10 người cho nên là sao cái Agile nó hiệu quả là vì tại MSB chúng tôi đưa Agile vào cách một team vận hành, ví dụ như là hoạt động daily hàng ngày, quản lý backlog, xử lý issue hay sự phụ thuộc. Tất cả mọi thứ xoay quanh câu chuyện của team, khi chúng ta mở rộng lên thì chỉ là câu chuyện làm sao ta có thể nhân được nhiều team, thế nên vai trò của team là cực kỳ quan trọng. Agile có sống được hay không, có tồn tại được không thì còn dựa trên sức mạnh của cái team ấy bởi vì chính team sẽ chuyển giao giá trị, kết quả và tác động ngược lại đến hoạt động kinh doanh. Quay lại với những thứ rất cơ bản là Scrum team và đội ngũ. Điểm nữa là khi scale agile thì sẽ có những lúc ta tạm gọi là bước hụt chân khi đi sai hướng hoặc gặp những vấn đề không xử lý được. Khi gặp vấn đề không thể vượt qua được thì chúng ta quay ngược trở lại với cấp độ nhóm để từ đấy thực hiện điều chỉnh lại. Do đó, ta phải xây dựng cấp độ nhóm cực kỳ mạnh, nên tại MSB vai trò của Scrum Master vô cùng quan trọng.

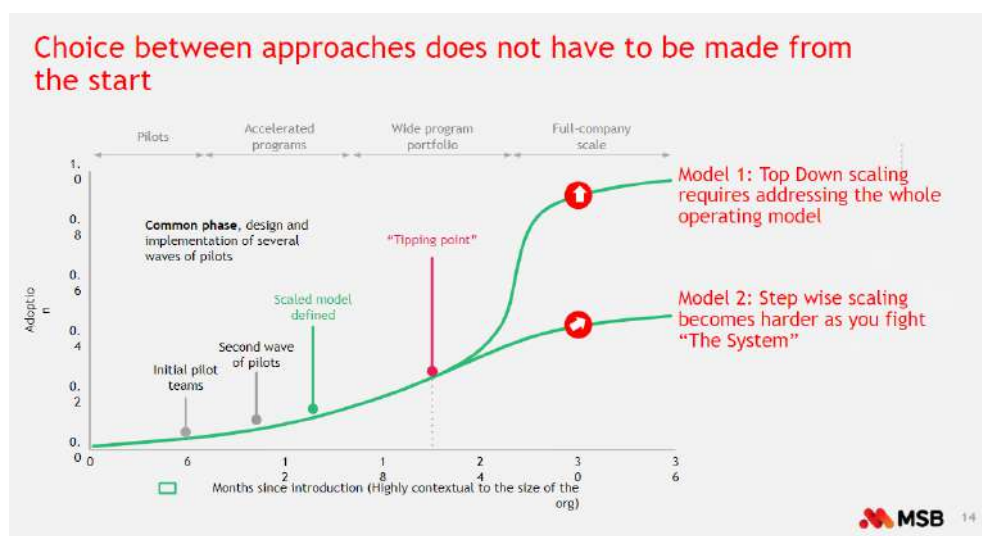


Điểm thứ ba, ở MSB có một câu chuyện như thế này, chúng tôi khuyến khích mọi người quên hết các hoạt động, vì đây chỉ là quy trình để thực hiện. Nhưng mà giá trị cốt lõi xoay quanh hai vấn đề là do the right things và do the things right. Cuối cùng những hoạt động như là lên backlog, planning tất cả mọi thứ chỉ là giúp để giúp chúng ta do the right things và do the things right. Khi ta làm theo quy trình, làm theo từng bước thì không được quên việc này. Cho nên ở MSB tôi luôn nhắc

mọi người là ta có làm những thứ đúng hay không. Và khi tôi đặt 2 câu hỏi này thì mọi người mới bắt đầu quay ngược trở lại vậy thì làm gì để làm cái việc đúng. Lúc đấy mọi người mới quan tâm đến backlog, quan tâm đến độ ưu tiên, hay là do the thing right mọi người sẽ có những cái cải tiến.



Một điểm nữa, khi chúng ta làm scale agile bản thân chúng ta là một team rất nhỏ trong cả một hệ thống rất lớn cho nên khi ta scale một phương thức làm việc mới thì ta phải quan tâm là cái hệ thống đang vận hành ra sao, và thực tế là ta không thể nào xóa bỏ toàn bộ những việc ấy cho nên đầu tiên khi ta nói về câu chuyện scale là phải hiểu được hiện trạng của cả tổ chức ra sao, họ đang vận hành như thế nào. Tôi hay dùng từ đầu tiên là phải tôn trọng, tức là ta tôn trọng hiện trạng của nó đang như thế, sau đó ta mới nói câu chuyện là khi tôi đưa agile vào thì nó sẽ thay đổi cái gì, nó làm cho cái gì tốt hơn, cấu phần nào của nó có thể bị tác động. Chỉ khi ta nhìn vào bức tranh tổng thì mới biết được là với giai đoạn này thì ta sẽ phải đối mặt với việc gì, ta lập kế hoạch cho việc đấy. Mặc dù chuyển đổi agile nghe như ta có thể áp từ trên xuống nhưng mà thực tế vẫn phải cần hiểu tổ chức đang vận hành như thế nào giống như yếu tố ban đầu tôi có nêu tức là phải hiểu văn hóa, hiểu về giá trị từ đó mới chuyển đổi dần.



Điểm tiếp theo, mọi người lúc đầu sẽ rất là thích lập kế hoạch tức là tôi nghĩ tôi sẽ scale agile theo mô hình nào đấy. Hồi đầu tôi cũng rất ham muốn nói về Safe, Agile scale nhưng thực tế ngay từ đầu tôi chỉ có cái đích thôi. Nhưng câu chuyện ở MSB là rất khó, chúng tôi cứ đi, lúc nào cần quyết định

thì chúng tôi mới quyết định. Ví dụ như ở thời điểm phải quyết định scale agile theo hướng nào, ví dụ ở đây là chúng tôi có 2 cách, một cách là từ trên xuống xuống tức là lãnh đạo bên trên nói là chuyển đổi toàn bộ đi, và một cách khác là đi một cách thông minh từ từ. Rất khó để trả lời câu hỏi này ngay từ đầu. Ở MSB tôi rút ra là ta cứ nên đi từng bước nhỏ một sau đó đến lúc nào cần quyết định hay đến thời điểm tipping point thì ta sẽ quyết định, quyết định đấy phải được dựa trên những thực tiễn là những dữ liệu thực tế hay là mức độ triển khai của đội ngũ.

At scale, the core principles of agile are extended

- Outcomes & Predictability**: Focus on valuable outcomes, quality and predictability over output and velocity.
- Rapid Experimentation**: Run experiments to validate assumptions. Use data and customer insights to drive decision making. Create safety to fail fast and learn.
- Customer focus**: Keep the customer's experience and needs in mind through all activities to eliminate pain points and delight them.
- Autonomy & alignment**: Enable full ownership and accountability for refining and solving a business/customer problem to teams. Ensure teams are aligned on their purpose at all times.
- Adaptability in uncertainty**: Strategy and operational delivery should be quickly adaptive to changes in market forces, customer insights and data and continuous learning even as work is being executed to ensure that the right thing is built.

With a few additional considerations...

- Transparency**: Be transparent at all layers of the organization with information. Make this information transparent through visual management.
- Rapid escalation**: Utilize escalation loops at all layers to get problems from teams resolved in days not weeks, utilizing servant leadership instead of command and control behavior.
- Continuous learning**: Continue to learn, experiment with and promote ways of working. Continuous learning is an enabler to continuous improvement and the continued growth of people's capabilities.
- Automate & Simplify**: Use technology to automate and reduce rework. Refactor policies and controls to remove waste and to enable an environment of incrementally building and servicing products, maximize the work not needing to be done.
- Flow efficiency**: Optimize flow efficiency not people utilization; stop starting new work, start finishing, ultimately to reduce batch sizes down to enable continuous delivery of value and continuous improvement. An enabler to flow efficiency is moving work to teams not teams to work.

MSB 15

Đây là một điểm cuối, tức là khi ta scale agile sẽ có những thứ ta cần thay đổi.

Trên đây là toàn bộ những nội dung mà tôi muốn chia sẻ.



Accelerate Agile Development with Low-code

Tạm dịch: Tăng tốc phát triển Agile với Low-code



Diễn giả
Vũ Huy Bình

Bài chia sẻ này đề cập đến nền tảng low-code phù hợp với các nguyên tắc của Agile như thế nào và khả năng của nó có thể giúp bạn tăng tốc các hoạt động Agile của mình như thế nào.

Bài chia sẻ tập trung vào 3 nội dung chính:

- ▶ Tại sao lại Low-code
- ▶ Các nguyên tắc cơ bản của Agile
- ▶ Low-code phù hợp với các nguyên tắc Agile như thế nào?

Tại sao lại Low-code

Câu chuyện khá giống với trải nghiệm ở IBM năm 2012 khi nói về việc xây dựng cloud. Câu chuyện tại sao lại Low-code khá tương đồng, khi xây dựng và đào tạo về Low-code từ 2, 3 năm nay nhưng vẫn ở giai đoạn sơ khai, chưa hái quả được. Nhưng theo dự báo của Gartner thì 2025 thế giới sẽ có 65% doanh nghiệp xác định các ứng dụng mới trên Low-code. Theo kinh nghiệm, Việt Nam thường đi chậm hơn khoảng 2, 3 năm, nên bây giờ ta cần tiếp cận thị trường vào giáo dục người dùng. Nhưng nhu cầu và khả năng đáp ứng luôn có khoảng cách.

"We need it now!"

- We need to take new ideas and products to market quickly
- We need to streamline and automate our operations
- We need to digitize our customer experience

**BUSINESS
DEMAND**

"We have an 18-month backlog!"

- I'm not able to respond fast enough to new business requirements
- My existing systems are not flexible enough
- I need to stay in control

SUPPLY

Mô hình phát triển phần mềm truyền thống có rất nhiều vai trò. Từ nhu cầu của người dùng, đến BA phân tích nghiệp vụ, rồi Tech chuyển sang ngôn ngữ kỹ thuật, PM để quản lý team, các bạn phát triển phần mềm, UI/UX, Tester... Thông thường tốn mất 18 tháng theo lối truyền thống. Có cách nào để rút ngắn quá trình sản xuất? Câu trả lời chính là Low-Code. Chúng ta có thể gom các nhóm lại, gom các bạn Dev lại. Đối với các nền tảng khác cũng vậy, đi từ nhu cầu kinh doanh đến story. Lúc đấy sẽ xuất hiện vai trò mới, đó là Business engineer

Các nguyên tắc cơ bản của Agile

Hai thập kỷ trước, bạn có thể nghe thấy câu “Chúng tôi đang áp dụng Agile” được các nhóm nhỏ của các bộ phận R&D hoặc CNTT chia sẻ. Ý tưởng ban đầu đằng sau phương pháp phát triển phần mềm phổ biến hiện nay là để các nhóm phát triển ứng dụng và phát triển khả năng tạo ra nhiều sản phẩm hơn, phát triển nhanh hơn và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Nói cách khác: Agile giúp bạn mang lại kết quả.

Việc “áp dụng Agile” đã lan rộng và đang phát triển. Nó đã phát triển vượt ra ngoài ranh giới phòng CNTT và được đưa vào các phòng ban khác nhau. Bạn có thể sẽ thấy đội ngũ bán hàng của bạn đang áp dụng (và điều chỉnh) Agile. Bạn đã nghe lỏm được các đồng nghiệp của mình trong bộ phận Tiếp thị nói, “Chúng tôi đang áp dụng Agile.”

Quá trình phát triển của Agile không chỉ là câu hỏi ở đâu và ai đang thực hiện nó, mà còn là cách nó được thực hiện. Phương pháp này đã phát triển liên quan nhiều đến khía cạnh hoạt động của phát triển ứng dụng. Điều này được biết đến nhiều hơn với tên gọi DevOps. Có những phiên bản khác nhau của Agile: Scrum, Kanban, SAFe, Extreme Programming đều là các khung Agile khác nhau.

Bây giờ, Agile là tiêu chuẩn, nhưng như vậy chưa đủ. Trên thực tế, trong báo cáo của Forrester “Doanh nghiệp Agile nhấn mạnh vào thực hành hơn là quy trình”, các tác giả tuyên bố rằng “Các thực hành Agile hiện đang là xu hướng chủ đạo, nhưng để thúc đẩy sự khác biệt hóa kinh doanh thực sự, các công ty phải mở rộng các phương pháp Agile vào quá trình ra quyết định đầu tư chiến lược.”

Có nhiều phương pháp hơn là chỉ nói “Chúng tôi đang áp dụng Agile.” Mang lại kết quả không chỉ là một quá trình. Đó là sự kết hợp của những người sử dụng quy trình, nền tảng họ đang sử dụng và kết quả mà họ đang mang lại.

Với Mendix, bạn, nhóm của bạn và phòng ban của bạn làm được nhiều việc hơn là việc chỉ “Áp dụng Agile”. Bạn khuếch đại các quy trình Agile và hướng tới những cách tốt hơn để phát triển phần mềm và -- quan trọng nhất là -- mang lại kết quả.

“Chúng tôi làm Agile” đang trở thành một câu nói sáo rỗng và quan điểm đó đang làm giảm giá trị chính của phương pháp luận như đã nêu trong “Tuyên ngôn Agile”:

Chỉ 18% trong số những người “làm Agile” cảm thấy như họ đang làm việc đó ở cấp độ cao. 74% vẫn đang trưởng thành hoặc đang thử nghiệm.

Những người áp dụng Agile để có thể nói “Chúng tôi đang làm Agile” có nguy cơ, như Forrester nói, thay thế giáo điều này bằng giáo điều khác, theo đó một khi họ đã tuân thủ nghiêm ngặt các quy tắc của Waterfall, họ sẽ tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình Agile. Đây không phải là tinh thần của Agile.

Thông thường, nói về Agile người ta nói về quy trình. Nhưng trong Low-code, nói về Agile với 4 chữ P

- ▶ **People - Con người:** Những người tham gia vào việc xây dựng và cung cấp giá trị.
- ▶ **Portfolio - Danh mục đầu tư:** Nội dung công việc do nhóm của bạn sản xuất và phân phối.
- ▶ **Process - Quy trình:** Cách tiếp cận để phát triển và lặp lại các sản phẩm.
- ▶ **Platform - Nền tảng:** Công cụ mà bạn sử dụng để phát triển và phân phối sản phẩm của mình

Các triết lý Mendix và Agile có sự phụ hợp nhất định. Hãy loại bỏ những nhãn mác, nghi lễ và vai trò. Với Mendix và Agile, kết quả không phải là nói, “Ồ đúng rồi, chúng tôi làm Agile.”. Kết quả phải nhìn thấy hoặc đo đếm được.

Xây dựng phần mềm cùng nhau

Nền tảng Mendix được thiết kế đặc biệt để hoạt động trong Agile bằng cách hỗ trợ bạn trong toàn bộ vòng đời của ứng dụng. Giống như các tác giả của Tuyên ngôn Agile, chúng tôi cũng tin rằng có một cách tốt hơn để phát triển phần mềm, đó là thu hẹp khoảng cách giữa doanh nghiệp và CNTT, đồng thời trao quyền cho những người hiểu rõ nhất về người dùng bằng các công cụ giúp giải quyết vấn đề.

Cổng thông tin dành cho nhà phát triển, một thành phần quan trọng của nền tảng Mendix cùng với Mendix Studio và Mendix Studio Pro, nơi các nhà phát triển có thể cộng tác, triển khai và quản lý ứng dụng của họ.

- ▶ **Capture - Nắm bắt:** Tập hợp và ưu tiên các user story sẽ giúp bạn xác định đúng vấn đề cần giải quyết vào đúng thời điểm.
- ▶ **Develop - Phát triển:** Đưa những user story đã cam kết đó vào hoạt động và bắt đầu xây dựng.
- ▶ **Deploy - Triển khai:** Phát hành ứng dụng của bạn cho người dùng.
- ▶ **Iterate - Lặp lại:** Phản hồi tổng hợp của người dùng và lặp lại để nâng cao trải nghiệm của họ, sau đó được ghi lại toàn bộ.

Giai đoạn nắm bắt cực kỳ quan trọng đối với khía cạnh mang lại giá trị, bởi vì đó là nơi các thành viên trong nhóm cộng tác với nhau để xác định điều gì là quan trọng nhất đối với người dùng.

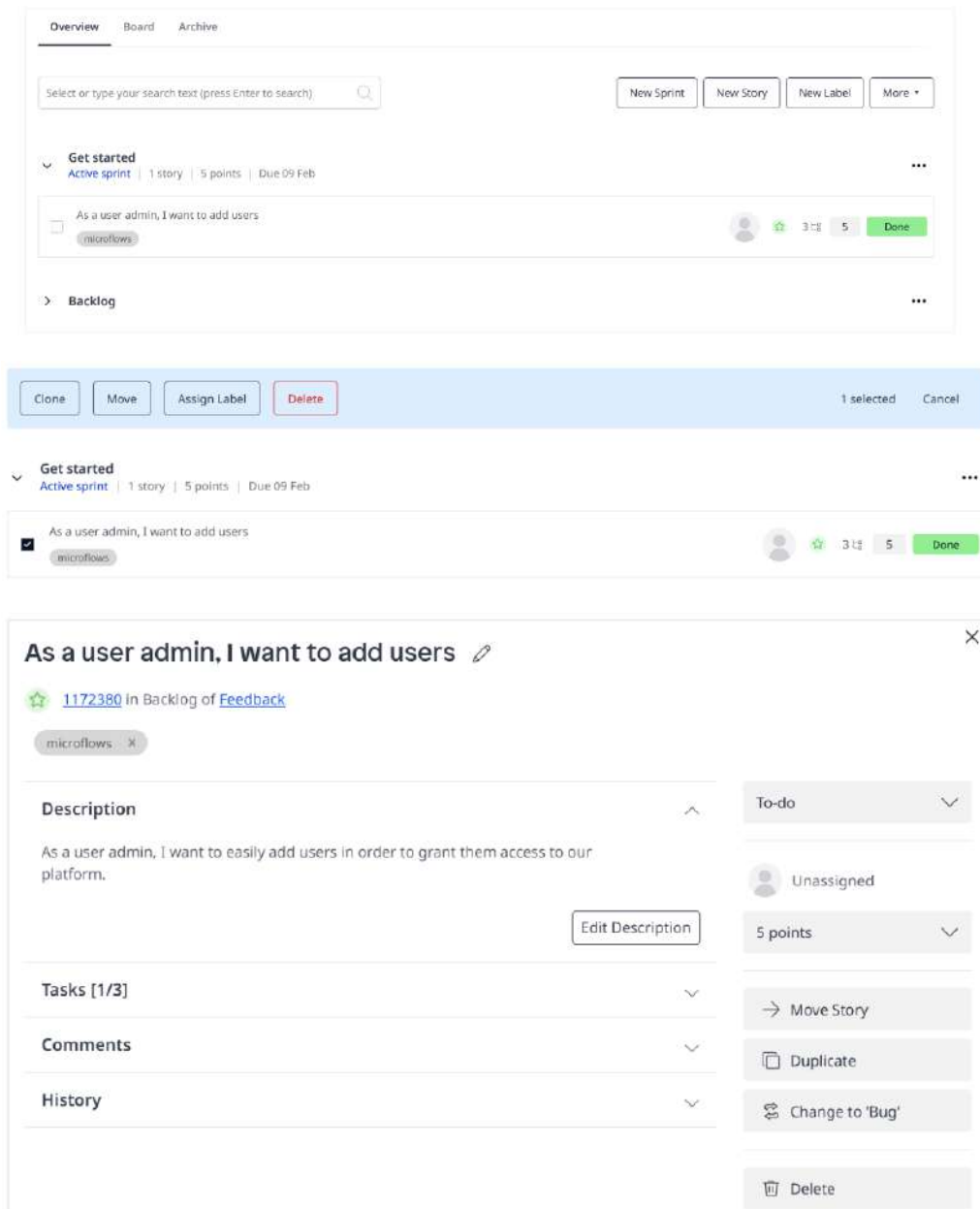
- ▶ Giá trị của sự hợp tác giữa doanh nghiệp và CNTT
- ▶ Các nhóm nhỏ, đa chức năng.

Bằng cách đó, bạn đạt được sự tập trung cao hơn và năng suất cao hơn

Mendix và Agile phối hợp rất tốt với nhau vì cả nền tảng và phương pháp luận đều coi trọng sự hợp tác và cung cấp phần mềm chức năng một cách nhanh chóng và thường xuyên. Trong phần “Stories” trong Cổng thông tin dành cho nhà phát triển, bạn có thể tạo story mới, chỉnh sửa story hiện tại và thêm điểm story, nhãn và mô tả. Bạn có thể đính kèm trực tiếp các story của người dùng này vào các tính năng tương ứng của ứng dụng

Đây là một hình ảnh trên một công cụ để tạo những story, sprint mới để có thêm tương tác, gắn điểm

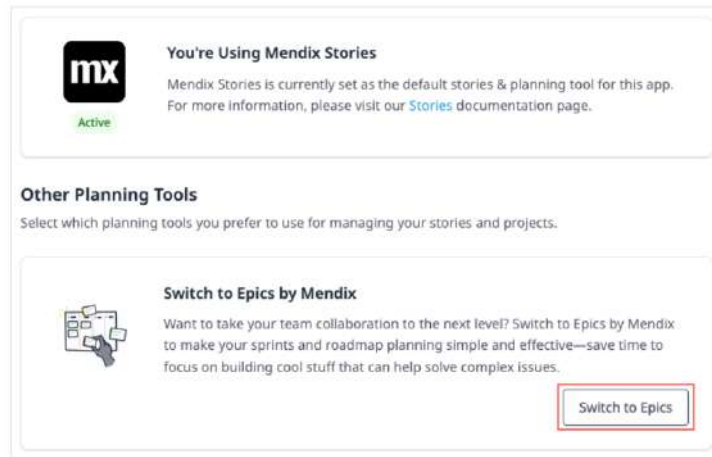
Lập kế hoạch cho một ứng dụng bám sát chiến lược kinh doanh là cách bạn đạt được giá trị kinh doanh thực sự.



Trong phần “Planning” trong Cổng thông tin dành cho nhà phát triển, bạn có thể sử dụng bảng Scrum nơi bạn hoặc các thành viên trong nhóm có thể đặt trạng thái story để phản ánh tiến độ hiện tại. Bạn cũng có thể theo dõi công việc của mình bằng biểu đồ phát sinh, biểu đồ tiến độ thực hiện các yêu cầu kinh doanh.

Nền tảng Mendix là nền tảng “thể hiện các cá nhân và tương tác qua các quy trình và công cụ.”

Mô hình trực quan mang đến cho bạn khả năng làm được nhiều việc hơn và xây dựng các ứng dụng tốt hơn, nhanh hơn.



Vấn đề ở đây là vào thời điểm bạn bắt đầu công việc giao diện người dùng, các tính năng phụ trợ mà bạn đã đồng ý trước đó hiện hiển thị và có thể không còn là thứ mà người dùng doanh nghiệp thực sự muốn hoặc cần nữa.

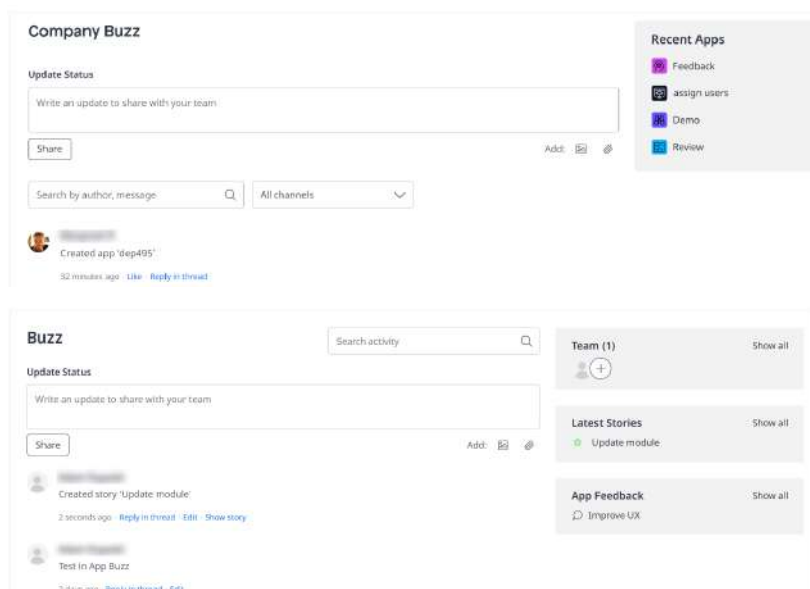
Mô hình trực quan mang đến cho bạn khả năng làm được nhiều việc hơn và xây dựng các ứng dụng tốt hơn một cách nhanh hơn.

Tất cả các buzz là gì?

Nhận các bản cập nhật theo thời gian thực với Buzz, một khả năng cho phép bạn chia sẻ và xem các bản cập nhật cho ứng dụng cũng như xem hoạt động của các thành viên trong nhóm của bạn xung quanh các dự án cả trong Cổng thông tin dành cho nhà phát triển và trong Mendix Studio và Studio Pro.

Bạn cung cấp các ứng dụng càng nhanh, bạn càng phản ứng nhanh hơn với những thay đổi của thị trường hoặc làm cho công việc của ai đó hiệu quả hơn hoặc làm hài lòng người dùng cuối và biến họ thành khách hàng trọn đời. Đó là lý do tại sao bạn đang “làm Agile”.

Một khía cạnh của Agile mà chúng tôi thấy ngăn cản mọi người nhanh chóng tạo ra giá trị kinh doanh là tài liệu. Có giá trị trong việc ghi lại công việc của bạn. Hiểu các yêu cầu, sự liên kết của các bên liên quan và sự rõ ràng về chức năng của sản phẩm đều rất quan trọng để đảm bảo rằng bạn đang tạo ra những cách lặp lại để thực hiện tốt mọi việc



Với Mendix SDK (Bộ công cụ phát triển phần mềm), bạn có thể tạo tài liệu từ các mẫu ứng dụng của mình để bạn có tài liệu cập nhật nhất. Quan trọng nhất, với tính năng này, bạn không phải làm tài liệu thủ công; nó được cập nhật tự động để bạn có thể tập trung vào việc tạo phần mềm hoạt động.

Nếu bạn không có quyền tự do và linh hoạt để quay lại và lặp lại những gì bạn đã phân phối, thì bạn sẽ không thực sự nhận được đầy đủ giá trị từ quy trình. Sử dụng các khả năng cộng tác toàn diện và bản chất trực quan của Nền tảng Mendix cho phép bạn tự do triển khai mọi lúc, mọi nơi chỉ bằng một cú nhấp chuột.

Cuối cùng, những gì bạn nhận được với Nền tảng Mendix là khả năng thay đổi suy nghĩ của bạn. Điều duy nhất là, nhu cầu của người dùng thay đổi. Sau đó, chiến lược thay đổi. Vì vậy, kế hoạch thay đổi. Cổng thông tin dành cho nhà phát triển đính kèm trực tiếp các cam kết vào các mô hình ứng dụng có tham chiếu đến các user story. Điều này cho phép các nhóm thực hiện kiểm tra user story và quay lại kiểm tra các cam kết để hiểu lý do đằng sau bất kỳ thay đổi nào. Bạn càng có thể dễ dàng theo dõi tiến trình và xoay quanh các yêu cầu kinh doanh đang thay đổi, thì bạn càng cung cấp phần mềm hoạt động nhanh hơn.

Tiện ích phản hồi Mendix cung cấp cho người dùng khả năng cung cấp phản hồi trực tiếp trong dự án để các nhà phát triển hoặc kỹ sư kinh doanh có thể phản hồi trong thời gian thực

Một cách khác để thu thập phản hồi giúp bạn xoay vòng chính xác hơn là số liệu.

Khi bạn kết hợp một công cụ được sử dụng trên toàn bộ tổ chức—không chỉ CNTT, không chỉ doanh nghiệp—các thay đổi trong chiến lược sẽ dễ dàng được truyền đạt hơn. Mọi người ở cả hai phía của doanh nghiệp đều có thể điều chỉnh user story và theo dõi các thay đổi đối với những user story đó trong Mendix. Với Mendix, bạn có thể thấy những thành công (hoặc thất bại) trong kế hoạch của mình. Bạn có thể xem có bao nhiêu thay đổi đã được thực hiện đối với user story để đáp ứng hoặc điều chỉnh theo kế hoạch.

“Quan sát, Định hướng, Quyết định và Hành động” nhắc bạn thu thập thông tin xung quanh, xác định phương hướng và nhanh chóng quyết định hành động tiếp theo là gì.

Điều đó giúp giảm thời gian dành cho việc điều chỉnh chiến lược và có nhiều thời gian hơn để đồng hành và thay đổi cùng nhau. Khi cố gắng mở rộng quy mô Agile, việc liên kết mọi người trong tổ chức là rất quan trọng

Trong Cổng thông tin dành cho nhà phát triển, bạn có sẵn một số công cụ phân tích để đánh giá hiệu suất của các ứng dụng, trạng thái của chúng và trạng thái của nền tảng. Tất cả ở một địa điểm.

Khám phá cách phát triển tốt hơn

Áp dụng đúng các phương pháp Agile và bạn tăng năng suất, giảm chi phí thông qua tăng tốc phân phối sản phẩm và đạt được sự thống nhất tốt hơn về các chiến lược kinh doanh trong toàn tổ chức. Nói cách khác, bạn đang khám phá ra điều mà các tác giả của Tuyên ngôn Agile và những người sáng lập Mendix luôn mong muốn cho các doanh nghiệp: một cách phát triển tốt hơn.

Bằng cách kết hợp Agile với Nền tảng Mendix, bạn sẽ có được một quy trình và nền tảng hỗ trợ toàn bộ vòng đời của ứng dụng, từ lập kế hoạch đến vận hành. Với Agile và Mendix, bạn đang tăng cường một quy trình lặp đi lặp lại để phát triển các ứng dụng đáp ứng nhu cầu không ngừng phát triển của người dùng, phù hợp với nhu cầu của tổ chức của bạn và dẫn đến kết quả mà Agile dự định giúp bạn mang lại.

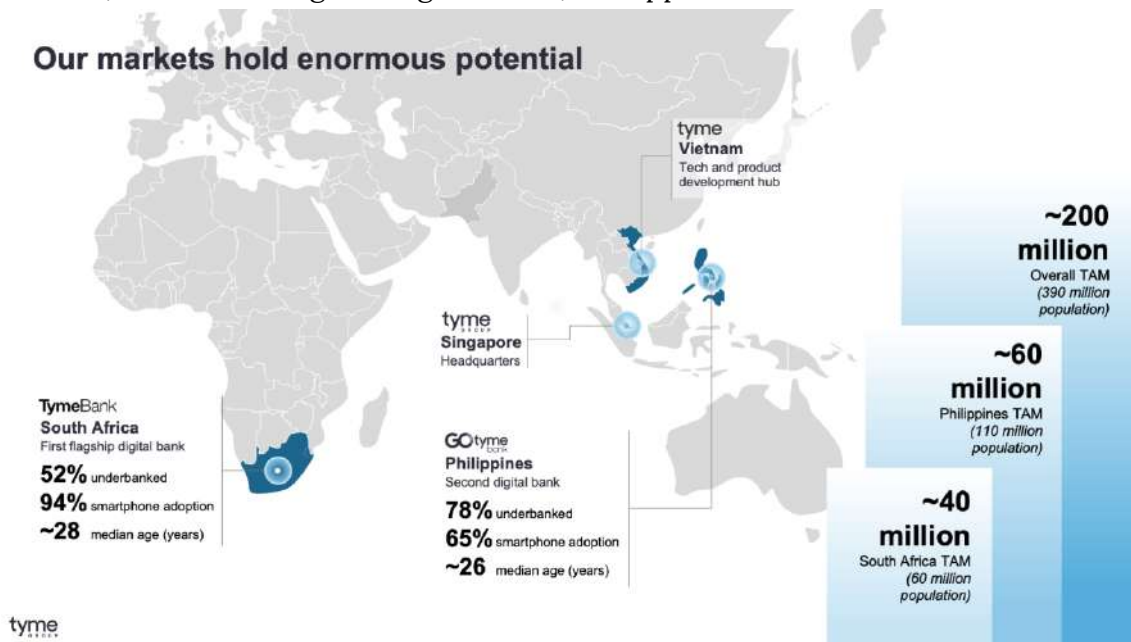
TYME'S SCALING STORY: TEAM TOPOLOGIES

Tạm dịch: Câu chuyện mở rộng đội ngũ của Tyme: Cấu trúc liên kết đội nhóm



Chủ đề ngày hôm nay sẽ kể về câu chuyện của Tyme trong quá trình mở rộng đội ngũ. Chúng tôi đã thay đổi mô hình cấu trúc đội nhóm thế nào trong quá trình mở rộng.

Tyme Group là một công ty đa quốc gia trong việc xây dựng các ngân hàng ở những thị trường mới nổi. Trụ sở chính của chúng tôi đặt tại Singapore và có Tech Hub tại Việt Nam. Chúng tôi có ngân hàng đầu tiên tại Nam Phi và ngân hàng thứ hai tại Philippines.



Sau đây là một số con số tính đến hiện tại. Tại Nam Phi chúng tôi có khoảng 7 triệu khách hàng. Tại Philippine, chúng tôi mới thành lập vào tháng 10/2022 và hiện tại có hơn 575 nghìn khách hàng. Chúng tôi xây dựng app cho cả nền tảng Android và IOS.

A Rapid Growth

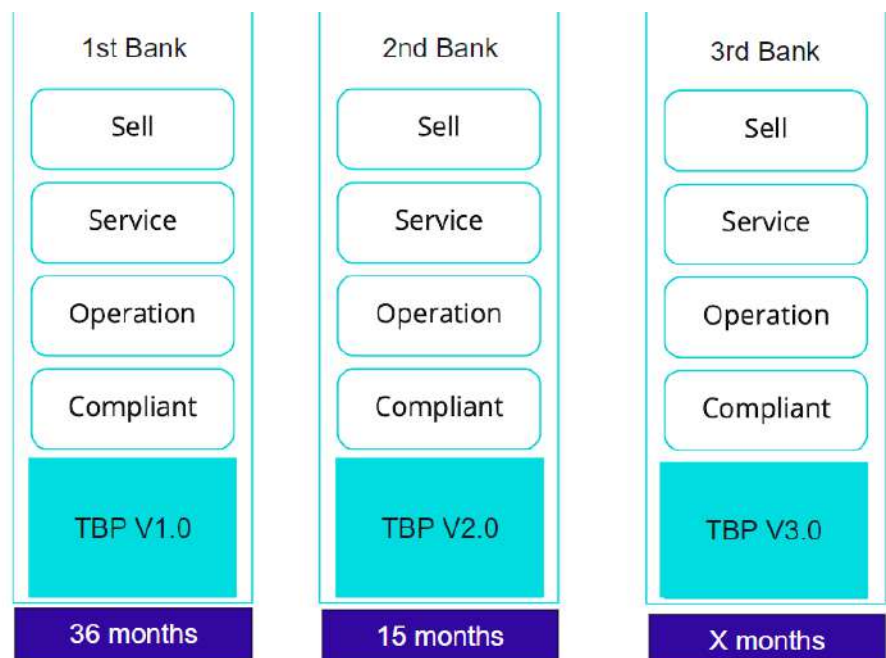


Nhìn lại một chút về quá khứ khi chúng tôi bắt đầu xây dựng ngân hàng đầu tiên vào 2016 tại Nam Phi. Chúng tôi mất tổng cộng 36 tháng để hoàn thành. Tuy nhiên trong suốt giai đoạn khởi đầu, chúng tôi đã gặp những vấn đề rất tệ.

Một trong những vấn đề đó thuộc về cách chúng tôi cấu trúc nhóm và giai đoạn đó đã để lại cho chúng tôi những bài học cực kỳ giá trị. Chúng tôi đã sử dụng những bài học đó trong quá trình xây dựng ngân hàng thứ hai khi chỉ mất 15 tháng để chúng tôi xây dựng xong version 2.0 cho nền tảng ứng dụng của ngân hàng. Dù chúng tôi chưa xác định được vị trí cụ thể của ngân hàng thứ 3, nhưng trong version 3.0 này chúng tôi hy vọng rằng có thể xây dựng xong ứng dụng trong thời gian không quá 10 tháng.

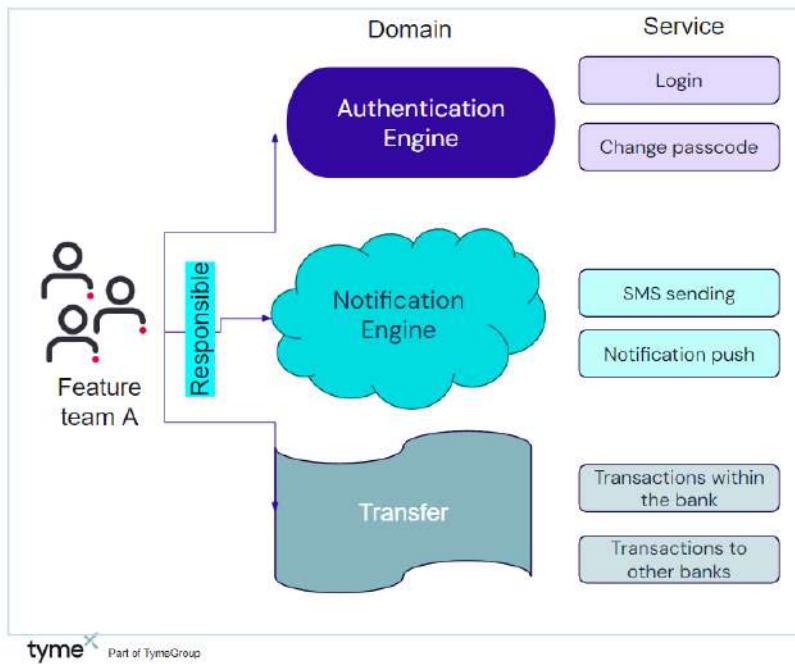
Và trong phần chia sẻ ngày hôm nay, chúng tôi sẽ chia sẻ lại với các bạn về các thách thức và giải pháp mà chúng tôi đã vượt qua thách thức đó.

Be the fastest bank builders



Vì vậy chúng tôi nói về thách thức đầu tiên. Thử thách đầu tiên chúng tôi đối mặt đó là việc một nhóm phải xây dựng các tính năng cho nhiều lĩnh vực (domain) khác nhau.

Trong quá trình xây dựng hệ thống lõi cho ngân hàng, một trong những vấn đề điển hình đặt gánh nặng lên nhóm đó là việc nhóm bị yêu cầu làm trên quá nhiều lĩnh vực. Ví dụ bạn có một nhóm A phụ trách hệ thống xác thực người dùng trong trường hợp khách hàng muốn thay đổi thông tin hay mật khẩu. Nhóm này cũng đảm nhận luôn hệ thống thông báo bao gồm việc gửi tin nhắn sms hay bản thông báo cho người dùng. Họ cũng thực hiện luôn các chức năng về giao dịch để giúp người dùng chuyển tiền trong nội bộ hoặc liên ngân hàng.



IMPACTS

- Knowledge silos - where certain team members become the sole experts in specific domains.
- Dependencies - where team members rely on these experts to handle incidents.

Vì vậy theo lẽ thường Nhóm A sẽ làm việc với hệ thống xác thực, kết thúc nó và chuyển qua hệ thống thông báo và cuối cùng là hệ thống giao dịch. Sẽ không có gì đáng nói nếu hệ thống chạy mượt mà, tuy nhiên điều đó là không thể trong thế giới phần mềm. Đặt tình huống có lỗi xảy ra với hệ thống xác thực khi nhóm đang xử lý hệ thống thông báo. Theo lẽ thường, nhóm sẽ điều chuyển một thành viên qua xử lý. Tuy nhiên vấn đề này lặp lại Sprint này qua Sprint khác và vô tình việc này khiến thành viên đó gắn chặt với hệ thống xác thực. Và rõ ràng theo thời gian, thành viên này trở thành người giỏi nhất với hệ thống đó. Điều tương tự sẽ xảy ra với các thành viên khác. Hãy nghĩ về mức độ tác động của việc này đối với nhóm. Thông thường kiến thức hay hiểu biết về hệ thống, về nghiệp vụ cần được chia sẻ giữa các thành viên trong nhóm. Nhưng với cách làm này, sẽ xảy ra tình trạng “silo” về kiến thức khi mà mỗi thành viên trở thành chuyên gia trong chuyên ngành hẹp của mình.

Vấn đề thứ hai đó là bởi vì nhóm bị phụ thuộc vào các chuyên gia người có khả năng giải quyết các sự cố hay các yêu cầu nâng cấp, tính hiệu quả của việc xử lý vấn đề sẽ phụ thuộc vào độ sẵn sàng của chuyên gia đó.

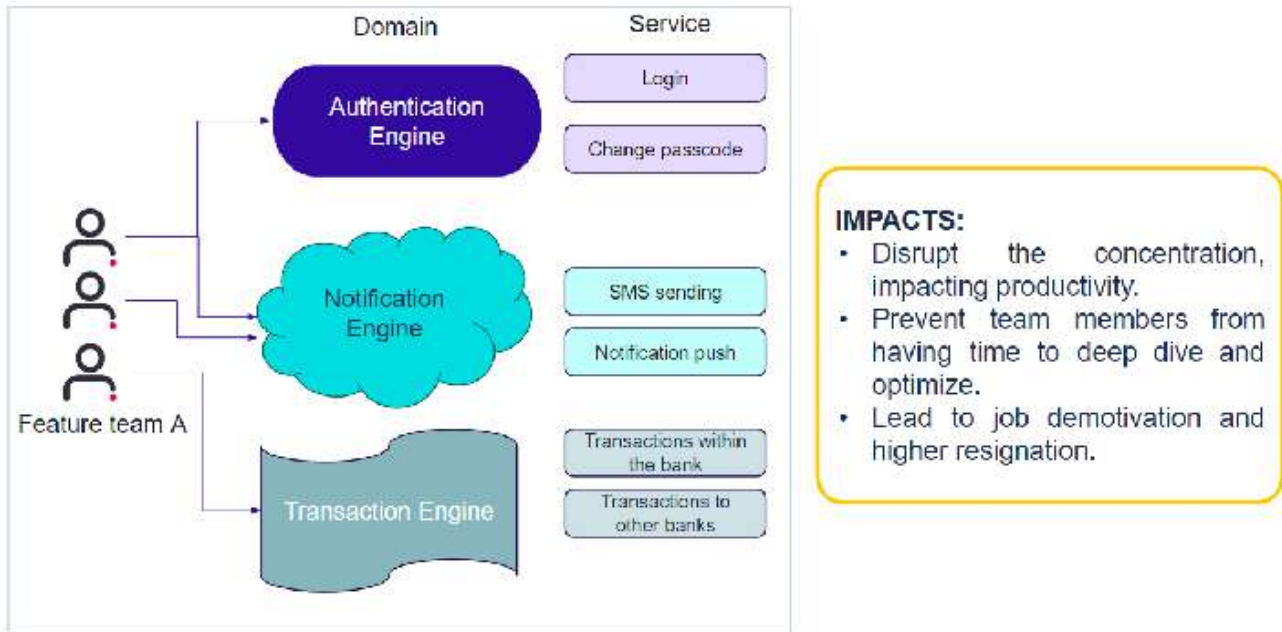
Bây giờ tôi chuyển qua thách thức kế tiếp khi mà việc chuyển đổi bối cảnh công việc ảnh hưởng trực tiếp đến động lực và tính tự chủ của nhóm.

Câu chuyện thực tế tương tự như tôi đã kể, đó là việc các thành viên bị tách khỏi nhóm làm việc của mình để ưu tiên xử lý các yêu cầu kinh doanh.

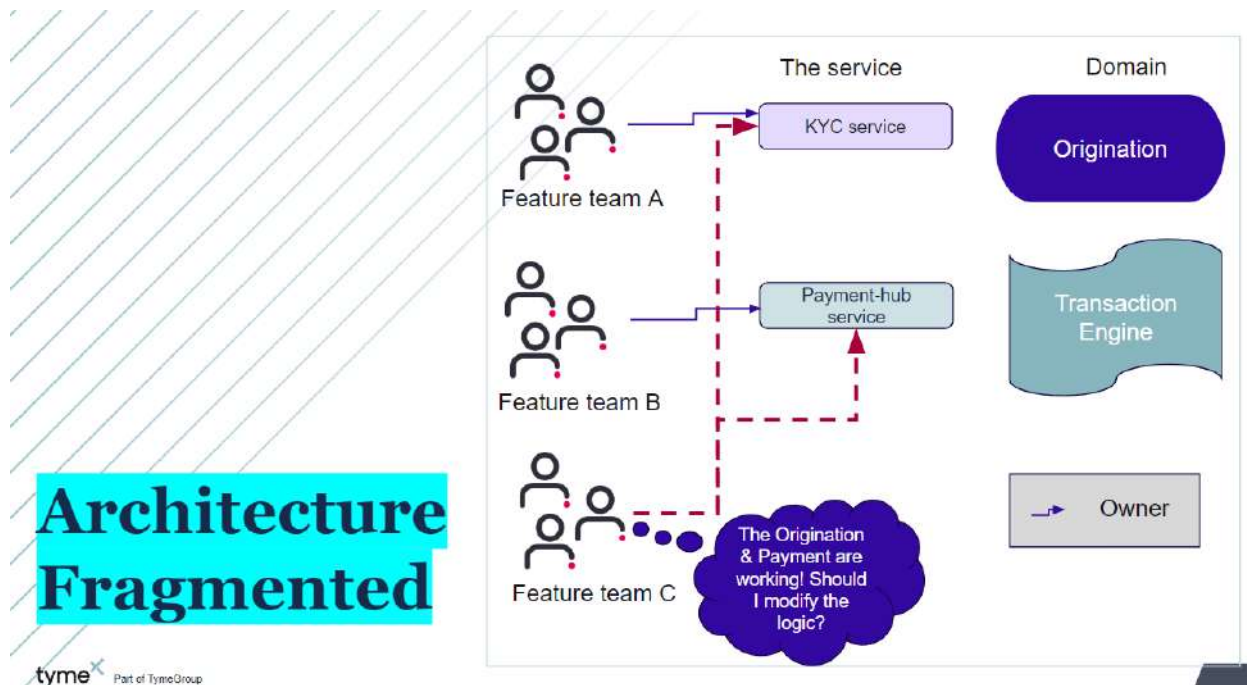
Một ví dụ là nếu như toàn bộ nhóm đang thực hiện các chức năng của hệ thống thông báo nhưng nhận được yêu cầu xử lý sự cố hoặc nâng cấp từ hệ thống xác thực, một thành viên trong nhóm cần được tách ra để xử lý. Việc diễn ra thường xuyên sẽ dẫn đến giảm độ tập trung và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất của các nhà phát triển. Việc duy trì độ tập trung là vô cùng quan trọng khi hãy tưởng tượng tình huống rằng bạn cần xử lý vấn đề A, nhưng bị lôi đi xử lý vấn đề B, và sau đó quay lại với vấn đề A thì thời gian để bạn thay đổi bối cảnh xử lý công việc sẽ mất tương đối nhiều.

Một tác động mà việc này cũng có thể gây ra đó là khiến cho thành viên này không tham gia được vào quá trình tối ưu hệ thống mà nhóm đang xử lý. Tác động tiêu cực cuối cùng đó là việc suy giảm

hiệu suất có thể khiến suy giảm động lực cũng như gia tăng tỷ lệ nghỉ việc trong nhóm và đó chính là vấn đề chúng tôi phải đối mặt trong thời gian chúng tôi xây dựng ngân hàng đầu tiên.



Bởi vì chúng tôi là trung tâm công nghệ, vì vậy chúng tôi cũng cần đề cập một chút vì sao cấu trúc nhóm lại ảnh hưởng đến kiến trúc hệ thống.



Bối cảnh là khi Nhóm C được yêu cầu xây dựng một chức năng tặng tiền cho người giới thiệu. Nếu như bạn giới thiệu bạn bè trở thành khách hàng của ngân hàng chúng tôi, bạn sẽ nhận được một khoản tiền hoa hồng giới thiệu.

Với yêu cầu như vậy Nhóm C cần phải dựa vào rất nhiều hệ thống dịch vụ: ví dụ như dịch vụ định

danh KYC thuộc hệ thống Khởi tạo (Origination) và dịch vụ payment-hub service thuộc hệ thống Giao dịch (Transaction Engine). Trong khi cần tương tác với các hệ thống đó, sẽ nảy sinh ra nhu cầu thay đổi logic của các hệ thống liên quan và vô tình sẽ tạo ra những dịch vụ và các class dư thừa mà nhóm không có quyền sở hữu.

Và bởi vì hành vi này, chúng tôi cho rằng sẽ ảnh hưởng đến tính sở hữu. Bởi vì bạn đang phát triển một dịch vụ, nhưng can thiệp vào một dịch vụ khác mà bạn không sở hữu. Nếu như dịch vụ này được triển khai trên hệ thống thật và có lỗi xảy ra, nhóm sẽ mất rất nhiều thời gian để đánh giá và tìm ra nguyên nhân gốc rễ.

Và rõ ràng, bởi vì hệ thống không đảm bảo tính liên kết và tính mở, sẽ rất khó khăn để mở rộng và vận hành trong tương lai. Tác động cuối cùng đó là nó ảnh hưởng đến thời gian phản hồi và thời gian đưa ra giải pháp. Đó chính là ba thách thức lớn mà chúng tôi đối mặt khi triển khai cho ngân hàng đầu tiên.

Cuối cùng chúng tôi đã tìm ra giải pháp nhưng bạn biết rồi đó trong doanh nghiệp sẽ không có trạng thái cuối mà là quá trình cải tiến liên tục và đó cũng chính là lý do chúng tôi lựa chọn cải tiến để đặt tên cho phần này.

Trong giải pháp cải tiến này chúng tôi giới thiệu đến cấu trúc nhóm của Tymes: đó là stream aligned team và enabling team.

Định nghĩa về stream-align team, đó thực sự là một nhóm liên chức năng tồn tại lâu dài cùng nhau. Một nhóm liên chức năng là nhóm mà các thành viên có đủ kỹ năng để chuyển giao một tính năng xuyên suốt từ đầu đến cuối bao gồm từ khâu ý tưởng đến khâu sản phẩm. Các thành viên trong nhóm cùng nhau nghiên cứu, và chuyển giao giải pháp trong thời gian dài. Và chúng tôi sử dụng Scrum như một lễ đương nhiên. Nhưng bạn hãy tưởng tượng 14 nhóm chạy cùng nhau và nếu như chúng tôi làm sai, đó thực sự là một chiến trường trong cả công việc lẫn kiến trúc hệ thống.

Vì vậy chúng tôi quy định mỗi Stream Aligned Team sẽ chỉ thuộc về một chuỗi giá trị (Value Stream) duy nhất. Chúng tôi chắc rằng bất kỳ ai trong các bạn ở đây đều có hiểu biết nhất định về chuỗi giá trị.

Ví dụ, hãy nghĩ trong nghiệp vụ ngân hàng, chúng tôi có chuỗi giá trị trong giai đoạn hội nhập, mở tài khoản, thanh toán hoặc cho vay. Vì vậy, mỗi nhóm sẽ chỉ làm việc trong duy nhất một chuỗi giá trị mà không làm chéo nhau. Để thực hiện việc này, chúng tôi cần sự hỗ trợ từ kinh doanh để thực hiện sắp xếp và chuyển đổi chính họ có thể làm việc theo mô hình chuỗi giá trị.

Việc tiếp theo đó là chúng tôi định rõ quyền hạn trách nhiệm, và tránh việc chia sẻ các phân hệ kỹ thuật. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không có các phân hệ được chia sẻ trong hệ thống của chúng tôi, mà chỉ có nghĩa rằng chúng tôi cố gắng hết sức để làm điều đó. Sau đó chúng tôi khuyến khích mọi người cùng xây dựng, cùng chạy bởi chúng tôi là một công ty làm sản phẩm. Vì vậy khi một nhóm xây dựng được chức năng gì đó, họ triển khai trên hệ thống thật, họ sẽ có trách nhiệm theo dõi, tối ưu và làm cho nó ngày càng tốt hơn đối với khách hàng.

Và đây là cách họ cộng tác. Hãy nghĩ về bốn điều sau.

Giờ đây khi mỗi thành viên trong nhóm làm việc chỉ trong chính dòng giá trị của nhóm mình, tuy nhiên đôi khi mọi người gặp những vấn đề phụ thuộc vào các nhóm khác. Để giải quyết điều này chúng tôi xây dựng một bảng mô tả sự phụ thuộc gọi là Sprint Dependency Mapping trước mỗi Sprint. Tại thời điểm đó, mọi người đến và đưa ra những yêu cầu cho nhóm khác.

Nếu như bạn cần nhóm nào đó giúp bạn làm được tính năng ABC, họ sẽ nhận trách nhiệm và giữ nguồn lực trong sprint đó để thực hiện chức năng bạn yêu cầu. Để thực hiện điều này, chúng tôi cần phải đào tạo cho các nhóm thực hiện các hoạch định trước tại phiên làm mìn trước khi việc lập kế hoạch Sprint diễn ra. Họ cũng sẽ cần thảo luận những gì họ cần, hay thậm chí phải giao tiếp thường xuyên để hiểu rằng liệu các công việc trong Sprint tới đã hết nguồn lực hay chưa.

Tiếp theo chúng tôi sử dụng Scrum of Scrum nơi mà đại diện các nhóm sẽ đến và chia sẻ liệu có điều gì đang cản trở trong quá trình phát triển và tình trạng của những phụ thuộc.

Về tổng quan, trong phiên Sprint Review, các thành viên đến và demo những gì họ đã xây dựng và những gì đã cản trở hay bất cứ tiến độ hay bài học nào học được trong suốt sprint. Nếu họ cảm thấy điều gì đó, họ sẽ thoải mái chia sẻ. Họ demo cho các nhóm và cả các đại diện từ kinh doanh.

Cuối cùng đó là Release Train. Chúng tôi là công ty làm sản phẩm, chúng tôi phát hành sản phẩm trên mobile app mỗi 2 tuần. Vì vậy đây là nơi chúng tôi đến và thảo luận về phiên bản phát hành tiếp theo.

Có nhiều lợi ích cho nhóm mà chúng tôi thấy khi chúng tôi tổ chức theo Stream Aligned Team. Các thành viên sẽ có vòng tròn học hỏi rất nhanh bởi khi làm việc trong các chuỗi giá trị, bạn sẽ hiểu rất rõ về miền kiến thức bạn đang làm và cả kiến trúc microservice của hệ thống đó. Và khi những yêu cầu tính năng mới, sẽ rất dễ dàng và nhanh chóng cho việc đưa giải pháp lên hệ thống thực. Và bởi vì tất cả các thành viên cùng làm trên một chuỗi giá trị và dịch vụ nên theo thời gian kiến thức cũng sẽ được chia sẻ. Vì vậy sẽ ít xảy ra tình trạng silo về kiến thức hơn trước kia. Các nhóm cũng sẽ giảm được tải nhận thức (cognitive load) khi họ vận hành ít dịch vụ trên hệ thống. Họ cũng có nhiều sự tự chủ và điều này thôi thúc động lực nội tại hơn. Chúng tôi không cần đưa cho họ giải pháp, mà chỉ cần đưa cho họ vấn đề. Với những hiểu biết của nhóm trong chuỗi giá trị và các dịch vụ, họ được khuyến khích để tìm ra giải pháp.

Về những lợi ích của hệ thống. Bởi vì bạn làm việc trên cùng một nhóm các microservice, bạn sẽ có cơ hội quay trở lại để trả các nợ kỹ thuật bạn đã nợ. Vì vậy nợ kỹ thuật sẽ ít hơn. Bạn dễ dàng duy trì cấu trúc của dòng mã cũng như tổ chức hệ thống tốt hơn. Điều này sẽ được giúp đỡ bởi các nhóm Enabling Team mà tôi sẽ chia sẻ ở phần sau.

Ở mức độ tổ chức, chúng tôi quan sát thấy việc cung cấp các giải pháp nhanh chóng hơn. Nếu bất kỳ một vấn đề nào được phát hiện, sẽ rất nhanh chóng biết được ai là người hỗ trợ và nhóm nào sẽ được liên hệ. Và bởi vì họ hiểu về dịch vụ và hệ thống, thời gian triển khai một ý tưởng mới sẽ được rút ngắn. Và bởi vì chúng tôi sử dụng cloud nên rất quan trọng về vấn đề chi phí ở góc độ quản lý. Chúng tôi chỉ cần định hướng để các nhóm có nhận thức về chi phí, với sự tự chủ các nhóm sẽ đưa ra những giải pháp để tối ưu về chi phí.

Mô hình này cũng có những vấn đề của nó. Vì mỗi nhóm trở nên độc lập với các nhóm khác như tôi nói ở phần trước, đó cũng là lý do tại sao chúng tôi có bảng dependency mapping cho mỗi team. Vấn đề là sau đó, khi ai đó làm việc trong cùng một chuỗi giá trị và một nhóm dịch vụ, động lực của họ có nguy cơ bị suy giảm. Bởi họ đã biết mọi thứ, không còn gì mới để học.

Vì vậy chúng tôi chấp nhận sự thật đó và cố gắng xây dựng các nhóm Enabling Team. Chúng tôi cũng đưa cho nhóm những dự án mới, hay thậm chí có thể di chuyển một thành viên nào đó sang lĩnh vực mới. Vì vậy khi một vấn đề xảy ra trong nhóm, họ sẽ giúp nhận diện và sau đó giúp cho nhóm trang bị năng lực để xử lý vấn đề. Và một thành viên trong nhóm có thể được cắt cử đến một nhóm Stream Aligned Team, nếu cần thiết và thành viên này có bộ kỹ năng đặc biệt để hỗ trợ nhóm.

Về mặt cộng tác, nhóm sẽ cộng tác với các nhóm Stream Aligned Team tùy vào những vấn đề khác nhau như: nhóm sẽ cung cấp các dịch vụ theo yêu cầu để kiểm tra, hay thiết kế lại kiến trúc phụ thuộc vào độ trưởng thành của nhóm Stream Aligned Team.

Họ sẽ kiểm tra sản phẩm và kế hoạch triển khai bởi những điều này luôn được quản lý rất chặt chẽ.

Vì vậy, chúng ta cần phải rất cẩn trọng và tất cả các triển khai cần được kiểm tra và phê duyệt. Điều này sẽ giúp các thực hành được đồng nhất trong cộng đồng. Chúng tôi cũng có các cộng đồng khác nhau. Chúng tôi có các nhóm liên chức năng, tuy nhiên các thành viên chuyên môn về front-end trong các nhóm liên chức năng có thể tổ chức lại với nhau để hình thành nên các cộng đồng chuyên môn. Và thông thường các thành viên giàu kinh nghiệm trong các nhóm Enabling teams sẽ là thành viên cốt cán của cộng đồng đó.

Họ được khuyến khích chia sẻ kiến thức. Mỗi khi họ đi đến một nhóm và thu lượm được điều gì đó mới mẻ, quan sát thấy bài học của các thành viên khác, họ cũng sẽ mong muốn những kiến thức được chia sẻ và thúc đẩy văn hoá học tập.

Những lợi ích mà chúng tôi thấy. Những nhóm mới bắt nhịp rất nhanh bởi cấu trúc và những thực hành chúng tôi có.

Những mối quan tâm về những bộ kỹ năng chéo được nhận diện.

Họ cũng nhận diện được các lỗ hổng kiến thức về kỹ thuật trong nhóm, và đó cũng là lý do họ di chuyển đến các nhóm và giúp các nhóm sau đó. Họ cố gắng đào tạo nhóm để gia tăng tính tự chủ của các nhóm Stream Aligned Team.

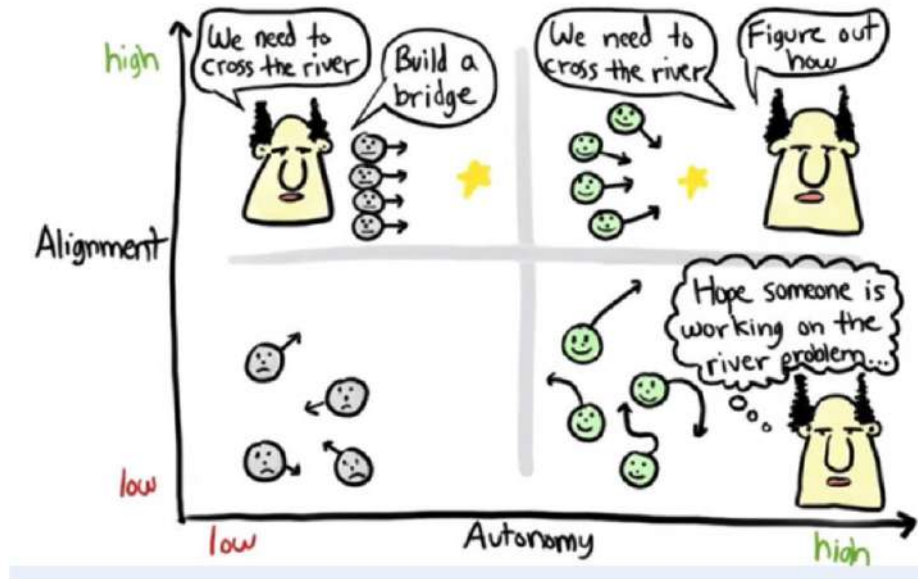
Duy trì được cấu trúc linh hoạt và hoạch định về kiến trúc hệ thống tốt hơn.

Vấn đề đối với nhóm Enabling Team. Đó là đôi khi họ cung cấp việc kiểm tra kiến trúc và thiết kế, kiểm tra kế hoạch nên họ trở thành các điểm nghẽn trên toàn hệ thống. Vì vậy giải pháp của chúng tôi là bổ sung thêm các thành viên có kinh nghiệm và cố gắng gia tăng nguồn lực. Và bởi vì họ là những người mới, nhóm mới, có thể xem họ là những người phê duyệt nếu như các thành viên trong nhóm thiếu thân thiện hoặc ít cởi mở trong giao tiếp.

Chúng tôi không thực sự có giải pháp cho điều này nhưng chúng tôi đang thử đưa ra những phản hồi trực tiếp cho các thành viên. Chúng tôi cũng cố gắng nuôi dưỡng văn hoá hợp tác, cộng tác.

Lợi ích mà chúng tôi đạt được đó là cung cấp sản phẩm nhanh hơn, cấu trúc hệ thống tốt hơn, liên tục cải tiến cho nhóm, cho hệ thống. Sản phẩm được tối ưu và liên tục được chuyển giao đến khách hàng nhanh hơn.

Và cuối cùng, đây là điều mà mọi người đều biết. Mức độ liên kết được sắp xếp từ thấp đến cao. Độ tự chủ cũng vậy. Hiện tại chúng tôi đang ở đây và đây là điểm chúng tôi đã ở trong vài năm trước.



Không ai biết điều gì xảy ra và không biết phải làm gì. Và từng bước một chúng tôi đã ở đây. Chúng tôi tin rằng với những cải tiến mới, chúng tôi sẽ di chuyển theo hướng này.

Và cuối cùng trong chia sẻ này, khi một nhóm có sự tự chủ và có sự rõ ràng về quyền hạn, họ được trao quyền đủ với độ trưởng thành trong các thực hành và kỹ thuật, họ có thể đạt được hiệu suất cao theo thời gian. Và với sự đồng bộ này chúng tôi cần sự hỗ trợ của tổ chức. Từ quan điểm tổ chức, chúng tôi có lập kế hoạch OKR theo thời gian, vì vậy mọi người có một sự liên kết mạch lạc nhất định.





Serial Bank Builders

OUR GLOBAL STORY

Tyme is one of the world's fastest-growing digital banking groups, building high-tech and high-touch banks in emerging markets.

Headquartered in Singapore with offices in Hong Kong and Ho Chi Minh City, Tyme designs, builds, and commercializes digital banks for the mass market, with particular expertise in serving under-served and under-banked populations.

OUR PRODUCTS

We unlock the full financial potential across emerging markets

TYMEBANK

based in South Africa, is currently one of the world's fastest-growing digital banks with more than 7 million customers since the launch in February 2019.

GOTYME BANK

based in the Philippines, is a joint venture between the Gokongwei Group and Tyme Group and plans to launch in mid 2022.

05
countries

7,000,000
customers

400
tech experts

Explore more about Tyme



Tyme Vietnam



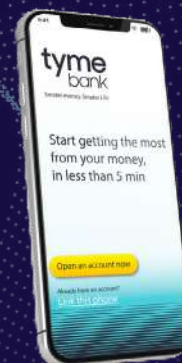
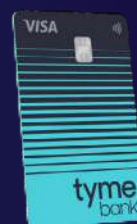
Life_at_Tyme



Tyme Vietnam



Tyme Vietnam



CONCEPT TO MARKET - READY

Tạm dịch: Khái niệm sẵn sàng ra thị trường

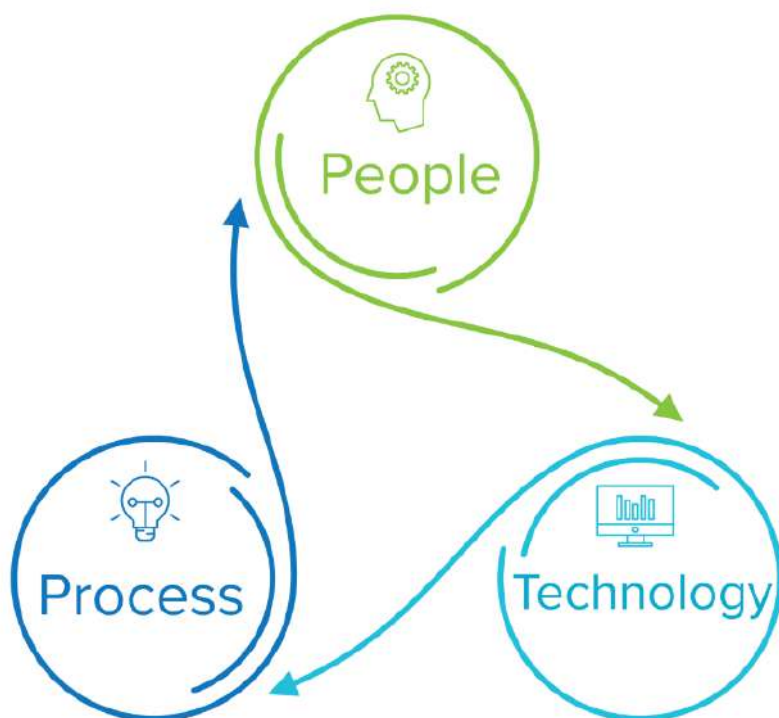


Diễn giả
Barry Lim



Tôi là Barry. Tôi đến từ Cơ quan Công nghệ Chính phủ (GovTech), Singapore. Hôm nay, tôi sẽ nói về việc chuyển từ một ý tưởng sang một sản phẩm sẵn sàng đưa ra thị trường. Trong GovTech, những gì tôi làm là tạo ra và phát triển một số sản phẩm.

Vậy làm thế nào để chúng ta phát triển sự linh hoạt trong kinh doanh? Chúng ta cần có bộ ba thành phần: con người, quy trình và công nghệ.



Con người

Con người là sự kết nối của cả ba yếu tố. Con người mang lại các kỹ năng, kiến thức, và sau đó họ được công nghệ hỗ trợ để thực hiện công việc của mình. Họ làm việc trong sự hợp tác chặt chẽ. Trước đó, chúng ta đã nói về các Nhà phát triển, liệu họ có nên làm việc với Product Owner hay không. Chúng tôi khuyến khích các Nhà phát triển cộng tác với Product Owner để có thể liên lạc thường xuyên, và làm rõ các yêu cầu.

Tất nhiên, với khả năng tự tổ chức, các nhóm được trao quyền để đưa ra quyết định trong các giới hạn nhất định.

Và chúng tôi thường khuyến khích một nhóm có liên chức năng. Điều này thực sự giúp thúc đẩy nhóm phát triển nhanh hơn và trong một số trường hợp nhất định, chẳng hạn như bạn có thể có cả nhóm nhà phát triển đang phát triển các tính năng, nhưng chỉ một người kiểm thử nên đây chính là nút thắt. Bạn thực sự không thể phát hành tính năng của mình vì quá trình thử nghiệm chưa hoàn tất. Vậy bạn làm gì? Nếu các nhà phát triển của bạn có một số kỹ năng kiểm thử, họ có thể bắt đầu viết các trường hợp kiểm thử để giúp tăng tốc quá trình. Đây là một số lợi ích của việc có một nhóm liên chức năng.

Quy trình

Bản thân quy trình, tạo điều kiện cho sự hợp tác và trao quyền cho cá nhân và là sự tương tác giữa các cá nhân trong nhóm. Khi chúng ta nói về quy trình, có một số điều cần xem xét.

- ▶ Có sự lặp lại.
- ▶ Chúng ta tiến hành tổ chức công việc như thế nào?
- ▶ Làm thế nào để chúng ta sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc của mình dựa trên giá trị? Bao gồm giá trị tích cực và tiêu cực.
- ▶ Điểm tiếp theo là cải tiến liên tục, luôn nghĩ về cách chúng ta có thể làm tốt hơn.

Công nghệ

Công nghệ tăng cường và hỗ trợ quá trình xây dựng, thử nghiệm và triển khai giải pháp trong sản xuất. Và làm thế nào chúng ta làm điều đó? Chúng ta có sẵn các công cụ, chẳng hạn như JIRA, Vivalto, đại loại như vậy. Bạn có thể sử dụng công cụ đó để theo dõi công việc tồn và về những vấn đề bạn gặp phải trong quá trình phát triển. Sau đó, chúng ta cũng có thể sử dụng các công cụ tự động hóa, xây dựng các quy trình.



OpenCerts về cơ bản là một nền tảng mà chúng tôi đã thiết kế để giúp phát hành và xác minh các tài liệu kỹ thuật số, ví dụ như thông tin giáo dục. Vì vậy, nếu bạn được cung cấp chứng chỉ kỹ thuật số, làm cách nào để đảm bảo rằng chứng chỉ đó có xác thực? Đó là những gì OpenCerts được yêu cầu phải làm.

Vì vậy, khi chúng tôi lần đầu tiên bắt đầu, một trong những kỹ thuật viên kỳ cựu đã nói rằng họ có vấn đề mà chúng tôi phải giải quyết. Họ đang dành rất nhiều nỗ lực hành chính để cố gắng xác thực chứng chỉ. Khi các chứng chỉ này được lưu hành cho một bên khác, họ muốn biết chứng chỉ này có xác thực không? Vì vậy họ quay lại tổ chức cấp giấy chứng nhận này. Họ cần xem qua kho lưu trữ, kiểm tra hệ thống của họ xem đây có thực sự là chứng chỉ xác thực không? Chẳng hạn người này có thực sự tốt nghiệp trong năm 2019. Và sau đó cũng có một số trường hợp chứng chỉ bị mất và bị hỏng và chúng cũng cần được thay thế.

Trong nghiên cứu sâu hơn được thực hiện sau này, chúng tôi đã phát hiện ra một nỗi đau khác. Ví dụ, một sinh viên vừa tốt nghiệp ra trường, anh ta nhận được chứng chỉ kỹ thuật số. Nhưng sau đó anh ta sẽ làm gì với chứng chỉ này? Có lẽ anh ta có thể gửi cho một nhà tuyển dụng tiềm năng để có được việc làm. Vì vậy, khi nhà tuyển dụng tiềm năng thực sự muốn kiểm tra, khi họ gọi lại cho trường, họ gặp phải sự chậm trễ vì thường mất một thời gian để kiểm tra. Có thể mất vài ngày và đôi khi thậm chí vài tuần.

Vậy kết quả mong muốn là phải xác thực bằng cấp một cách nhanh chóng, dễ dàng.

Chúng tôi bắt đầu thành lập một nhóm nhỏ. Tại sao lại là một nhóm nhỏ? Bởi vì chúng tôi muốn bắt đầu một nhóm nhỏ để nhanh và linh động hơn. Chúng tôi khá may mắn khi hai nhà phát triển cũng tình cờ có bộ kỹ năng cần thiết. Sau đó, chúng tôi cũng mang đến một người thiết kế trải nghiệm người dùng. Những gì chúng tôi đã làm sau đó là xác định phạm vi của MVP, về cơ bản là chỉ xây dựng một trình xác minh đơn giản có thể đạt được một số điều tối thiểu và có thể giải quyết các nỗi đau của khách hàng như đã nêu ở trên. Những gì chúng tôi muốn làm tiếp theo là xác thực. Vậy mẫu thử nghiệm chúng tôi chế tạo có giải quyết được những lo ngại mà chúng tôi đã đề cập không? Nó có đạt được các tính năng mong muốn không?

Một điều khác mà chúng tôi cần làm là xác định các người dùng khác nhau, giúp chúng tôi thử nghiệm. Chúng tôi tiếp cận ai để thực hiện thử nghiệm? Nguyên mẫu là người dùng. Người nhận chứng chỉ, sinh viên, họ là nguyên mẫu thứ hai. Và thông qua các cuộc phỏng vấn tiếp theo mà chúng tôi đã thực hiện, chúng tôi nhận ra, có một nguyên mẫu thứ ba, đó là các nhà tuyển dụng.

Sau khi thử nghiệm, chúng tôi có một phát hiện thú vị. Nếu bạn nhìn kỹ, có một dấu thập trong những mục được kiểm tra, biểu thị rằng chứng chỉ đã bị giả mạo. Nhưng khi, chúng tôi quan sát cách người dùng tương tác với mô hình web của chúng tôi, chúng tôi nhận ra rằng một số người trong số họ thực sự đã bỏ lỡ dấu thập này. Và bởi vì họ đã bỏ lỡ dấu thập, họ tiếp tục nói, được rồi, giấy chứng nhận rất tuyệt, hãy tiếp tục. Đó là vấn đề. Vì vậy, phản hồi người dùng rất quan trọng. Chúng tôi bắt đầu nghĩ, được rồi, chúng ta nên làm gì tiếp theo? Chúng ta nên giải quyết vấn đề này như thế nào?



Chúng tôi đã lật lại vấn đề một cách nhanh chóng và chúng tôi đã nghĩ ra điều này. Trước đây, khi tải chứng chỉ lên, bạn sẽ được đưa đến trang thứ hai có kết quả xác minh. Nhưng lần này, thay vì làm như vậy thì ngay khi tải chứng chỉ lên sẽ có thông báo: xem này, có vấn đề với chứng chỉ này, hãy liên hệ với người gửi.

Tóm lại, có một số điều cần biết khi phát triển sản phẩm. Đầu tiên là xác thực tuyên bố về vấn đề của sản phẩm, trong nghiên cứu trường hợp cụ thể này, người dùng gặp phải vấn đề khó khăn. Nhưng ví dụ, nếu bạn đang xây dựng một giải pháp mới, thì bạn nên nghĩ theo hướng nó sẽ giúp ích cho người dùng. Nhưng đó chỉ là những gì bạn nghĩ, cần ra ngoài và xác thực rằng đây thực sự là một tuyên bố có thể xảy ra đối với nhóm người dùng rằng họ đang tìm kiếm một giải pháp, đó là giải pháp mà bạn muốn xây dựng. Liệu có thị trường cho nó không? Sau đó, nhanh chóng tiến hành xây dựng một nguyên mẫu, nhanh chóng kiểm tra nguyên mẫu và sau đó lặp lại nếu cần.



AGILE VIETNAM

www.agilevietnam.vn

Chân thành cảm ơn!

