

W PROSTOCIE TKWI SIŁA



wydanie III

Zwinne zarządzanie projektami

dla
bystrzaków



Działaj, opierając się
na postępie

Dostarczaj wartość
dla klienta w ciągu tygodni,
a nie miesięcy

Stosuj zwinne zasady
w praktyce

Mark C. Layton

CST, PMP, MBA²

Steven J. Ostermiller

CST, PMP, ICP-ACC

Dean J. Kynaston

CSP-SM, CSP-PO, MBA

Tytuł oryginału: Agile Project Management For Dummies, 3rd Edition

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-289-0045-5

Original English language edition Copyright © 2020 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

Oryginalne angielskie wydanie © 2020 by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Wszelkie prawa, włączając prawo do reprodukcji całości lub części w jakiegokolwiek formie, zarezerwowane.
Tłumaczenie opublikowane na mocy porozumienia z John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2024 by Helion S.A.

Wiley, the Wiley Publishing Logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier and related trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used by permission.

Wiley, the Wiley Publishing Logo, For Dummies, Dla Bystrzaków, the Dummies Man logo, Dummies.com, Making Everything Easier i związana z tym szata graficzna są markami handlowymi John Wiley and Sons, Inc. i/lub firm stowarzyszonych w Stanach Zjednoczonych i/lub innych krajach. Wykorzystywane na podstawie licencji.

SAFe and Scaled Agile Framework are registered trademarks of Scaled Agile, Inc. Certified Scrum Developer, Certified Scrum Product Owner, Certified Scrum Professional, Certified Scrum Trainer, and Certified ScrumMaster are registered trademarks of Scrum Alliance. PMI Agile Certified Practitioner and PMI-ACP are registered trademarks of Project Management Institute, Inc.

Wszystkie pozostałe znaki handlowe są własnością ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://dlabystrzakow.pl/user/opinie/zwzab3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: dlabystrzakow@dlabystrzakow.pl

WWW: <http://dlabystrzakow.pl>

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

Spis treści

	O autorach	13
	Dedykacja	14
	Podziękowania od autorów	15
	Wstęp	17
CZĘŚĆ 1:	CO OZNACZA ZWINNOŚĆ?	21
ROZDZIAŁ 1:	Modernizacja zarządzania projektami	23
	Zarządzanie projektem wymagało zmiany	24
	Początki współczesnego zarządzania projektami	24
	Problem ze status quo	25
	Wprowadzenie do zwinnego zarządzania projektami	27
	Jak funkcjonują projekty agile'owe	29
	Zwinne zarządzanie projektami staje się zwinnym zarządzaniem produktem	30
	Różnice pomiędzy zarządzaniem projektem a tworzeniem produktu	31
	Dlaczego zwinne tworzenie produktów lepiej się sprawdza	32
ROZDZIAŁ 2:	Zastosowanie manifestu i zasad Agile	35
	Zrozumienie Manifestu Agile	35
	Zarys czterech wartości Manifestu Agile	38
	Wartość 1. Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia	38
	Wartość 2. Działające oprogramowanie ponad szczegółową dokumentację	40
	Wartość 3. Współpraca z klientami ponad negocjację umów	43
	Wartość 4. Reagowanie na zmiany ponad realizację planu	43
	Zdefiniowanie 12 zasad Agile	44
	Zwinne zasady w zakresie satysfakcji klienta	46
	Zasady agile'owe dotyczące jakości	48
	Zasady agile'owe dotyczące pracy zespołowej	50
	Zwinne zasady rozwoju produktu	52
	Dodawanie zasad platynowych	56
	Oprzyj się formalnościom	56
	Myśl i działaj jako zespół	57
	Wizualizuj, zamiast pisać	58
	Zmiany w wyniku stosowania wartości Agile	59
	Agile'owy test papierkiem lakmusowym	60

ROZDZIAŁ 3:	Dlaczego bycie zwinnym przynosi lepsze efekty	63
	Ocena korzyści płynących z Agile'a	63
	Dlaczego podejścia agile'owe zwyciężają w porównaniu z podejściami historycznymi	67
	Większa elastyczność i stabilność	68
	Redukcja zadań nieproduktywnych	71
	Wyższa jakość, szybsze dostarczanie	73
	Lepsza wydajność zespołu	74
	Ścisłejsza kontrola	76
	Szybsze i mniej kosztowne niepowodzenia	76
	Dlaczego ludzie lubią być zwinni	77
	Kierownictwo	77
	Rozwój produktu i klienci	78
	Zarządzanie	79
	Zespoły deweloperskie	80

ROZDZIAŁ 4:	Zwinność oznacza bycie skoncentrowanym na kliencie	83
	Poznanie swojego klienta	83
	Powszechne metody identyfikacji klienta	85
	Określenie problemu, który musi rozwiązać Twój klient	93
	Stosowanie metody naukowej	93
	Wczesna porażka jest rodzajem sukcesu	94
	Definiowanie celów biznesowych zorientowanych na klienta	95
	Mapowanie historyjek	96
	Struktury wyzwalające — proste zasady uwalniania kultury innowacji	97
	Zrozumienie analizy przyczyn źródłowych	98
	Zasada Pareto	99
	5 x dlaczego	99
	Diagram Ishikawy (diagram ryby)	100

CZĘŚĆ 2: CO OZNACZA BYCIE ZWINNYM **103**

ROZDZIAŁ 5:	Podejścia zwinne	105
	Zanurzanie się w świat podejść zwinnych	105
	Przegląd wielkiej trójki — Lean, Scrum oraz programowanie ekstremalne	109
	Opis Leanu	109
	Opis Scruma	113
	Opis programowania ekstremalnego	118
	Składanie wszystkiego w całość	121

ROZDZIAŁ 6:	Środowiska zwinne w działaniu	123
	Tworzenie środowiska fizycznego	124
	Wspólna lokalizacja zespołu	124
	Utworzenie dedykowanej przestrzeni	126
	Usuwanie czynników rozpraszających uwagę	127
	Komunikowanie się za pomocą niskich technologii	128
	Komunikowanie się za pomocą wysokich technologii	130
	Wybór narzędzi	132
	Cel narzędzia	133
	Narzędzia sprzyjające powodzeniu zespołu, który został odgórnie rozproszony geograficznie	134
	Ograniczenia organizacyjne i związane z kompatybilnością	135
ROZDZIAŁ 7:	Zachowania zwinne w działaniu	137
	Ustanowienie ról agile'owych	137
	Właściciel produktu	138
	Członek zespołu deweloperskiego	142
	Scrum master	144
	Interesariusze	146
	Agile mentor	148
	Ustanowienie nowych wartości	148
	Zaangażowanie	149
	Skupienie	149
	Otwartość	150
	Szacunek	151
	Odwaga	152
	Zmiana filozofii zespołu	153
	Dedykowany zespół	153
	Interdyscyplinarność	155
	Samooorganizacja	156
	Samozarządzanie	158
	Ograniczona liczebność zespołu	159
	Własność	160
ROZDZIAŁ 8:	Stały zespół	163
	Umożliwienie długotrwałego rozwoju zespołów ds. produktu	163
	Wykorzystanie długoterminowej wiedzy i możliwości	164
	Przejście przez fazy działania Tuckmana	165
	Koncentracja na podstawach	167
	Tworzenie kontraktu zespołowego	168

Umożliwienie autonomii, mistrzostwa i celu	169
Autonomia	169
Mistrzostwo	169
Cel	169
Wysoce zgrane i autonomiczne zespoły	170
Budowanie wiedzy i możliwości zespołu	171

CZĘŚĆ 3: ZWINNE PLANOWANIE I REALIZACJA 173

ROZDZIAŁ 9: Definiowanie wizji produktu i mapy drogowej produktu 175

Zwinne planowanie	176
Stopniowe dopracowywanie	178
Dokonuj inspekcji i adaptacji	179
Definiowanie wizji produktu	179
Krok 1. Opracuj cel produktu	180
Krok 2. Stwórz projekt deklaracji wizji	181
Krok 3. Weryfikacja i zmiana deklaracji wizji	183
Krok 4. Stwórz wersję finalną deklaracji wizji	184
Tworzenie mapy drogowej produktu	184
Krok 1. Identyfikacja interesariuszy produktu	185
Krok 2. Ustalanie wymagań dotyczących produktu	186
Krok 3. Porządkowanie funkcji produktu	188
Krok 4. Szacowanie pracochłonności i zamawianie wymagań	189
Krok 5. Określanie ogólnych ram czasowych	193
Zapisywanie pracy	193
Uzupełnianie rejestru produktu	193

ROZDZIAŁ 10: Planowanie wydań i sprintów 197

Udoskonalanie wymagań i estymat	197
Czym jest historyjka użytkownika?	198
Etapy tworzenia historyjki użytkownika	200
Dzielenie wymagań	204
Estimation poker	206
Szacowanie podobieństwa	208
Planowanie wydania	210
Przygotowanie do wydania	214
Przygotowanie produktu do wdrożenia	214
Przygotowanie do wsparcia operacyjnego	215
Przygotowanie organizacji	217
Przygotowanie rynku	217
Planowanie sprintu	218
Rejestr sprintu	219
Spotkanie dotyczące planowania sprintu	221

ROZDZIAŁ 11:	Praca na przestrzeni całego dnia	227
	Planowanie dnia — codzienny Scrum	227
	Śledzenie postępów	230
	Rejestr sprintu	231
	Tablica zadań	234
	Zwinne role w sprincie	236
	Klucze do codziennego sukcesu właściciela produktu	236
	Klucze do codziennego sukcesu członków zespołu deweloperskiego	237
	Klucze do codziennego sukcesu Scrum mastera	238
	Klucze do codziennego sukcesu interesariuszy	239
	Klucze do codziennego sukcesu Agile mentora	240
	Tworzenie funkcjonalności możliwej do wdrożenia	241
	Opracowanie	241
	Tworzenie	242
	Weryfikacja	243
	Identyfikacja przeszkód	245
	Promienniki informacji	247
	Zakończenie dnia	248
ROZDZIAŁ 12:	Prezentacja pracy, inspekcja i adaptacja	251
	Przegląd sprintu	251
	Przygotowanie do demonstracji	252
	Spotkanie dotyczące przeglądu sprintu	253
	Zbieranie informacji zwrotnych podczas przeglądu sprintu	256
	Retrospektywa sprintu	257
	Planowanie retrospektyw	259
	Spotkanie retrospektywne	259
	Inspekcja i adaptacja	261
CZĘŚĆ 4: ZARZĄDZANIE ZWINNOŚCIĄ		263
ROZDZIAŁ 13:	Zarządzanie portfelem — dążenie do przewagi wartości nad wymaganiami	265
	Zrozumienie różnic w zwinnym zarządzaniu portfelem	266
	Czy powinniśmy inwestować?	267
	Czynniki prognozowania zwrotów z inwestycji w produkty	268
	Zarządzanie zwinnymi portfelami produktów	273
	Czy powinniśmy nadal inwestować?	279
	Inspekcja i adaptacja pod kątem następnej okazji	280

ROZDZIAŁ 14:	Zarządzanie zakresem i zaopatrzeniem	281
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie zakresem?	282
	Zarządzanie zwinnym zakresem	284
	Zrozumienie zakresu poprzez rozwój produktu	284
	Wprowadzanie zmian zakresu	286
	Zarządzanie zmianami zakresu	287
	Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania zakresem	289
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie zaopatrzeniem?	290
	Zwinne zarządzanie zaopatrzeniem	292
	Określenie potrzeb i wybór dostawcy	292
	Zrozumienie podejścia kosztowego i umów o świadczenie usług	293
	Współpraca z dostawcą	297
	Zamykanie umowy	298
ROZDZIAŁ 15:	Zarządzanie czasem i kosztami	299
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie czasem?	299
	Zwinne zarządzanie harmonogramem	301
	Wprowadzenie prędkości	302
	Monitorowanie i dostosowywanie prędkości	303
	Zarządzanie zmianami zakresu z perspektywy czasu	309
	Zarządzanie czasem przy korzystaniu z pracy wielu zespołów	310
	Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania czasem	310
	Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie kosztami	311
	Zarządzanie zwinnymi budżetami	312
	Tworzenie wstępnego budżetu	313
	Tworzenie samofinansującego się produktu	314
	Wykorzystanie prędkości do określenia kosztów długoterminowych	315
	Korzystanie ze zwinnych artefaktów do zarządzania czasem	318
ROZDZIAŁ 16:	Zarządzanie dynamiką zespołu i komunikacją	319
	Czym wyróżnia się zwinna dynamika zespołu?	319
	Zarządzanie dynamiką zespołu	321
	Samozarządzanie i samoorganizacja	321
	Wspieranie zespołu — lider służebny	326
	Praca z dedykowanym zespołem	328
	Praca z zespołem interdyscyplinarnym	330
	Wzmacnianie otwartości	331
	Ograniczenie wielkości zespołu deweloperskiego	333
	Zarządzanie rozwojem produktu z rozproszonymi zespołami	333
	Czym wyróżnia się zwinna komunikacja?	336
	Zarządzanie komunikacją zwinną	337
	Zrozumienie zwinnych metod komunikacji	338
	Raportowanie statusu i postępów	340

ROZDZIAŁ 17: Zarządzanie jakością i ryzykiem	343
Czym wyróżnia się zwinna jakość?	343
Zwinne zarządzanie jakością	346
Jakość i sprint	347
Proaktywna jakość	347
Zapewnienie jakości dzięki regularnej inspekcji i adaptacji	353
Testowanie automatyczne	354
Czym wyróżnia się zwinne zarządzanie ryzykiem?	356
Zwinne zarządzanie ryzykiem	359
Naturalna redukcja ryzyka	359
Identyfikacja, priorytetyzacja i wczesne reagowanie na ryzyko	363

CZĘŚĆ 5: ZAPEWNIENIE SUKCESU **367**

ROZDZIAŁ 18: Budowanie fundamentów	369
Zaangażowanie organizacyjne i indywidualne	369
Zaangażowanie organizacyjne	370
Indywidualne zaangażowanie	371
Uzyskanie zaangażowania	372
Czy możesz dokonać transformacji?	373
Harmonogram transformacji	374
Wybór odpowiednich członków zespołu pionierów	375
Agile champion	375
Zespół ds. transformacji zwinnej	376
Właściciel produktu	377
Zespół deweloperski	378
Scrum master	378
Interesariusze	379
Agile mentor	379
Tworzenie środowiska umożliwiającego zwinność	380
Wsparcie zwinności na początku i w późniejszym czasie	383
ROZDZIAŁ 19: Deskalowanie w różnych zespołach	385
Zwinny rozwój produktu w przypadku pracy wielu zespołów	386
Pionowy podział pracy	388
Praktyka Scrum of Scrums	388
Koordynacja pracy wielu zespołów z użyciem LeSS	392
LeSS — mniejsze ramy postępowania	392
Ramy postępowania LeSS Huge	393
Targi dotyczące przeglądu sprintu	394
Obserwatorzy podczas codziennego Scruma	395
Wspólne środowisko komponentów i mentorzy	395

Spotkania wielu zespołów	395
Podróznicy	396
Dostosowanie poprzez role dzięki Scrum@Scale	396
Cykl Scrum mastera	397
Cykl właściciela produktu	399
Synchronizacja w ciągu godziny dziennie	400
Wspólne planowanie programu w oparciu o SAFe	400
Wspólne planowanie przyrostu programu	403
Przejrzystość dla menedżerów	404
Zdyscyplinowany zestaw narzędzi Agile	404
ROZDZIAŁ 20: Bycie agentem zmiany	407
Stawanie się zwinnym wymaga zmian	407
Dlaczego zmiany nie zachodzą same z siebie?	408
Strategiczne podejście do wdrażania zmian i zarządzania nimi	409
Lewin	409
ADKAR — pięć kroków do zmiany	410
Osiem kroków Kottera do przeprowadzenia zmianom	412
Mapa drogowa zmian Platinum Edge	413
Krok 1. Przeprowadzenie zwinnego audytu w celu zdefiniowania strategii wdrożenia wraz ze wskaźnikami sukcesu	413
Krok 2. Budowanie świadomości i wywołanie ekscytacji	416
Krok 3. Utworzenie zespołu ds. transformacji agile'owej i określenie projektu pilotażowego	417
Krok 4. Zbudowanie środowiska sprzyjającego sukcesowi	419
Krok 5. Odpowiednie szkolenie i rekrutacja w razie potrzeby	419
Krok 6. Uruchomienie pilotażu dzięki aktywnemu coachingowi	420
Krok 7. Realizacja mapy drogowej do wartości	421
Krok 8. Zbieranie informacji zwrotnych i wprowadzanie ulepszeń	421
Krok 9. Dojrzewanie i utrwalanie ulepszeń	422
Krok 10. Stopniowa ekspansja w ramach organizacji	423
Przywództwo poprzez przykład	424
Rola przywódcy służebnego w zwinnej organizacji	424
Klucze do skutecznego przywództwa służebnego	425
Unikanie pułapek transformacji	425
Unikanie pułapek zwinnego przywództwa	428
Sygnały problemów w kontekście zmian	430

CZĘŚĆ 6: DEKALOGI 433

ROZDZIAŁ 21:	Dziesięć kluczowych korzyści płynących ze zwinnego rozwoju produktu 435
	Większa satysfakcja klientów 435
	Wyższa jakość produktów 436
	Redukcja ryzyka 437
	Zwiększona współpraca i odpowiedzialność 438
	Istotne wskaźniki 438
	Lepsza widoczność wydajności 439
	Zwiększona kontrola inwestycji 440
	Lepsza przewidywalność 441
	Zoptymalizowane struktury zespołów 441
	Wyższe morale zespołu 442
ROZDZIAŁ 22:	Dziesięć wskaźników sukcesu zwinnego rozwoju produktu 443
	Dedykowani członkowie zespołu 443
	Zebrań zespołu w jednej lokalizacji 444
	Gotowe oznaczenia możliwe do wdrożenia 444
	Zajmij się tym, co ujawnia Scrum 445
	Jasna wizja produktu i mapa drogowa 445
	Upoważnienie właściciela produktu 446
	Wszechstronność dewelopera 446
	Znaczenie Scrum mastera 447
	Wsparcie liderów w procesie uczenia się 447
	Wsparcie przejściowe 447
ROZDZIAŁ 23:	Dziesięć oznak braku zwinności 449
	Przyrost produktu sprintu niemożliwy do wdrożenia 449
	Długie cykle wydawania 450
	Niezaangażowani interesariusze 451
	Brak kontaktu z klientem 452
	Brak różnorodnych umiejętności 452
	Zautomatyzowane procesy pozostają ręczne 453
	Przedkładanie narzędzi nad pracę 454
	Przewaga liczby menedżerów nad liczbą twórców 455
	Praca w zakresie obszarów ujawnionych przez Scrum 457
	Praktykowanie fake Agile'a 457

ROZDZIAŁ 24:	Dziesięć cennych zasobów dla zwinnych profesjonalistów	461
	Zwinne zarządzanie projektami dla bystrzaków — ściągą online	461
	Scrum dla bystrzaków	462
	Organizacja Scrum Alliance	462
	Organizacja Agile Alliance	462
	Organizacja International Consortium for Agile (ICAgile)	463
	Mind the Product oraz ProductTank	463
	Lean Enterprise Institute	463
	Programowanie ekstremalne	463
	Społeczność agile'owa Project Management Institute	464
	Platinum Edge	464
	Skorowidz	466

- » Odkryjemy korzyści płynące ze zwinnego rozwoju produktu
- » Porównamy podejścia agile'owe z podejściami historycznymi
- » Ustalimy, dlaczego ludzie lubią techniki zwinne

Rozdział 3

Dlaczego bycie zwinnym przynosi lepsze efekty

Podejścia zwinne sprawdzają się w świecie rzeczywistym. Dlaczego tak się dzieje? W tym rozdziale zobaczysz, w jaki sposób procesy zwinne poprawiają sposób pracy ludzi i jak zapobiegają powstawaniu uciążliwych kosztów ogólnych. Porównania z metodami historycznymi podkreślają ulepszenia, jakie wnoszą techniki zwinne.

Kiedy mówimy o zaletach zwinnego rozwoju produktu, mamy na myśli podwójną korzyść: sukces i zadowolenie interesariuszy.

Ocena korzyści płynących z Agile'a

Zwinna koncepcja rozwoju produktu różni się od dotychczasowych podejść i metodyk zarządzania projektami. Jak wspomniano w rozdziale 1., podejścia zwinne radzą sobie z kluczowymi wyzwaniem historycznych metod zarządzania projektami, takich jak model kaskadowy, ale sięgają też znacznie głębiej. Zasady Agile tworzą ramy postępowania dla tego, jak *chcemy* pracować — jak naturalnie funkcjonujemy, gdy rozwiązujemy złożone problemy.

Historyczne metody zarządzania projektami zostały opracowane nie dla współczesnych cykli rozwojowych, takich jak rozwój nowych produktów, ale dla prostszych i oczywistych systemów. Nic więc dziwnego, że te metody zarządzania projektami nie sprawdzają się przy próbach budowania bardziej złożonych, nowoczesnych produktów, takich jak sztuczna inteligencja, samoloty, cyberbezpieczeństwo, urządzenia medyczne, systemy zarządzania finansami, aplikacje mobilne oraz zorientowane obiektowo aplikacje webowe, które wymagają ciągłych innowacji, aby zachować konkurencyjność. Nawet w przypadku starszych technologii efekty stosowania tradycyjnych podejść są fatalne, zwłaszcza gdy zespoły posługują się nimi w ramach rozwoju oprogramowania. Aby poznać więcej szczegółów na temat wysokiego wskaźnika niepowodzeń projektów prowadzonych tradycyjnie, zapoznaj się z badaniami Standish Group przedstawionymi w rozdziale 1.



ZAPAMIĘTAJ

Techniki zwinnego rozwoju produktu możesz wykorzystać w wielu branżach poza tworzeniem oprogramowania. Jeśli stworzysz produkt i chcesz uzyskać wczesną informację zwrotną w trakcie całego procesu, możesz skorzystać z procesów zwinnych.

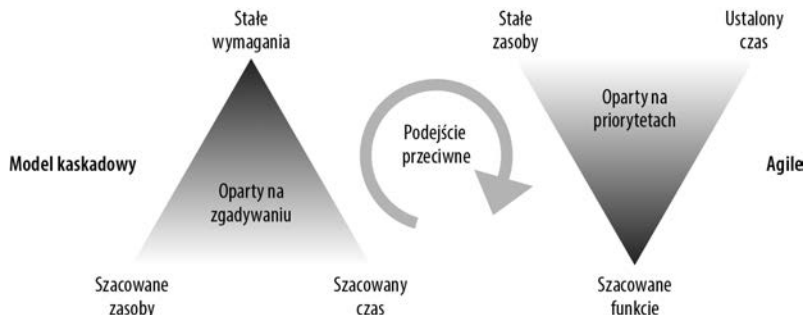
Kiedy zbliża się krytyczny termin, instynkt podpowiada Ci, aby *postępować zwinnie*. Formalności idą na bok, bo zakasujesz rękawy i skupiasz się na tym, co musi być zrobione. Rozwiązujesz problemy szybko, praktycznie i adekwatnie do ich priorytetu, upewniając się, że wykonujesz po kolei najważniejsze zadania.

Chodzi tu o coś więcej niż zwinne postępowanie — chodzi o *bycie zwinnym*. Kiedy stajesz się zwinny, nie wyznaczasz nieracjonalnych terminów, aby wymusić większą koncentrację. Zamiast tego zdajesz sobie sprawę, że ludzie dobrze funkcjonują na polu praktycznego rozwiązywania problemów, nawet pod wpływem stresu. Na przykład popularne ćwiczenie zespołowe zatytułowane marshmallow challenge polega na tym, że czteroosobowe grupy budują jak najwyższą wolno stojącą konstrukcję z 20 nitek spaghetti, kawałka taśmy i kawałka sznurka, a następnie umieszczają na jej szczycie piankę marshmallow. Na całe zadanie mają 18 minut. Wejdź na stronę <https://tomwujec.com> w celu uzyskania informacji na temat koncepcji. Na tej stronie możesz również obejrzeć powiązane z nią wystąpienie Toma Wujca na TED Talk.

Wujec zwraca uwagę, że małe dzieci zazwyczaj budują wyższe i bardziej interesujące konstrukcje niż większość dorosłych, ponieważ dzieci budują przyrostowo serię udanych konstrukcji w wyznaczonym czasie. Dorośli spędzają dużo czasu na planowaniu, produkują jedną, ostateczną wersję, a potem brakuje im czasu na poprawienie ewentualnych błędów. Młodzież dostarcza cennej lekcji mówiącej o tym, że *rozwój w stylu wielkiego wybuchu* — czyli nadmierne planowanie z góry, a potem pokonywanie jednej drogi w kierunku stworzenia produktu — nie działa. Formalności, zakres czasowy, wyszczególnianie nieznanych jeszcze, przyszłych kroków i jeden plan są często przeszkodami w osiągnięciu sukcesu.

Marshmallow challenge ustala warunki otwarcia, które naśladują te występujące w prawdziwym życiu. Budujesz strukturę (co jest równoznaczne z tworzeniem produktu) przy użyciu ustalonych zasobów (cztery osoby, makaron spaghetti i tak dalej) i w ramach wyznaczonego czasu (18 minut). Nie wiadomo, jak będzie wyglądać finalna konstrukcja, ale podstawowym założeniem w historycznych podejściach do zarządzania projektami jest to, że możesz określić dokładny cel (funkcje lub wymagania) na początku, a następnie oszacować liczbę potrzebnych pracowników, zasoby i czas.

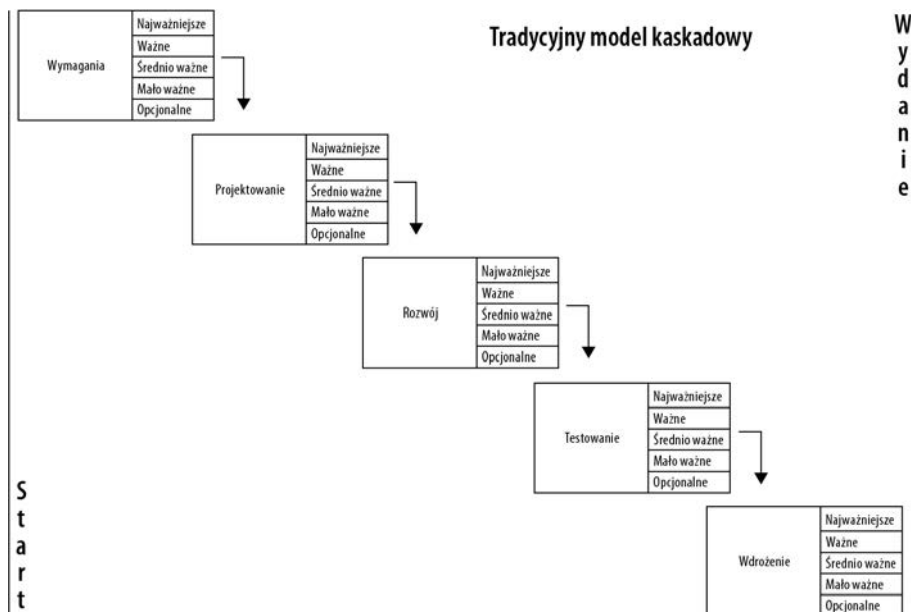
To założenie jest dokładną odwrotnością tego, jak naprawdę wygląda życie. Jak widać na rysunku 3.1, teorie metod historycznych są odwrotnością podejść zwinnych. Udajemy, że żyjemy w świecie przedstawionym po lewej stronie, ale tak naprawdę żyjemy w świecie opisanym po prawej stronie.



RYСУNEK 3.1. Porównanie historycznych koncepcji zarządzania projektami i koncepcji agile'owych

W podejściu historycznym, które blokuje wymagania i dostarcza produkt za jednym zamachem, rezultatem jest wszystko albo nic. Albo odniesiemy pełen sukces, albo poniesiemy absolutną porażkę. Stawka jest wysoka, ponieważ wszystko zależy od pracy wykonywanej na końcu (czyli umieszczenia pianki marshmallow na górze) ostatniej fazy cyklu, która obejmuje integrację i testowanie po stronie klienta.

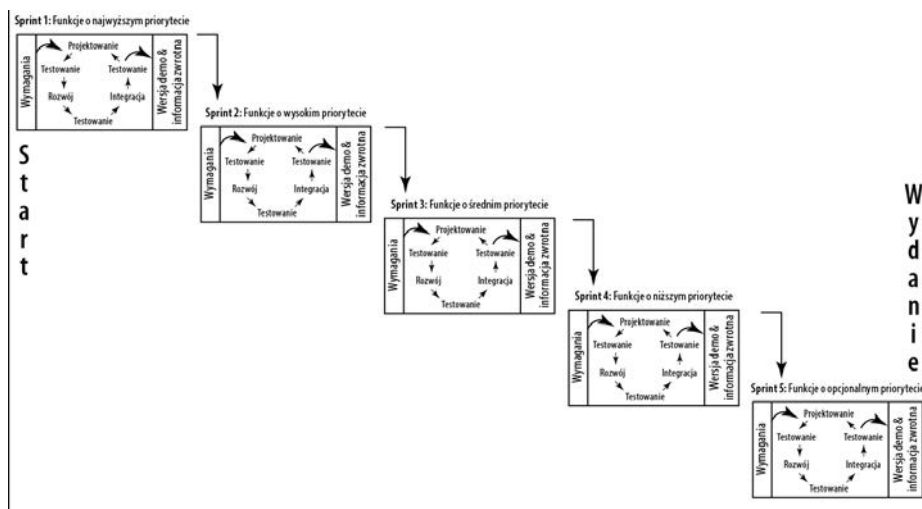
Na rysunku 3.2 widać, jak każda faza projektu w modelu kaskadowym jest uzależniona od poprzedniej. Zespoły projektują i rozwijają wszystkie funkcje łącznie, co oznacza, że nie stworzysz funkcji o najwyższym priorytecie, dopóki nie skończysz rozwijać funkcji o najniższym priorytecie. Klient musi czekać do końca projektu, aby otrzymać ostateczną wersję jakiegokolwiek elementu produktu.



RYСУNEK 3.2. Cykl projektowy w modelu kaskadowym jest podejściem liniowym

W fazie testowania projektu w modelu kaskadowym klient w końcu zaczyna widzieć elementy długo oczekiwanego produktu. Do tego czasu poniesione nakłady i wysiłek są ogromne, a ryzyko niepowodzenia wysokie. Znalezienie wad wśród wszystkich zrealizowanych wymagań dotyczących produktu jest jak szukanie chwastu w polu kukurydzy.

Podejścia zwinne wywracają do góry nogami koncepcję procesu tworzenia produktu. Stosując metody zwinne, opracowuje się, testuje oraz integruje małe zestawy wymagań dotyczących produktu w krótkich cyklach iteracyjnych, zwanych *iteracjami* lub *sprintami*, jak pokazano na rysunku 3.3. Testowanie odbywa się podczas każdej iteracji, a nie na końcu procesu rozwoju. Zespoły deweloperskie identyfikują i usuwają defekty, zapobiegając ich dotarciu do klienta, podobnie jak ogrodnik może łatwiej znaleźć chwast w doniczce niż na polu kukurydzy. Zespoły nie tylko znajdują i usuwają chwasty, ale zapobiegają kiełkowaniu nasion chwastów.



RYSUNEK 3.3. Podejścia zwinne charakteryzują się iteracyjnym cyklem rozwoju

GDZIE MODEL KASKADOWY SIĘ NIE SPRAWDZA

Jak wspominaliśmy w rozdziale 1., przed 2008 rokiem model kaskadowy był najczęściej stosowaną tradycyjną metodyką zarządzania projektami. Na poniższej liście widać główne aspekty podejścia kaskadowego do zarządzania projektami:

- ▶ Zespół musi z góry znać wszystkie wymagania, aby oszacować czas, budżet, członków zespołu i zasoby. Znajomość wszystkich wymagań na początku projektu oznacza dużą inwestycję w szczegółowe zbieranie wymagań przed rozpoczęciem pracy nad tworzeniem produktu.
- ▶ Szacowanie jest skomplikowane i wymaga dużych kompetencji i doświadczenia oraz poważnego wysiłku, aby go dokonać.
- ▶ Klient i interesariusze mogą nie być dostępni, aby odpowiedzieć na pytania w trakcie prac rozwojowych, ponieważ mogą zakładać, że dostarczyli wszystkich potrzebnych informacji podczas faz zbierania wymagań i projektowania.

- ▶ Zespół musi oprzeć się dodawaniu nowych wymagań lub dokumentować je jako zlecenia zmian, co oznacza więcej pracy projektowej, wydłuża harmonogram i zwiększa budżet.
- ▶ Zespół musi tworzyć i aktualizować obszerną dokumentację procesu, aby nim zarządzać i kontrolować projekt.
- ▶ Chociaż niektóre testy mogą być wykonywane w trakcie pracy, ostateczne testy nie mogą być zakończone do końca projektu, kiedy wszystkie funkcjonalności zostały opracowane i zintegrowane.
- ▶ Pełna i kompletna informacja zwrotna od klienta jest możliwa dopiero po zakończeniu projektu, kiedy wszystkie funkcjonalności są już gotowe.
- ▶ Wymagane jest stałe finansowanie, ale wartość pojawia się dopiero na końcu projektu, co stwarza wysoki poziom ryzyka.
- ▶ Projekt musi być w pełni zrealizowany, aby można było uzyskać wartość. Jeśli finansowanie skończy się przed zakończeniem projektu, projekt dostarcza zerowej wartości.

Właściciel produktu, Scrum master i sprint to terminy wywodzące się ze *Scruma* — popularnej zwinnej struktury organizowania pracy i demonstrowania postępów. *Scrum* odnosi się do rugby, kiedy to gracze spotykają się, aby wejść w posiadanie piłki. *Scrum* jako podejście, podobnie jak rugby, zachęca zespół do ścisłej współpracy w kierunku wspólnego celu i wzięcia odpowiedzialności za wynik. (Więcej o *Scrumie* i innych technikach zwinnych dowiesz się w rozdziale 5.). Używamy *Scruma* jako przykładu do wyjaśnienia wielu koncepcji w pozostałej części tego rozdziału.

Co więcej, w przypadku zwinnego rozwoju produktu klienci mają możliwość zobaczenia swojego produktu na końcu każdego krótkiego cyklu. Możesz najpierw stworzyć funkcje o najwyższym priorytecie, co daje Ci możliwość zapewnienia maksymalnej wartości na wczesnym etapie, kiedy została już zainwestowana mniejsza część pieniędzy klienta.

Zwinne podejście do rozwoju produktu pozwoli zmniejszyć ryzyko podczas każdej iteracji. Ponadto, jeśli Twój produkt ma wartość rynkową, uzyskanie przychodów jest możliwe nawet w trakcie tworzenia produktu. W tej sytuacji mamy do czynienia z samofinansującym się produktem!

Dlaczego podejścia agile'owe zwyciężają w porównaniu z podejściami historycznymi

Agile'owe ramy postępowania obiecują znaczące korzyści w porównaniu z metodami historycznymi, w tym większą elastyczność i stabilność, mniejszy zakres bezproduktywnej pracy, szybsze dostarczanie produktów o wyższej jakości, lepszą wydajność zespołu deweloperskiego, ściślejszą kontrolę i szybsze wykrywanie błędów. Wszystkie te wyniki opisujemy w tym rozdziale.

Jednak tych wyników nie da się osiągnąć bez udziału bardzo kompetentnego, stałego i sprawnego zespołu deweloperskiego. Zespół ten jest kluczowy dla sukcesu produktu. Metody zwinne podkreślają znaczenie wsparcia udzielanego zespołowi deweloperskiemu, jak również znaczenie działań i interakcji członków zespołu.



ZAPAMIĘTAJ

Pierwsza wartość w Manifeście Agile to „Ludzie i interakcje ponad procesami i narzędziami”. Dbanie o zespół deweloperski jest centralnym elementem zwinnego rozwoju produktu i podstawą sukcesu, jaki można odnieść, posługując się metodą zwinną.

Zespoły scrumowe koncentrują się na zespołach deweloperskich (do których należą twórcy funkcji, testerzy, projektanci i wszyscy inni, którzy wykonują faktyczną pracę przy tworzeniu produktu), a także na dwóch następujących ważnych członkach zespołu, bez których zespół deweloperski nie mógłby funkcjonować:

- ▶▶ **Właściciel produktu** — właściciel produktu to członek zespołu, który jest ekspertem w zakresie produktu i potrzeb biznesowych klienta. Właściciel produktu współpracuje ze środowiskiem biznesowym i nadaje priorytety wymaganiom produktowym, a także wspiera zespół deweloperski, będąc dostępnym, aby udzielać codziennych wyjaśnień i ostatecznej akceptacji zespołowi deweloperskiemu. (W rozdziale 2. dowiesz się więcej na temat właściciela produktu).
- ▶▶ **Scrum master** — Scrum master działa jako bufor pomiędzy zespołem deweloperskim a czynnikami rozpraszającymi, które mogłyby spowolnić proces wytwarzania produktu. Scrum master dostarcza również wiedzy na temat procesów agile’owych i pomaga usunąć przeszkody, które utrudniają zespołowi deweloperskiemu czynienie postępów. Ułatwia budowanie konsensusu i ciągle doskonalenie zespołu.

Pełne opisy pracy właściciela produktu, zespołu deweloperskiego i Scrum mastera znajdziesz w rozdziale 7. W dalszej części tego rozdziału zobaczysz, że najwyższym priorytetem właściciela produktu i Scrum mastera jest wspieranie i optymalizacja wydajności zespołu deweloperskiego.

Większa elastyczność i stabilność

Zwinny rozwój produktu oferuje zarówno większą elastyczność, jak i większą stabilność niż projekty tradycyjne. Najpierw opiszemy, w jaki sposób zwinny rozwój zapewnia elastyczność, a następnie omówimy pojęcie stabilności.

Zespół, niezależnie od podejścia do zarządzania projektem lub produktem, na początku rozwoju produktu staje przed dwoma istotnymi wyzwaniem:

- ▶▶ Zespół ma ograniczoną wiedzę na temat stanu końcowego produktu.
- ▶▶ Zespół nie może przewidzieć przyszłości.

Ta ograniczona wiedza na temat produktu i przyszłych potrzeb biznesowych sprawia, że zmiany są nieuchronne.



ZAPAMIĘTAJ

Czwartą podstawową wartością w Manifeście Agile jest „Reagowanie na zmianę zamiast wykonywania planu”. Ramy Agile’a są tworzone z myślą o elastyczności.

Dzięki podejściu zwinnemu zespoły mogą dostosowywać się do nowej wiedzy i nowych wymagań, które pojawiają się w miarę postępu prac. W całej książce podajemy wiele szczegółów dotyczących procesów zwinnych, które umożliwiają elastyczność. Oto prosty opis niektórych procesów, które pomagają zespołom deweloperskim zarządzać zmianą:

- ▶▶ Na początku rozwoju produktu właściciel produktu zbiera od interesariuszy bardzo ogólne wymagania dotyczące produktu i nadaje im priorytety. Właściciel produktu nie potrzebuje z góry wszystkich wymagań rozbitych na szczegóły; wystarczy, że będzie dobrze rozumiał cel powstania produktu.
- ▶▶ Zespół deweloperski i właściciel produktu pracują wspólnie nad rozbięciem początkowych wymagań o najwyższym priorytecie na bardziej szczegółowe wymagania. Rezultatem są małe kawałki pracy generującej wartość dodaną, które zespół deweloperski może natychmiast zacząć rozwijać.
- ▶▶ W każdym sprincie należy skupić się na najważniejszych priorytetach, niezależnie od tego, jak krótko przed sprintem te priorytety zostały ustalone.

Iteracje, czyli sprinty, są krótkie — trwają do czterech tygodni, a często są jednolub dwutygodniowe. Szczegóły dotyczące sprintów znajdziesz w rozdziałach 10. – 12.



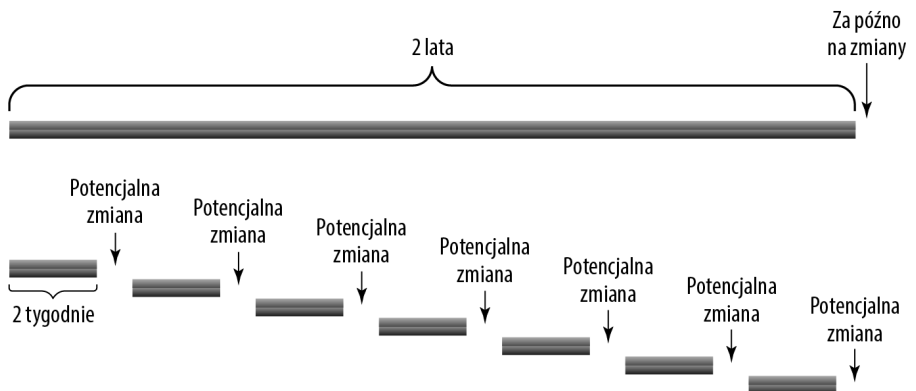
WSKAZÓWKA

- ▶▶ Zespół deweloperski pracuje nad grupami wymagań w ramach sprintów i z każdym kolejnym sprintem dowiaduje się więcej o produkcie.
- ▶▶ Zespół deweloperski planuje jeden sprint na raz i zagłębia się w wymagania na początku każdego sprintu. Zespół deweloperski pracuje zazwyczaj tylko nad kolejnymi wymaganiami o najwyższym priorytecie.
- ▶▶ Koncentracja na jednym sprincie w danym czasie i na wymaganiach o najwyższym priorytecie pozwala zespołowi na przyjęcie nowych wymagań o wysokim priorytecie na początku każdego sprintu.
- ▶▶ Gdy pojawiają się zmiany, właściciel produktu aktualizuje listę wymagań, którą należy zrealizować w przyszłych sprintach. Właściciel produktu regularnie aktualizuje listę priorytetów w oparciu o zmieniające się warunki rynkowe lub biznesowe.
- ▶▶ Właściciel produktu może finansowo zainwestować w pierwszej kolejności w funkcje o wysokim priorytecie i może wybrać, które funkcje finansować w trakcie rozwoju.
- ▶▶ Właściciel produktu i zespół deweloperski zbierają informacje zwrotne od klientów na koniec każdego sprintu i działają na ich podstawie.

Informacje zwrotne od klientów często prowadzą do zmian w istniejącej funkcjonalności lub do nowych, wartościowych wymagań. Informacje zwrotne mogą również prowadzić do usunięcia lub zmiany priorytetów wymagań, które nie są naprawdę konieczne.

- ▶▶ Właściciel produktu może zatrzymać rozwój produktu, gdy uzna, że produkt posiada wystarczający zakres funkcjonalności, który spełnia postawione przed nim cele. Zwinny rozwój produktu zazwyczaj kończy się wcześniej, zyskując oczekiwaną wartość, zanim upłynie czas lub skończą się pieniądze.

Rysunek 3.4 ilustruje, jak wprowadzanie zmian za pomocą zwinnego rozwoju może być bardziej stabilne niż wprowadzanie zmian w modelu kaskadowym. Pomyśl o dwóch obrazkach na rysunku jako o stalowych prętach. Na górnym obrazku pręt symbolizuje dwuletni projekt. Długość pręta sprawia, że jest znacznie łatwiej go odkształcić, wygiąć i złamać. O zmianach w projektach można myśleć w ten sam sposób — długie projekty są pod względem strukturalnym podatne na niestabilność, ponieważ etap planowania projektu różni się od jego realizacji, kiedy to wkrada się rzeczywistość.



RYSUNEK 3.4. Stabilność w ramach elastyczności dzięki zwinnej rozwojowi produktu

Spójrz teraz na dolny obrazek na rysunku 3.4. Małe stalowe pręty symbolizują dwutygodniową iterację. Tym małym prętom dużo łatwiej zachować stabilność niż tym większym. W ten sam sposób łatwiej jest uzyskać stabilność w mniejszych przyrostach przy znanych punktach elastyczności. Wytłumaczenie stronie biznesowej, że nie można wprowadzać żadnych zmian przez dwa tygodnie, jest znacznie łatwiejsze i bardziej realistyczne niż powiedzenie, że żadne zmiany nie mogą wystąpić przez dwa lata.

Zwinny rozwój produktu jest taktycznie elastyczny, ponieważ jest strategicznie stabilny. Podejścia zwinne świetnie radzą sobie ze zmianami, ponieważ środki do wprowadzania regularnych zmian są wbudowane w codzienne procesy. Jednocześnie iteracje zapewniają wyraźne obszary stabilności. Zespoły dostosowują się do zmian w rejestrze produktu w dowolnym momencie, ale zazwyczaj nie dostosowują zewnętrznych zmian zakresu w trakcie sprintu. Rejestr produktu może się stale zmieniać, ale — poza nagłymi przypadkami — sprint ma na ogół stabilny przebieg.

Na początku iteracji zespół deweloperski planuje pracę, którą wykona w danym sprincie. Po rozpoczęciu sprintu zespół pracuje tylko nad zaplanowanymi wymaganiami. Od tego planu może zdarzyć się kilka wyjątków: jeśli zespół skończy pracę wcześniej, może poprosić o więcej zadań; jeśli wystąpi nagły, poważny problem, właściciel produktu może odwołać sprint. Generalnie jednak sprint jest dla zespołu deweloperskiego czasem dużej stabilności.

Ta stabilność może prowadzić do innowacji. Kiedy członkowie zespołu deweloperskiego mają zapewnioną stabilność — czyli wiedzę, nad czym będą pracować w ustalonym czasie — będą świadomie myśleć o swoich zadaniach w pracy. Mogą też myśleć o zadaniach nieświadomie z dala od pracy i mieć tendencję do wymyślania rozwiązań w każdej chwili.

Zwinne tworzenie produktów zapewnia stały cykl rozwoju, informacji zwrotnych i zmian, co pozwala zespołom na elastyczność w tworzeniu produktów zawierających właściwe funkcje i zapewnia stabilność, która pozwala na kreatywność.

Redukcja zadań nieproduktywnych

W każdym momencie dnia pracy, kiedy tworzysz produkt, możesz pracować albo nad rozwojem produktu, albo nad procesami peryferyjnymi, które mają zarządzać tworzeniem produktu i je kontrolować. W pierwszym obszarze, który należy rozwijać, jest więcej wartości niż w drugim (tutaj zakres zadań należy zredukować).

Aby stworzyć produkt, trzeba pracować nad rozwiązaniem. To stwierdzenie jest oczywiste, ale jest rutynowo zaniedbywane w projektach kaskadowych. Deweloperzy w niektórych projektach w zakresie oprogramowania tylko 20% czasu poświęcają na generowanie funkcjonalności, a resztę czasu spędzają na spotkaniach, pisaniu maili lub tworzeniu niepotrzebnych prezentacji i dokumentacji.

Rozwój produktu może być intensywnym zajęciem, które wymaga długotrwałego skupienia. Wielu deweloperów nie może poświęcić wystarczająco dużo czasu na rozwój produktu w ciągu normalnego dnia pracy, aby nadążyć za harmonogramem projektu, ponieważ wykonują inne rodzaje zadań. Wynika z tego następujący łańcuch przyczynowy:

długi dzień pracy = zmęczenie deweloperzy = niepotrzebne błędy = więcej wysiłku wkładanego w usuwanie błędów = opóźnione wydanie produktu = dłuższy czas generowania wartości



OSTRZEŻENIE

Nie daj się nabrać na to, że Twój zespół deweloperski będzie pracował dodatkowo tylko w jeden weekend. Jeśli pracujesz w jeden weekend, to od tej pory prawdopodobnie będziesz pracował przez większość weekendów. Praca w nadgodzinach to ślepa uliczka. Potem ludzie nie będą oczekiwać mniej pracy w przyszłości; będą się spodziewać większej ilości pracy.

Aby zmaksymalizować produktywną pracę, należy wyeliminować nadgodziny i zatrudnić deweloperów tworzących funkcjonalność w ciągu dnia roboczego. Aby zwiększyć ilość produktywnych zadań, musisz zmniejszyć zakres nieproduktywnych zadań. Kropka.

Spotkania

Spotkania mogą okazać się dużą stratą cennego czasu. W tradycyjnych projektach członkowie zespołu deweloperskiego mogą przesiadywać na długich spotkaniach, które przynoszą deweloperom niewielkie korzyści lub nawet nie przynoszą ich wcale. Poniższe podejścia zwinne mogą pomóc w zapewnieniu, że zespoły deweloperskie będą spędzać czas tylko na produktywnych, znaczących spotkaniach:

- ▶▶ Procesy agile'owe obejmują tylko kilka formalnych spotkań. Spotkania te są skoncentrowane na pracy, poruszaniu konkretnych tematów i mają ograniczony czas. W przypadku zwinnego rozwoju produktu na ogół nie trzeba uczestniczyć w spotkaniach niezwiązanych z metodą Agile.
- ▶▶ Częścią pracy Scrum mastera jest zapobieganie zakłóceniom czasu pracy zespołu deweloperskiego, w tym odmawianie próśbom o spotkania nieutrzymane w duchu Agile'a. Kiedy pojawia się potrzeba odciążenia deweloperów od prac rozwojowych, Scrum master pyta o powody. Scrum master wraz z właścicielem produktu może wtedy wymyślić, jak zaspokoić tę potrzebę bez zakłócania pracy zespołu deweloperskiego.
- ▶▶ W przypadku zwinnego rozwoju produktu aktualny status jest często dostępny dla całej organizacji w postaci wizualnej, co eliminuje potrzebę spotkań statusowych. Sposoby na usprawnienie raportowania statusu znajdziesz w rozdziale 16.

E-mail

Poczta elektroniczna nie jest skutecznym sposobem komunikacji w celu rozwiązywania problemów. Zespoły odpowiedzialne za rozwój produktu starają się oszczędnie korzystać z poczty elektronicznej; być może robią to w przypadku konieczności przesłania informacji lub udzielenia prostej odpowiedzi „tak” lub „nie”. Nawet wtedy istnieją lepsze narzędzia, takie jak stale aktywne czaty umożliwiające przepływ informacji do i od wszystkich pracowników. Proces wysyłania wiadomości e-mail jest asynchroniczny i powolny: wysyłasz maila, czekasz na odpowiedź, masz kolejne pytanie i wysyłasz kolejnego maila. Proces ten pożera czas, który można spędzić bardziej produktywnie.

Zamiast wysyłać e-maile, zespoły wykorzystują dyskusje twarzą w twarz, aby rozwiązywać problemy i ustalać szczegóły na miejscu.

Prezentacje

Przygotowując się do prezentacji funkcjonalności klientowi, zespoły tworzące produkt często stosują następujące techniki:

- ▶▶ **Demonstruj, zamiast prezentować.** Innymi słowy, pokaż klientowi, co stworzyłeś, zamiast opisywać, co stworzyłeś. Zespoły zajmujące się rozwojem produktu zawsze dysponują przyrostową wersją swojego produktu, którą mogą udostępnić, co pozwala uniknąć pokusy hipotetycznego informowania o pracach w toku.

Klienci i interesariusze mogą przekazać jeszcze lepsze informacje zwrotne, jeśli demonstracja obejmuje możliwość skorzystania z przyrostu produktu komputerowo lub w kontakcie z fizycznym produktem.



WSKAZÓWKA

- ▶▶ **Pokaż, jak funkcjonalność spełnia wymaganie i kryteria akceptacji.** Innymi słowami, powiedz: „Takie było wymaganie. Są to kryteria potrzebne do wskazania, że funkcja jest kompletna. Oto powstała funkcjonalność spełniająca te kryteria”.
- ▶▶ **Unikaj formalnych prezentacji w postaci slajdów i wszystkich przygotowań z nimi związanych.** Kiedy zademonstrujesz działającą funkcjonalność, będzie ona mówić sama za siebie. Demonstracje powinny być surowe i prawdziwe.

Dokumentacja procesu

Dokumentacja od dawna jest obciążeniem dla kierowników projektów i deweloperów. Zespoły tworzące produkty mogą zminimalizować zakres dokumentacji, stosując następujące podejścia:

- ▶▶ **Stosuj rozwój iteracyjny.** Duża część dokumentacji powstaje po to, aby odnieść się do decyzji podjętych miesiące lub lata temu. Iteracyjny rozwój skraca czas pomiędzy decyzją a opracowanym produktem z miesięcy lub lat do dni. Produkt i związane z nim testy automatyczne zamiast obszernej dokumentacji dokumentują podjęte decyzje.
- ▶▶ **Pamiętaj, że jeden rozmiar nie pasuje do wszystkiego.** Nie musisz tworzyć tych samych dokumentów dla każdego wysiłku na rzecz rozwoju produktu. Wybierz to, co jest sensowne dla Twojego produktu, interesariuszy i klientów.
- ▶▶ **Używaj nieformalnych, elastycznych narzędzi dokumentacyjnych.** Tablice, karteczki samoprzylepne, wykresy i inne wizualne reprezentacje planu pracy są wystarczającymi narzędziami.
- ▶▶ **Włączaj proste narzędzia, które zapewniają odpowiednie informacje dla kierownictwa o postępach w rozwoju produktu.** Nie twórz specjalnych raportów z postępu prac, takich jak rozbudowane raporty statusowe, dla samego raportowania. Zespoły zajmujące się rozwojem produktu używają narzędzi wizualnych, takich jak wykresy spalania, aby łatwo przekazać status, pamiętając jednocześnie, że „działające oprogramowanie (lub produkt) jest główną miarą postępu” (zasada nr 7).

Wyższa jakość, szybsze dostarczanie

W tradycyjnych projektach okres od zakończenia zbierania wymagań do rozpoczęcia testowania przez klienta może być boleśnie długi. W tym czasie klient czeka na jakiś rezultat, a zespół deweloperski jest zajęty pracą. Kierownik projektu upewnia się, że zespół projektowy postępuje zgodnie z planem, trzyma zmiany na wodzy i informuje wszystkich zainteresowanych o wynikach za pomocą częstych i szczegółowych raportów.

Kiedy rozpoczyna się testowanie, blisko końca projektu, defekty mogą spowodować zwiększenie potrzeb finansowych, wywołać opóźnienia w harmonogramie, a nawet zniszczyć projekt. Testowanie jest największą niewiadomą projektu, a w tradycyjnych projektach ta niewiadoma istnieje do samego końca.

Zwinne tworzenie produktów ma na celu szybkie dostarczenie wysokiej jakości funkcjonalności nadającej się do przekazania klientowi. Zwinne tworzenie produktów zapewnia lepszą jakość i szybkie dostarczanie dzięki następującym elementom:

- ▶ Klient przegląda działającą funkcjonalność na koniec każdego sprintu i udziela natychmiastowej informacji zwrotnej zespołowi na potrzeby sprawdzenia i adaptacji już w następnym sprincie.
- ▶ Krótkie iteracje rozwojowe (sprinty) ograniczają liczbę i złożoność funkcji w procesie rozwoju w danym czasie, dzięki czemu efekty wykonanej pracy są łatwiejsze do przetestowania w każdym sprincie. Tylko tyle można stworzyć w każdym sprincie. Zespoły deweloperskie rozbijają na kilka etapów funkcje, które są zbyt złożone jak na jeden sprint.
- ▶ Zespół deweloperski codziennie buduje i testuje oraz utrzymuje działający produkt przez cały czas rozwoju produktu.
- ▶ Właściciel produktu jest dyspozycyjny przez cały dzień, aby szybko odpowiadać na pytania i wyjaśniać nieporozumienia.
- ▶ Zespół deweloperski jest upoważniony do działania i zmotywowany oraz pracuje w rozsądnym wymiarze godzin. Ponieważ zespół deweloperski nie jest wyeksploatowany ponad siły, pojawia się mniej błędów.
- ▶ Błędy są szybko wykrywane, ponieważ deweloperzy testują swoją pracę po ukończeniu kolejnych etapów. Obszerne testy automatyczne zdarzają się często — jeśli to konieczne, sprawdzany jest zawsze kod.
- ▶ Nowoczesne narzędzia do tworzenia oprogramowania pozwalają na zapisanie wielu wymagań w postaci skryptów testowych bez konieczności programowania, dzięki czemu testowanie automatyczne jest szybsze.

Lepsza wydajność zespołu

Centralnym elementem zwinnego rozwoju produktu jest doświadczenie członków zespołu. W porównaniu z tradycyjnymi podejściami, takimi jak model kaskadowy, zespoły ds. rozwoju produktu otrzymują większe wsparcie środowiskowe i organizacyjne, mogą poświęcić więcej czasu na skupienie się na swojej pracy i mogą przyczynić się do ciągłego doskonalenia procesu. Aby dowiedzieć się, co te elementy oznaczają w praktyce, czytaj dalej.

Wsparcie dla zespołu

Zdolność zespołu deweloperskiego do dostarczania potencjalnie możliwych do wdrożenia funkcjonalności jest kluczowa dla uzyskania wyników w podejściu zwinnym i jest osiągnięta za pomocą następujących mechanizmów wsparcia:

- ▶ Popularną praktyką agile'ową jest umieszczenie zespołu deweloperskiego, Scrum mastera i właściciela produktu razem w jednym miejscu i fizycznie blisko klienta.

Zachęca to do współpracy i sprawia, że komunikacja jest szybsza, bardziej przejrzysta i łatwiejsza. Można wstać z fotela, porozmawiać z kimś bezpośrednio i od razu wyeliminować wszelkie niejasności i niepewności.

- ▶▶ Właściciel produktu może bezzwłocznie odpowiadać na pytania zespołu deweloperskiego i prośby o wyjaśnienia, eliminując zamieszanie i umożliwiając płynny przebieg prac.
- ▶▶ Scrum master usuwa przeszkody i zapewnia, że zespół deweloperski ma wszystko, czego potrzebuje, aby się skupić i osiągnąć maksymalny poziom produktywności.

Koncentracja

Korzystając z procesów zwinnych, zespół deweloperski może poświęcić jak najwięcej czasu pracy na rozwój produktu. Poniższe podejścia pomagają zespołom deweloperskim utrzymać koncentrację:

- ▶▶ Członkowie zespołu deweloperskiego są przydzielani w 100% do jednego celu zespołowego, eliminując utratę czasu i skupienia będącą skutkiem zmiany kontekstu pracy.
- ▶▶ Członkowie zespołu deweloperskiego wiedzą, że ich koledzy z zespołu będą w pełni dostępni.
- ▶▶ Deweloperzy skupiają się na małych jednostkach funkcjonalności, które są jak najbardziej niezależne od innych funkcjonalności. Każdego ranka zespół deweloperski wie, co oznacza sukces tego dnia.
- ▶▶ Scrum master ponosi odpowiedzialność za pomoc w ochronie zespołu deweloperskiego przed rozproszeniami w organizacji.
- ▶▶ Nakład czasu, który zespół deweloperski poświęca na tworzenie i związane z tym produktywne działania, wzrasta, ponieważ zmniejsza się praca nieproduktywna.

Ciągłe doskonalenie

Zwinny proces nie jest bezmyślnym odhaczaniem zadań. Różne rodzaje produktów i różne zespoły są w stanie odnaleźć się w danej sytuacji, co widać przy omawianiu retrospektyw sprintu w rozdziale 12. Oto kilka sposobów, dzięki którym zespoły mogą się stale doskonalić:

- ▶▶ Iteracyjny rozwój umożliwia ciągłe doskonalenie, ponieważ każda nowa iteracja wiąże się ze świeżym początkiem.
- ▶▶ Ponieważ sprinty odbywają się w ciągu zaledwie tygodnia lub dwóch, zespoły mogą szybko wprowadzać zmiany w procesach.
- ▶▶ Proces przeglądu, zwany **retrospektywą**, odbywa się na koniec każdej iteracji i daje wszystkim członkom zespołu swoiste forum do identyfikacji i planowania działań na rzecz usprawnień.

- ▶▶ Cały zespół scrumowy — właściciel produktu, członkowie zespołu deweloperskiego i Scrum master — dokonuje przeglądu aspektów pracy, które jego zdaniem mogą wymagać poprawy.
- ▶▶ Zespół scrumowy wykorzystuje wnioski wyciągnięte z retrospektywy podczas kolejnych sprintów, dzięki czemu sprinty stają się bardziej produktywne.

Ścisłejsza kontrola

Praca szybciej posuwa się naprzód w rozwoju zwinnym niż w modelu kaskadowym. Podwyższona produktywność pomaga zwiększyć kontrolę dzięki następującym aspektom:

- ▶▶ Procesy zwinne zapewniają stały przepływ informacji. Zespoły deweloperskie planują swoją pracę wspólnie każdego ranka na codziennych spotkaniach scrumowych i aktualizują statusy zadań w ciągu każdego dnia.
- ▶▶ W przypadku każdego sprintu klient ma możliwość priorytetyzacji od nowa wymagań produktowych w oparciu o potrzeby biznesowe.
- ▶▶ Na podstawie działającej funkcjonalności, którą dostarczasz na koniec każdego sprintu, określasz prace na kolejny sprint zgodnie z aktualną wiedzą i zaktualizowanymi priorytetami. Nie jesteś niewolnikiem priorytetów wyznaczonych kilka dni, tygodni, miesięcy czy lat temu.
- ▶▶ Kiedy właściciel produktu ustala priorytety dla następnego sprintu, to działanie nie ma wpływu na bieżący sprint. W przypadku zwinnego rozwoju zmiana wymagań nie generuje dodatkowych kosztów administracyjnych ani dodatkowego czasu i nie zakłóca bieżącej pracy.
- ▶▶ Techniki zwinne ułatwiają zakończenie produktu. Na koniec każdej iteracji możesz określić, czy funkcje produktu są teraz odpowiednie. Może się okazać, że pozycje o niskim priorytecie nigdy nie będą musiały być zrealizowane.

W kaskadowym podejściu metryki projektu mogą być przestarzałe, a zademonstrowanie funkcjonalności może się okazać możliwe dopiero za kilka miesięcy. W kontekście agile'owym metryki są aktualne i istotne każdego dnia, ukończona praca jest integrowana codziennie, a działający produkt jest demonstrowany co kilka tygodni. Od pierwszego sprintu do zamknięcia procesu rozwoju każdy członek zespołu wie, czy zespół realizuje swoje zadania. Aktualna wiedza i umiejętność szybkiego ustalania priorytetów umożliwiają wysoki poziom kontroli.

Szybsze i mniej kosztowne niepowodzenia

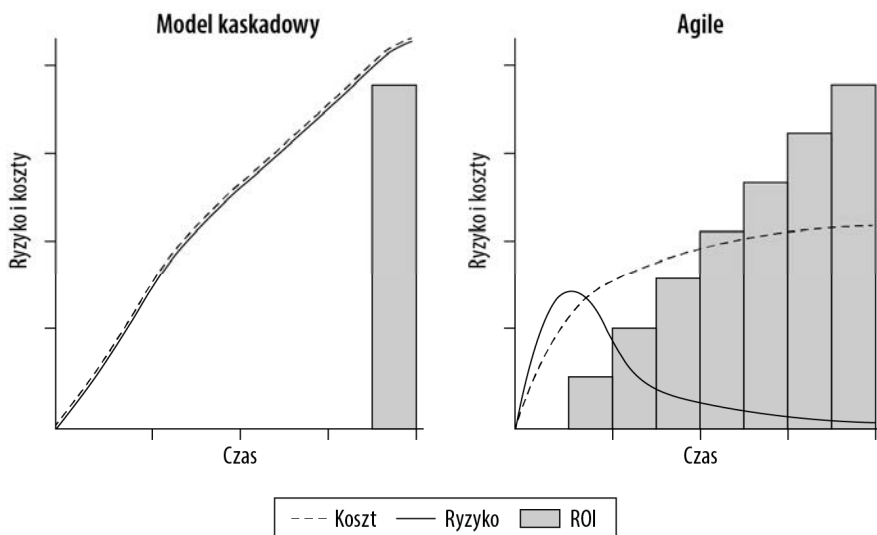
W projekcie według modelu kaskadowego możliwości wykrywania niepowodzeń są teoretyczne aż do końca harmonogramu projektu, kiedy wszystkie ukończone prace są scalane w całość i kiedy większość inwestycji jest już za nami. Czekanie do ostatnich tygodni lub dni projektu, aby dowiedzieć się, że produkt generuje poważne problemy,

jest ryzykowne dla wszystkich zainteresowanych. Na rysunku 3.5 porównano profil ryzyka i inwestycji w przypadku podejścia kaskadowego oraz podejścia zwinnego.

Oprócz możliwości ściślejszej kontroli agile'owe ramy postępowania zapewniają:

- ▶ wcześniejsze i częstsze możliwości wykrywania błędów,
- ▶ możliwość oceny i działania co kilka tygodni,
- ▶ obniżenie kosztów związanych z błędami.

Jakie rodzaje niepowodzeń widziałeś w pracy projektowej? Czy w tych sytuacjach pomogłyby podejścia agile'owe? Więcej na temat ryzyka w zwinnym rozwoju produktu znajdziesz w rozdziale 17.



RYSUNEK 3.5. Wykres ryzyka i inwestycji porównujący obie metodyki: kaskadową i Agile

Dlaczego ludzie lubią być zwinni

Widziałeś już, jak organizacja może skorzystać ze zwinnego rozwoju produktu dzięki szybszej dostawie i niższemu kosztom. Z kolejnych rozdziałów dowiesz się, w jaki sposób zaangażowane osoby mogą również odnieść korzyści, czy to bezpośrednio, czy pośrednio.

Kierownictwo

Zwinny rozwój zapewnia dwie korzyści, które są szczególnie atrakcyjne dla kadry zarządzającej: wydajność oraz wyższy i szybszy zwrot z inwestycji.

Wydajność

Praktyki zwinne pozwalają na ogromne zwiększenie efektywności procesu rozwoju w następujący sposób:

- ▶ Zwinne zespoły deweloperskie są bardzo produktywne. Same organizują pracę, skupiają się na działaniach rozwojowych, a przed rozproszeniem uwagi chroni ich właściciel produktu i Scrum master.
- ▶ Nieproduktywne wysiłki są zminimalizowane. Podejście zwinne eliminuje bezowocną pracę; nacisk kładziony jest na rozwój.
- ▶ Dzięki zastosowaniu prostych, aktualnych, dostępnych na żądanie pomocy wizualnych — takich jak wykresy i diagramy — do pokazywania tego, co zostało zrobione, co jest w trakcie realizacji i co ma nadejść, postęp prac rozwojowych jest łatwiejszy do zrozumienia na pierwszy rzut oka.
- ▶ Dzięki ciągłemu testowaniu błędy są wcześniej wykrywane i usuwane.
- ▶ Proces rozwojowy może zostać wstrzymany, gdy produkt uzyska wystarczającą funkcjonalność.

Możliwość uzyskania wyższego ROI

ROI jest znacznie wyższy przy użyciu podejść zwinnych z następujących powodów:

- ▶ **Funkcjonalność jest dostarczana na rynek wcześniej.** Funkcje są w pełni ukończone, a następnie wypuszczane w grupach, zamiast czekać do końca całego procesu rozwoju i wypuszczać 100% funkcji naraz.
- ▶ **Jakość produktu jest wyższa.** Zakres rozwoju jest dzielony na możliwe do opanowania elementy, które są na bieżąco testowane i weryfikowane.
- ▶ **Możliwość uzyskania przychodu może być przyspieszona.** Przyrosty produktu są wypuszczane na rynek wcześniej niż w przypadku tradycyjnego podejścia projektowego. Szybkość wprowadzania produktu na rynek jest argumentem nie do zbiccia.
- ▶ **Produkty mogą się samofinansować.** Udostępnienie funkcjonalności może generować przychody w trakcie prac nad kolejnymi funkcjami.

Rozwój produktu i klienci

Klienci lubią zwinny rozwój produktu, ponieważ mogą dostosować się do zmieniających się wymagań i generować produkty o wyższej wartości.

Lepsze dostosowanie do zmian

Zmiany wymagań dotyczących produktu, priorytetów, harmonogramów i budżetów mogą w znacznym stopniu zakłócić funkcjonowanie tradycyjnych projektów. Natomiast procesy zwinne radzą sobie ze zmianami w korzystny sposób. Na przykład:

- ▶▶ Zwinny rozwój stwarza możliwość zwiększenia satysfakcji klienta i zwrotu z inwestycji poprzez harmonijne włączenie zmian nawet na dalszym etapie rozwoju.
- ▶▶ Ponieważ członkowie zespołu i długość sprintu pozostają stałe, zmiany w zakresie produktu generują mniej problemów niż w przypadku tradycyjnego podejścia. Niezbędne zmiany są umieszczane na liście funkcji adekwatnie do priorytetu, spychając pozycje o niższym priorytecie na dół listy. Ostatecznie właściciel produktu wybiera, kiedy rozwój zakończy się w punkcie, w którym przyszłe inwestycje nie zapewnią wystarczającej wartości.
- ▶▶ Ponieważ zespół deweloperski rozwija najpierw elementy o najwyższej wartości, a właściciel produktu kontroluje priorytety, właściciel produktu może mieć pewność, że priorytety biznesowe są dopasowane do działań deweloperskich.

Większa wartość

Dzięki rozwojowi iteracyjnemu funkcje produktu mogą być udostępniane do uzupełniania ich przez zespół deweloperski. Iteracyjny rozwój i wydania produktu zapewniają większą wartość na następujące sposoby:

- ▶▶ Zespoły dostarczają wcześniej funkcje produktu o najwyższym priorytecie.
- ▶▶ Zespoły mogą wcześniej dostarczać wartościowe produkty.
- ▶▶ Zespoły mogą dostosowywać wymagania w oparciu o zmiany rynkowe i opinie klientów.

Zarządzanie

Kadra zarządzająca lubi zwinny rozwój za wyższą jakość produktu, mniejszą stratę czasu i wysiłku oraz nacisk na wartość produktu zamiast sprawdzania list funkcji o wątpliwej przydatności.

Wyższa jakość

W przypadku rozwoju oprogramowania dzięki takim technikom jak programowanie oparte na testowaniu ciągła integracja i częste informacje zwrotne od klientów na temat działającego oprogramowania produkt od razu zyskuje wyższą jakość.

Być może pracujesz nad rozwojem produktu, który nie obejmuje oprogramowania. Istnieją praktyki techniczne zapewniające jakość w przypadku każdego rodzaju produktu. W jaki sposób można z góry zapewnić jakość produktu w przypadku tworzenia produktu niebędącego oprogramowaniem?

Mniej marnotrawstwa produktowego i procesowego

W przypadku rozwoju zwinnego marnowany czas i funkcje są zredukowane poprzez szereg strategii, w tym następujące:

- ▶▶ **Wdrożenie metody „dokładnie na czas” (ang. *just-in-time*)** — preferowanie tylko tych wymagań, które mają aktualnie najwyższy priorytet, oznacza, że zespół nie traci czasu na dopracowywanie szczegółów funkcji, które mogą nigdy nie powstać.
- ▶▶ **Udział klientów i interesariuszy** — klienci i inni interesariusze mogą przekazywać informacje zwrotne w każdym sprincie, a zespół deweloperski włącza je do produktu już w następnym sprincie. Wraz z rozwojem i informacjami zwrotnymi rośnie wartość dla klienta.
- ▶▶ **Preferowanie rozmów „twarzą w twarz”** — szybsza, bardziej przejrzysta komunikacja to oszczędność czasu i unikanie niejasności.
- ▶▶ **Wbudowywanie zmian** — rozwijane są tylko cechy i funkcje o wysokim priorytecie.
- ▶▶ **Nacisk na dowody działającej funkcjonalności** — jeśli jakaś funkcja nie działa lub nie działa w wartościowy sposób, jest to odkrywane wcześniej i generuje niższe koszty.

Nacisk na wartość

Zwinna zasada prostoty nakazuje eliminację procesów i narzędzi, które nie wspierają rozwoju w sposób bezpośredni i efektywny, oraz wyłączenie funkcji, które dodają mało wymiernej wartości. Zasada ta dotyczy zarówno administracji i dokumentacji, jak i rozwoju w następujący sposób:

- ▶▶ Mniej spotkań, krótszy czas spotkań i ich bardziej skoncentrowany przebieg.
- ▶▶ Redukcja stroniczości.
- ▶▶ Produkowanie ledwie wystarczającej dokumentacji.
- ▶▶ Wspólna odpowiedzialność klienta i zespołu za jakość i wartość produktu.

Zespoły deweloperskie

Podejście zwinne umożliwia zespołom deweloperskim wykonanie pracy na najlepszym możliwym poziomie w rozsądnych warunkach. Metody zwinne zapewniają zespołom deweloperskim:

- ▶▶ jasną definicję sukcesu poprzez wspólne tworzenie celu sprintu z właścicielem produktu oraz identyfikację kryteriów akceptacji podczas tworzenia wymagań;
- ▶▶ siłę i szacunek do organizowania pracy rozwojowej według własnego uznania;
- ▶▶ informacje zwrotne od klientów, których potrzebują, aby dostarczać wartość;
- ▶▶ ochronę dedykowanego Scrum mastera, który usuwa przeszkody i zapobiega zakłóceniom pracy;
- ▶▶ ludzkie, zrównoważone tempo pracy;

- ▶▶ kulturę uczenia się, która wspiera zarówno rozwój osobisty, jak i doskonalenie produktu;
- ▶▶ strukturę, która redukuje czas niepoświęcany na prace rozwojowe.

W powyższych warunkach zespół deweloperski rozwija się i dostarcza rezultaty szybciej i z zachowaniem wyższej jakości.



ZAPAMIĘTAJ

Na Broadwayu i w Hollywood wykonawcy, którzy występują na scenie i na ekranie, są często określani jako „talenty”. To oni są powodem, dla którego wielu klientów świata rozrywki przychodzi na spektakl, a wspierający ich scenarzyści, reżyserzy i producenci dbają o to, by ich gwiazda rozbłysła. W środowisku agile’owym to zespół deweloperski jest „talentem”. Kiedy talent odnosi sukcesy, wszyscy na tym wymiernie zyskują.

Skorowidz

12 zasad Agile, 44
5 x dlaczego, 99

A

adaptacja, 179, 251, 261, 280
ADKAR, 410
agent zmiany, 407
Agile
 champion, 375
 mentor, 115, 148, 240, 379
 ocena korzyści, 63
 test, 60
 zasady, 35, 44, 48, 50
aktywny coaching, 420
analiza przyczyn źródłowych, 98
architektura, 387
artefakt, 115, 289, 310, 318
asortyment produktów, 272
audyt zwinny, 413
autonomia, 169

B

badania i rozwój, 94
blokady, 307
 organizacyjne, 373
budowanie świadomości, 416
budżet, 313
bug, 344

C

cel, 169
 narzędzia, 133
 produktu, 180
 wydania, 211
cele biznesowe, 95
ciągła integracja, continuous integration, 49,
 120, 350
ciągłe
 doskonalenie, 75
 uczenie się, 402
codzienna koordynacja, 387
codzienny Scrum, 116, 177, 227, 365
 obserwatorzy, 395
cykl
 Scrum mastera, 397
 właściciela produktu, 399
członkowie zespołu deweloperskiego, 142, 237

D

DA, Disciplined Agile, 404
data wydania, 211
dedykowany zespół, 153
definicja ukończenia, 40, 359
deklaracja wizji produktu, 179, 183, 184, 289
dekompozycja, 386
diagram
 Ishikawy, 100
 ryby, 100
dokumentacja, 40
dostarczanie rozwiązań dla przedsiębiorstw, 402
dynamika zespołu, 319, 320
dystraktory, 127

E

ekspansja w ramach organizacji, 423
elastyczność, 68
e-mail, 72
empiryczna metoda kontroli, 29
epiki, 187
estimation poker, 206, 208
estymacja
 rejstru produktu, 195
 względna, 190
estymowanie pracochłonności, 190

F

fazy działania Tuckmana, 165
filozofia
 Lewina, 409
 zespołu, 153
fixed
 price, 294
 time, 294
formalności, 56
funkcje, 186
 produktu, 188
funkcjonalność
 działająca, 40
 możliwa do wdrożenia, 241

G

grafy, 58

H

harmonogram transformacji, 374
historyjki użytkownika, 96, 187, 198, 205,
 212, 351
 tworzenie, 200, 202
 weryfikacja, 245

I

identyfikacja
 interesariuszy produktu, 185, 200
 przeszkód, 245
 użytkowników, 201

informacje zwrotne, 256, 421
inspekcja, 179, 251, 261, 280
integracja, 387
interdyscyplinarność, 155
interesariusze produktu, 115, 146, 185, 239, 379
 identyfikacja, 200
inwestowanie, 267, 279
 długoterminowe, 270
 krótkoterminowe, 270
iteracje, 29, 105
 w modelu kaskadowym, 108

J

jakość, 347
 adaptacja, 353
 proaktywna, 347
 regularna inspekcja, 353
 techniki rozwoju, 349
 zwiększanie, 73, 79
 zwinna, 343

K

kanały wsparcia, 218
Kanban, 111
klient, 83
kompatybilność narzędzi, 135
komunikacja, 128, 130, 319, 336
 twarzą w twarz, 352
 wierność, 125
 zwinne kanały, 339
 zwinne metody, 338
koncentracja, 167
 na kliencie, 83
koncepcja
 „Jobs to be done”, 89
 Kanban, 111
 Shu Ha Ri, 167, 422
konsensus, 146
kontrakt zespołowy, 168
kontrola, 29, 76, 106
 jakości, 346
koordynacja pracy, 392
koszt, 316
 długoterminowy, 315
 niepowodzenia, 362, 363
 struktura, 88

kryteria akceptacji, 351
kwadranty zespołu, 171
kwalifikacje, 117

L

Lean, 109, 121
LeSS, Large-scale scrum, 392
 Huge, 393
liczba sprintów, 212
liczebność zespołu, 159
lider służebny, 326
ludzie i interakcje, 38

M

Manifest Agile, 28, 35
 12 zasad, 44
 cztery wartości, 38
mapa
 drogowa, 289
 do wartości, 285, 381, 421
 produktu, 175, 177, 184, 310, 364
 zmian, 413
 klienta, 88
 empatii, 89
 podróży, 88
mapowanie historyjek, 96, 97
marketing, 218
marnotrawstwo produktowe, 79
materiały marketingowe, 218
menedżer, 404
mentor, 395
metafora, 120
metoda
 „dokładnie na czas”, 80
 5 x dlaczego, 99
 naukowa, 93
metody identyfikacji klienta, 85–93
mistrzostwo, 169
model
 kaskadowy, 30, 65, 66, 107
 Scrum of Scrums, 398
 Scrum@Scale, 397
modele rozliczeniowe, 294
multitasking, 127

N

nadmierny nadzór, 127
narzędzia, 134
 Agile, 404
 do współpracy, 132
natychmiastowa adaptacja, 106
natychmiastowe dostosowanie, 29
negocjacja umów, 43
niepewność, 84
niepowodzenie, 409
not to exceed, 294

O

obniżenie kosztów, 316
obserwatorzy, 395
ocena wartości biznesowej, 191
odkrywanie produktu, 141
ograniczenia organizacyjne, 135
opracowanie, 241

P

pilotaż, 420
pionowy podział pracy, 388
planowanie
 dokładnie na czas, 175
 produktu, 386
 retrospektyw, 259
 sprintów, 116, 177, 197, 365, 387
 wspólne programu, 400, 403
 wydania, 197, 210, 289, 364, 386
 zwinne, 176
Platinum Edge, 413
podróżnicy, 396
porażka, 94
prawo malejących przychodów, 279
prezentacja, 72, 251
prędkość, 302
 dostosowywanie, 303
 monitorowanie, 303
 obliczanie, 303
 określenie kosztów długoterminowych, 315
 szacowanie harmonogramu, 304
 zwiększanie, 306
priorytety wymagań, 192

- priorytetyzacja, 363
 - rejestr portfela, 275
 - wartości i ryzyka, 268
- problemy, 430
- procesy i narzędzia, 38
- produkty
 - jako długoterminowe aktywa, 32
 - samofinansujące się, 314
- profile wykresów spalania, 233
- prognozowanie zwrotów z inwestycji, 268
- programowanie
 - ekstremalne, XP, 106, 118–121
 - praktyki, 119, 120
 - oparte na testowaniu, 120
 - w parach, 120, 244, 350
- projekt, 24
 - agile'owy, 29, 30
 - deklaracji wizji, 181
- promienniki informacji, 129, 247
- proste projektowanie, 120
- przedstawiciel klienta, 138
- przeгляд
 - inwestycji, 280
 - rejestr produktu, 211
 - sprintu, 117, 251, 365, 387, 394
 - informacje zwrotne, 256
- przeszkody i rozwiązania, 246, 247
- przychody, 88
- przyrost produktu, 116, 241
- przywództwo
 - służebne, 424, 425
 - zwinne, 428
- pułapki
 - transformacji, 425
 - zwinnego przywództwa, 428

R

- raportowanie statusu i postępów, 340
- reagowanie na zmiany, 43
- redukcja
 - pracy w toku, 112
 - zadań nieproduktywnych, 71
- reguła Pareto, 99
- rejestr
 - produktu, 116, 192, 194, 289, 364
 - sprintu, 116, 219, 231, 290, 365
- rekrutacja, 419

- retrospektywa, 75
 - planowanie, 259
 - sprintu, 117, 178, 257, 365, 387
- ROI, 78
- rola przywódcy służebnego, 424
- role, 115
 - agile'owe, 137
 - w sprincie, 236
- rozmycie zakresu, 25
- rozpraszanie uwagi, 127
- rozwiązanie problemu klienta, 93
- rozwój
 - iteracyjny, 105
 - produktu, 52, 78, 110, 141, 386
 - określanie czasu trwania, 302
 - zespołów ds. produktu, 163
- ryzyko, 191, 343, 356
 - identyfikacja, 363
 - narzędzia, 364
 - naturalna redukcja, 359
 - priorytetyzacja, 363
 - wczesne reagowanie, 363

S

- SAFe, 400
 - konfiguracja, 401
- samofinansujący się rozwój, 314, 360
- samoorganizacja, 156, 321
- samozarządzanie, 158, 321, 323–325
- satysfakcja klienta, 46
- Scrum, 28, 113, 121, 227
 - cykl, 397
 - master, 68, 115, 144, 238, 378, 391
 - of Scrums, 388
 - właściciel produktu, 390
 - zespół deweloperski, 390
 - room, 126
- Scrum@Scale, 396
- spotkania
 - przeгляdu sprintu, 253
 - retrospektywne, 259
- sprawność organizacyjna, 402
- sprint, 29, 114, 116, 347
 - planowanie, 218, 221
 - przeгляд, 251, 253
 - retrospektywa, 257, 259

stabilność, 68
stały czat, 131
standard kodowania, 120
stopniowe dopracowywanie, 178
strategia sytuacyjna, 175
struktura kosztów, 88
synchronizacja, 400
szablon Product Canvas, 85, 87
szacowanie podobieństwa, 208
szkolenie, 419
szybka porażka, 362
szybsze dostarczanie, 73

Ś

środowisko
 sprzyjające sukcesowi, 419
 umożliwiające zwinność, 380
 komponentów, 395

T

tablica zadań, 234, 365
technologie
 niskie, 128
 wysokie, 130
tematy, 186
testowanie, 34,8
 automatyczne, 243, 354
 klienta, 218
testy, 243, 355
time & materials, 294
tradycyjna dynamika zespołowa, 320
tradycyjne zarządzanie, *Patrz* zarządzanie
transformacja, 373
 harmonogram, 374
 Platinum Edge, 414
 unikanie pułapek, 425
transparentność, 29, 106
trwałe tempo, 120
tworzenie
 budżetu, 313
 dedykowanej przestrzeni, 126
 funkcjonalności, 241
 historijki użytkownika, 200, 202
 kontraktu zespołowego, 168
 planu wydania, 211

produktu, 31
środowiska fizycznego, 124
umowy, 295

U

udostępnianie pulpitu, 132
ulepszenia
 utrwalanie, 422
 wprowadzanie, 421
umowy
 o świadczenie usług, 293
 tworzenie, 295
 zamykanie, 298
użytkownik, 46

W

warsztaty odkrywania produktu, 92
wartości Scruma
 odwaga, 152
 otwartość, 150
 skupienie, 149
 szacunek, 151
 zaangażowanie, 149
wartość, 80
 biznesowa, 88
 zwiększanie, 79
wczesna porażka, 94
wdrożenie, 241
 produktu, 214
 zmian, 409
wersja finalna deklaracji wizji, 184
weryfikacja, 183
 pracy, 243
wideokonferencje, 131
wirtualna tablica współpracy, 135
wizja produktu, 175, 177, 179, 364
wizualizowanie, 58, 112
własność, 160
właściciel produktu, 46, 68, 115, 138, 236, 377
 cykl, 399
 przeгляд, 244
wpływy zewnętrzne, 127
wsparcie operacyjne, 215
wspólna lokalizacja zespołu, 124
wspólnota praktyki, Community of Practice, 171

- współpraca
 - z dostawcą, 297
 - z klientami, 43
- wybór narzędzi, 132
- wydajność, 78
 - zespołu, 74
- wydanie, 210, 214
- wydarzenia scrumowe, 115
- wykres, 58
 - ryzyka, 77
 - spalania, 232, 342
- wymagania, 197
 - dotyczące produktu, 186, 189
 - udoskonalanie, 204
 - ustalanie priorytetów, 192
- wywiad z klientem, 91
- wzajemna weryfikacja, 244, 350
- wzmacnianie otwartości, 331

Z

- zaangażowanie
 - indywidualne, 371
 - organizacyjne, 370
 - w metody zwinne, 372
- zadania, 187
- zakończenie dnia, 248
- zakres, 284
 - produktu, 282
 - projektu, 282
 - wprowadzanie zmian, 286
 - zarządzanie zmianami, 287
- zależności, 191
- zaniżanie cen, 294
- zapisywanie pracy, 193
- zarządzanie, 79, 127
 - czasem, 310, 318
 - tradycyjne, 300
 - zwinne, 299
 - dużym projektem, LeSS
 - zwinne, 392
 - dynamiką zespołu, 319, 321
 - tradycyjne, 320
 - zwinne, 320
 - harmonogramem
 - zwinne, 301
- jakością, 343
 - tradycyjne, 345
 - zwinne, 345, 346
- komunikacją, 319
 - tradycyjne, 337
 - zwinne, 337
- kosztami
 - tradycyjne, 312
 - zwinne, 311, 312
- portfelem, 265, 402
 - zwinne, 266, 273, 276, 277
- produktem, 323–325, 333
 - zwinne, 30, 55
- projektem, 24
 - tradycyjne, 55, 65, 67
 - zwinne, 27, 30, 67
- przepływem pracy, 112
- ryzykiem, 343
 - tradycyjne, 357
 - zwinne, 356–359, 364
- zakresem
 - role, 290
 - tradycyjne, 283
 - zwinne, 282, 284
 - zwinne artefakty, 289
- zaopatrzeniem
 - tradycyjne, 291
 - zwinne, 290, 292
- zmianami, 409–413
 - zakresu, 287, 309
 - zwinnymi budżetami, 312
- zasada Pareto, 99
- zasady
 - agile'owe, 35, 44
 - dotyczące jakości, 48
 - dotyczące pracy zespołowej, 50
 - dotyczące rozwoju produktu, 52
 - dotyczące satysfakcji klienta, 46
 - Leanu, 110
 - platynowe, 56
 - programowania ekstremalnego, 118
- zasoby, 314
- zbiorowa własność kodu, 120, 350
- zespoły
 - spotkania, 395
 - wiedza i możliwości, 171
 - wybór członków, 375

zespół

- autonomiczny, 170
 - dedykowany, 328
 - deweloperski, 80, 115, 138, 351, 378
 - ograniczenie wielkości, 333
 - ds. produktu, 138, 163
 - ds. transformacji agile'owej, 417
 - ds. transformacji zwinnej, 376
 - interdyscyplinarny, 330
 - rozproszony
 - zarządzanie rozwojem produktu, 333
 - samozarządzający, 323–325
 - Scrum of Scrums, 398
 - stały, 31, 163
 - tymczasowy, 31
 - wykonawczy Scrum@Scale, 398
- ## zmiana deklaracji wizji, 183
- ## zmiany
- mapa drogowa, 413
 - sygnały problemów, 430
 - wdrażanie, 409
 - zarządzanie, 409
 - ADKAR, 410
 - osiem kroków Kottera, 412
- ## zrównoważony rozwój, 352
- ## zwinna
- dynamika zespołowa, 320
 - jakość, 343
 - komunikacja, 336

zwinne

- artefakty, 289, 310, 318
 - dostarczanie produktów, 402
 - kanały komunikacji, 339
 - metody komunikacji, 338
 - planowanie, 176
 - podjęcia, 105
 - portfele produktów, 273
 - przywództwo, 428
 - role, 236
 - środowiska, 123
 - tworzenie produktów, 32
 - zachowania, 137
 - zarządzanie, *Patrz* zarządzanie
 - zasady, 46, 48, 50, 52
- ## zwinność
- dziesięć zasobów, 461
 - oznaki braku zwinności, 449
 - tworzenie środowiska, 380
 - wsparcie, 383
- ## zwinny
- audyt, 413
 - rozwój produktu, 386
 - dziesięć korzyści, 435
 - dziesięć wskaźników sukcesu, 443

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Realizuj projekty w skupieniu, korzystając z umiejętności i szybkości

Czy Twój projekt wiąże się ze skomplikowanymi oczekiwaniami, z nierealistycznymi terminami i ograniczeniami budżetowymi? Żaden problem! Ta książka pokaże Ci, jak przekształcić projekty w satysfakcjonujące doświadczenia skoncentrowane na kliencie. Dowiesz się, jak ustalić jasną wizję, tworzyć mapy drogowe produktów, harmonogramy pracy i przygotowywać się do wydań produktu. Uzyskasz również ekspercki wgląd w rozwój prostego i praktycznego podejścia do zarządzania projektami, które zamienia pomysły w gotowe produkty!

W książce:

- wartości i zasady Agile
- koncentracja na potrzebach klientów
- tworzenie trwałych, współpracujących zespołów
- zastosowanie zwinnych ram postępowania, narzędzi i technik
- prowadzenie transformacji agile'owej
- wydawanie produktu wcześniej i częściej

Mark C. Layton jest przedsiębiorcą i certyfikowanym trenerem z 25-letnim doświadczeniem w zakresie projektowania organizacyjnego.

Steven J. Ostermiller jest twórcą społeczności, trenerem Agile i coachem pomagającym organizacjom i ludziom stać się bardziej zwinnymi.

Dean J. Kynaston jest certyfikowanym trenerem (Certified Scrum Professional) i liderem zwinnej transformacji organizacji.

dla
bystrzaków

Cena: 79,00 zł

ISBN 978-83-289-0045-5



9 788328 900455