

Słowo wstępne - Mike Cohn (21)

Słowo wstępne - Ron Jeffries (23)

Wstęp (25)

Rozdział 1. Wprowadzenie (33)

- Czym jest Scrum? (34)
- Początki Scruma (35)
- Dlaczego Scrum? (36)
- Wyniki Genomiki (37)
- Czy Scrum może pomóc Tobie? (37)
 - Domena złożona (40)
 - Domena skomplikowana (40)
 - Domena prostoty (40)
 - Domena chaosu (41)
 - Nieporządek (41)
 - Praca sterowana przerwami (41)
- Zakończenie (42)

CZĘŚĆ I. POJĘCIA PODSTAWOWE

Rozdział 2. Środowisko Scrum (45)

- Wprowadzenie (45)
- Role w Scrumie (46)
 - Właściciel produktu (47)
 - Mistrz młyna (47)
 - Zespół deweloperski (48)
- Aktywności i artefakty Scruma (48)
 - Rejestr produktu (50)
 - Sprinty (52)
 - Planowanie sprintu (52)

- Wykonanie sprintu (54)
- Codzienne działania scrumowe (55)
- Koniec pracy (56)
- Przegląd sprintu (57)
- Retrospekcja sprintu (58)
- Zakończenie (59)

Rozdział 3. Zasady zwinności (61)

- Wprowadzenie (61)
- Zmienność i niepewność (64)
 - Wspieraj pomocną zmienność (64)
 - Stosuj budowanie w sposób iteracyjny i przyrostowy (65)
 - Wykorzystuj zmienność poprzez inspekcję, adaptację i przejrzystość (66)
 - Redukuj wszystkie formy niepewności jednocześnie (67)
- Przewidywanie i adaptacja (68)
 - Pozostaw wszystkie opcje otwarte (69)
 - Pogódź się z tym, że nie wszystko da się przewidzieć z góry (69)
 - Preferuj podejście odkrywcze i adaptacyjne (71)
 - Wspieraj zmiany w sposób uzasadniony ekonomicznie (72)
 - Równoważ pracę, którą można przewidzieć z góry, z pracą adaptacyjną w samą porę (74)
- Wiedza potwierdzona (75)
 - Potwierdź bezzwłocznie istotne założenia (76)
 - Wykorzystuj różne konkurencyjne ścieżki pozyskiwania wiedzy (76)
 - Organizuj przepływ pracy umożliwiający szybkie pozyskiwanie informacji zwrotnej (77)
- Praca cząstkowa (78)
 - Stosuj rozsądne ekonomicznie rozmiary zapotrzebowania (79)
 - Zrób rozpoznanie inwentarza i zarządzaj nim w celu dobrego przepływu (80)

- Skup się na pracy czekającej na realizację, a nie na pracownikach czekających na pracę (81)
- Bierz pod uwagę koszt opóźnień (83)
- Postęp (84)
 - Zadaptuj się w oparciu o napływające informacje i zmodyfikuj plan (84)
 - Mierz postęp poprzez ocenę działających rzeczy (84)
 - Skup się na dostarczaniu wartości (85)
- Wydajność (86)
 - Działaj szybko, ale nie w pośpiechu (86)
 - Buduj z zachowaniem jakości (86)
 - Stosuj minimalną potrzebną ilość ceremonii (87)
- Zakończenie (88)

Rozdział 4. Sprints (91)

- Wprowadzenie (91)
- Ograniczenie czasowe (92)
 - Ograniczenie pracy cząstkowej (92)
 - Wymuszanie priorytetów (93)
 - Demonstrowanie postępów (93)
 - Unikanie zbędnego perfekcjonizmu (93)
 - Motywowanie domykania (94)
 - Poprawianie przewidywalności (94)
- Krótki okres trwania (94)
 - Łatwość planowania (94)
 - Szybka informacja zwrotna (95)
 - Lepsze zyski z inwestycji (95)
 - Ograniczanie błędów (95)
 - Rozbudzenie podekscytowania (95)
 - Regularne punkty kontrolne (96)

- Stały czas trwania (97)
 - Zalety taktowania (97)
 - Uproszczone planowanie (98)
- Niezmiennność celu (98)
 - Czym jest cel sprintu? (99)
 - Wzajemne zobowiązanie (99)
 - Zmiana kontra doprecyzowanie (99)
 - Konsekwencje zmiany (100)
 - Pragmatyczność (101)
 - Zakończenie przed czasem (102)
- Definicja ukończenia (103)
 - Czym jest definicja ukończenia? (104)
 - Definicja ukończenia może ewoluować (106)
 - Definicja ukończenia kontra kryteria akceptacji (107)
 - Ukończony kontra rzeczywiście ukończony (107)
- Zakończenie (108)

Rozdział 5. Wymagania i historyjki użytkownika (109)

- Wprowadzenie (109)
- Wykorzystanie dyskusji (111)
- Stopniowe udoskonalanie (112)
- Czym są historyjki użytkownika? (113)
 - Karta (113)
 - Rozmowa (114)
 - Potwierdzenie (115)
- Poziom szczegółowości (116)
- Inwestuj w dobre historyjki (118)
 - Niezależność (118)

- Negocjowalność (118)
- Wartościowość (120)
- Ocenialność (121)
- Dobry (mały) rozmiar (121)
- Testowalność (122)
- Wymagania нефunkcjonalne (122)
- Historyjki pozyskiwania wiedzy (123)
- Zbieranie historyjek (124)
 - Warsztaty pisania historyjek (125)
 - Mapa historyjek (125)
- Zakończenie (127)

Rozdział 6. Rejestr produktu (129)

- Wprowadzenie (129)
- Elementy rejestru produktu (129)
- Cechy dobrego rejestru produktu (131)
 - Odpowiedni stopień uszczegółowienia (131)
 - Emergencja (132)
 - Przypisanie ocen (132)
 - Przypisanie priorytetów (133)
- Pielęgnacja (134)
 - Czym jest pielęgnacja? (134)
 - Kto pielęgnuje rejestr? (135)
 - Kiedy odbywa się pielęgnacja? (136)
- Definicja gotowości (138)
- Zarządzanie przepływem (139)
 - Zarządzanie przepływem wersji dystrybucyjnych (139)
 - Zarządzanie przepływem sprintu (140)

- Jakie rejestry produktu i w jakiej liczbie? (142)
 - Czym jest produkt? (142)
 - Duże produkty - hierarchiczne rejestry produktu (143)
 - Wiele zespołów - jeden rejestr produktu (144)
 - Jeden zespół - wiele produktów (145)
- Zakończenie (146)

Rozdział 7. Nadawanie ocen i prędkość (147)

- Wprowadzenie (147)
- Co i kiedy oceniamy (148)
 - Ocena elementów z rejestru portfela (149)
 - Ocena elementów z rejestru produktu (149)
 - Ocena zadań (150)
- Koncepcje nadawania ocen elementom rejestru produktu (150)
 - Nadawanie ocen jako zespół (151)
 - Ocen nie są zobowiązaniem (152)
 - Dokładność kontra precyzja (153)
 - Ocenianie w sposób względny (153)
- Jednostki służące do oceny (155)
 - Punkty historyjkowe (155)
 - Idealne dni (156)
- Planowanie pokerowe (156)
 - Skala ocen (157)
 - Zasady gry (158)
 - Zalety (160)
- Czym jest prędkość? (160)
- Obliczanie przedziału prędkości (161)
- Prognozowanie prędkości (162)

- Wpływanie na prędkość (163)
- Nieprawidłowe korzystanie z prędkości (164)
- Zakończenie (165)

Rozdział 8. Dług techniczny (167)

- Wprowadzenie (167)
- Konsekwencje długu technicznego (169)
 - Nieprzewidywalny punkt przegięcia (169)
 - Wzrost czasu potrzebnego do dostarczenia wersji (169)
 - Znaczna liczba błędów (170)
 - Rosnące koszty produkcji i wsparcia (170)
 - Umieranie produktu (171)
 - Spadek przewidywalności (171)
 - Działanie poniżej optymalnej wydajności (172)
 - Powszechna frustracja (172)
 - Spadek satysfakcji klientów (172)
- Przyczyny długu technicznego (172)
 - Presja nieprzekroczenia terminu końcowego (173)
 - Próby sztucznego zwiększenia prędkości (173)
 - Mit: Rezygnacja z testowania zwiększa prędkość (174)
 - Dług narasta na długi już istniejącym (174)
- Długiem technicznym trzeba zarządzać (176)
- Zarządzanie przyrostem długu technicznego (177)
 - Stosowanie dobrych praktyk technicznych (177)
 - Solidna definicja ukończenia (178)
 - Prawidłowe rozumienie ekonomii długu technicznego (178)
- Ujawnianie długu technicznego (180)
 - Ujawniaj dług techniczny na poziomie biznesowym (181)

- Ujawniaj dług techniczny na poziomie inżynierskim (182)
- Obsługa długu technicznego (183)
 - Nie każdy dług techniczny powinien być spłacany (184)
 - Zastosuj metodę skauta (obsłuż dług, kiedy go napotkasz) (186)
 - Spłacaj dług techniczny przyrostowo (186)
 - Spłacaj w pierwszej kolejności dług o najwyższych odsetkach (187)
 - Spłacaj dług techniczny podczas wykonywania pracy mającej wartość dla klienta (187)
- Zakończenie (189)

CZĘŚĆ II. ROLE

Rozdział 9. Właściciel produktu (193)

- Wprowadzenie (193)
- Główne obowiązki (194)
 - Zarządzanie ekonomią (195)
 - Udział w planowaniu (196)
 - Pielęgnacja rejestru produktu (197)
 - Definiowanie kryteriów akceptacji i weryfikowanie, iż zostały one spełnione (197)
 - Współpraca z zespołem deweloperskim (198)
 - Współpraca z interesariuszami (199)
- Cechy i umiejętności (199)
 - Umiejętności domenowe (199)
 - Umiejętności interpersonalne (200)
 - Podejmowanie decyzji (201)
 - Odpowiedzialność (201)
- Dzień z życia właściciela produktu (202)
- Kto powinien być właścicielem produktu? (204)
 - Wewnętrzne prace deweloperskie (205)
 - Komercyjne prace deweloperskie (205)

- Outsourcing (207)
- Tworzenie komponentów (208)
- Właściciel produktu pełniący inne role (208)
- Zespół właścicieli produktu (209)
 - Pełnomocnicy właściciela produktu (210)
 - Szef właścicieli produktu (211)
- Zakończenie (211)

Rozdział 10. Mistrz młyna (213)

- Wprowadzenie (213)
- Główne obowiązki (213)
 - Trener (213)
 - Lider służby (214)
 - Autorytet w dziedzinie procesu (215)
 - Ochrona przed zakłóceniami (215)
 - Usuwanie przeszkód (215)
 - Agent zmiany (215)
- Cechy i umiejętności (216)
 - Wiedza (216)
 - Umiejętność stawiania pytań (216)
 - Cierpliwość (217)
 - Współpraca (217)
 - Proaktywność (217)
 - Przezroczystość (217)
- Dzień z życia (218)
- Wypełnianie roli (219)
 - Kto powinien być mistrzem młyna? (219)
 - Czy mistrz młyna to zajęcie na pełny etat (220)

- Połączenie roli mistrza młyna z innymi rolami (220)
- Zakończenie (221)

Rozdział 11. Zespół deweloperski (223)

- Wprowadzenie (223)
- Zespoły o specyficznej roli (223)
- Główne obowiązki (224)
 - Wykonanie sprintu (225)
 - Codzienna inspekcja i adaptacja (225)
 - Pielęgnacja rejestru produktu (225)
 - Planowanie sprintu (225)
 - Inspekcja i adaptacja produktu oraz procesu (225)
- Cechy i umiejętności (226)
 - Samoorganizacja (226)
 - Różnorodny pod względem umiejętności i samowystarczalny (228)
 - Umiejętności typu T (229)
 - Postawa muszkieterów (231)
 - Komunikacja szerokopasmowa (232)
 - Przezroczysta komunikacja (233)
 - Prawidłowy rozmiar (233)
 - Skupienie i poświęcenie (234)
 - Praca w podtrzymywalnym tempie (236)
 - Długotrwałość (237)
- Zakończenie (238)

Rozdział 12. Budowa zespołów scrumowych (239)

- Wprowadzenie (239)
- Zespoły budujące cechy kontra zespoły budujące komponenty (240)
- Koordynacja wielu zespołów (244)

- Scrum scrumów (244)
- Pociąg wersji dystrybucyjnych (246)
- Zakończenie (249)

Rozdział 13. Menedżerowie (251)

- Wprowadzenie (251)
- Kształtowanie zespołów (253)
 - Definiowanie granic (253)
 - Dostarczanie jasnego motywującego celu (254)
 - Formowanie zespołów (254)
 - Zmiana kompozycji zespołów (255)
 - Upoważnianie zespołów (256)
- Pielęgnacja zespołów (257)
 - Motywowanie ludzi (257)
 - Rozwijanie umiejętności (257)
 - Przewodzenie obszarowi funkcjonalności (258)
 - Utrzymywanie integralności zespołu (258)
- Przystosowywanie i adaptowanie środowiska (259)
 - Promowanie wartości zwinności (259)
 - Usuwanie przeszkód organizacyjnych (259)
 - Przystosowywanie grup wewnętrznych (260)
 - Przystosowywanie partnerów (260)
- Zarządzanie przepływem wytwarzania wartości (261)
 - Spoglądanie z perspektywy systemu (261)
 - Zarządzanie ekonomią (261)
 - Obserwacja pomiarów i raportowanie (261)
- Menedżerowie projektów (262)
 - Obowiązki menedżera projektu w zespole scrumowym (263)

- Pozostanie przy roli niezależnego menedżera projektu (264)
- Zakończenie (267)

CZĘŚĆ III. PLANOWANIE

Rozdział 14. Zasady planowania w Scrumie (273)

- Wprowadzenie (273)
- Nie zakładaj, że z góry uda Ci się wszystko dobrze zaplanować (273)
- Planowanie z góry powinno być pomocne, ale nie przesadne (274)
- Pozostaw opcje planowania otwartymi do ostatniego rozsądnego momentu (275)
- Skup się bardziej na adaptowaniu i ponownym planowaniu niż na trzymaniu się już ustalonego planu (275)
- Prawidłowo zarządzaj inwentarzem pracy (277)
- Preferuj mniejsze i częstsze wersje dystrybucyjne (278)
- Planuj szybki proces nauki i wykonywanie zwrotów, kiedy jest to niezbędne (280)
- Zakończenie (280)

Rozdział 15. Planowanie wielopoziomowe (281)

- Wprowadzenie (281)
- Planowanie portfela (283)
- Planowanie produktu (tworzenie wizji produktu) (283)
 - Wizja (283)
 - Rejestr produktu wysokiego poziomu (283)
 - Mapa drogowa produktu (284)
- Planowanie wersji dystrybucyjnej (285)
- Planowanie sprintu (287)
- Planowanie codzienne (287)
- Zakończenie (288)

Rozdział 16. Planowanie portfela (291)

- Wprowadzenie (291)
 - Czas (291)

- Uczestnicy (292)
 - Proces (292)
- Strategie tworzenia harmonogramu (293)
 - Optymalizacja pod względem zysków z cyklu życia (294)
 - Wyznaczanie kosztu opóźnienia (295)
 - Staraj się obliczać dokładnie, ale nie precyzyjnie (298)
- Strategie napływu (299)
 - Zastosowanie filtra ekonomicznego (299)
 - Równoważ tempo przybywania z tempem ubywania (300)
 - Szybko wykorzystuj nadarzające się okazje (302)
 - Planuj mniejsze i częstsze wersje dystrybucyjne (303)
- Strategie odpływu (304)
 - Skup się na pracy czekającej na realizację, nie na pracownikach czekających na pracę (304)
 - Ustal limit pracy częściowej (305)
 - Zaczekaj na cały zespół (306)
- Strategie aktywności (306)
 - Użycie ekonomii końcowej (307)
- Zakończenie (308)

Rozdział 17. Planowanie produktu (tworzenie wizji produktu) (309)

- Wprowadzenie (309)
 - Czas (310)
 - Uczestnicy (310)
 - Proces (312)
- Przykład ZODC (312)
- Tworzenie wizji (313)
- Tworzenie rejestru produktu wysokiego poziomu (316)
- Definiowanie mapy drogowej produktu (317)

- Inne aktywności (319)
- Przeprowadzanie wizji w sposób ekonomiczny (321)
 - Celuj w realistyczny poziom ufności (322)
 - Skup się na krótkim horyzoncie (323)
 - Działaj szybko (324)
 - Płać za wiedzę potwierdzoną (324)
 - Stosuj przyrostowe lub prowizoryczne finansowanie (325)
 - Ucz się szybko i wykonuj zwroty (czyli stosuj strategię "szybkiej porażki") (326)
- Zakończenie (327)

Rozdział 18. Planowanie wersji dystrybucyjnej (planowanie długoterminowe) (329)

- Wprowadzenie (329)
 - Czas (330)
 - Uczestnicy (331)
 - Proces (331)
- Ograniczenia wersji dystrybucyjnej (333)
 - Wszystko sztywne (333)
 - Ustalony zakres i czas (334)
 - Ustalony zakres (335)
 - Ustalony czas (335)
 - Zmienna jakość (336)
 - Uaktualnianie ograniczeń (336)
- Pielęgnacja rejestru produktu (337)
- Definiowanie minimalnego zestawu cech kwalifikującego do dystrybucji (338)
- Tworzenie mapy sprintów (umieszczanie elementów rejestru produktu w slotach) (339)
- Planowanie wersji z ustaloną datą (341)
- Planowanie wersji z ustalonym zakresem (345)
- Obliczanie kosztów (347)

- Komunikacja (348)
 - Komunikowanie postępów dla wersji z ustalonym zakresem (348)
 - Komunikowanie postępów dla wersji z ustaloną datą (350)
- Zakończenie (351)

CZĘŚĆ IV. WYKONYWANIE SPRINTÓW

Rozdział 19. Planowanie sprintu (355)

- Wprowadzenie (355)
 - Czas (355)
 - Uczestnicy (356)
 - Proces (356)
- Podejścia do planowania sprintu (358)
 - Dwuczęściowe planowanie sprintu (358)
 - Jednoczęściowe planowanie sprintu (359)
- Określanie pojemności (360)
 - Czym jest pojemność? (360)
 - Pojemność w punktach historyjkowych (361)
 - Pojemność w roboczogodzinach (362)
- Wybieranie elementów rejestru produktu (363)
- Nabieranie pewności (364)
- Doprecyzowywanie celu sprintu (365)
- Ostateczne ustalenie zobowiązania (365)
- Zakończenie (366)

Rozdział 20. Wykonanie sprintu (367)

- Wprowadzenie (367)
 - Czas (367)
 - Uczestnicy (367)
 - Proces (368)

- Planowanie wykonania sprintu (369)
- Zarządzanie przepływem (369)
 - Praca równoległa i działanie w kopcu (370)
 - Którą pracę rozpocząć? (372)
 - Jak zorganizować pracę nad zadaniami? (372)
 - Jaką pracę trzeba zrealizować? (373)
 - Kto wykonuje pracę? (373)
- Codzienne działania scrumowe (374)
- Realizacja zadań - praktyki techniczne (374)
- Komunikowanie (375)
 - Tablica zadań (375)
 - Wykres spalania sprintu (376)
 - Wykres rozpalania sprintu (379)
- Zakończenie (380)

Rozdział 21. Przegląd sprintu (381)

- Wprowadzenie (381)
- Uczestnicy (382)
- Przygotowanie (383)
 - Wskazanie, kogo zaprosić na przegląd (384)
 - Ustalenie harmonogramu (384)
 - Potwierdzenie, że praca w sprincie została zrealizowana (385)
 - Przygotowanie do demonstracji (386)
 - Wyznaczenie, kto co robi (386)
- Podejście (386)
 - Podsumowanie (387)
 - Demonstracja (388)
 - Dyskusja (388)

- Adaptacja (389)
- Problemy przeglądu sprintu (389)
 - Zatwierdzanie (390)
 - Mała frekwencja (390)
 - Duże projekty (391)
- Zakończenie (391)

Rozdział 22. Retrospekcja sprintu (393)

- Wprowadzenie (393)
- Uczestnicy (395)
- Przygotowania (396)
 - Zdefiniowanie punktu skupienia retrospekcji (396)
 - Wybór ćwiczeń (397)
 - Zebranie obiektywnych danych (397)
 - Dopasowanie szczegółów retrospekcji (398)
- Podejście (398)
 - Przygotowanie odpowiedniej atmosfery (400)
 - Ustalenie wspólnego kontekstu (400)
 - Identyfikacja spostrzeżeń (403)
 - Wskazanie działań (405)
 - Zakończenie retrospekcji (408)
- Wprowadzenie zmian w życie (408)
- Problemy retrospekcji sprintu (408)
- Zakończenie (411)

Rozdział 23. Co dalej? (413)

- Nie ma stanu końcowego (413)
- Odkryj swoją własną ścieżkę (414)
- Stosowanie najlepszych praktyk (414)

- Używanie Scruma do odkrywania ścieżki naprzód (415)
- Naprzód! (416)

Słowniczek (419)

Bibliografia (443)

Skorowidz (447)