

SPIS TREŚCI

	Słowo wstępne — MikeCohn	21
	Słowo wstępne — Ron Jeffries	23
	Wstęp	25
Rozdział 1	Wprowadzenie	33
	Czym jest Serum?	34
	Początki Scruma	35
	Dlaczego Serum?	36
	Wyniki Genomiki	37
	Czy Serum może pomóc Tobie?	37
	Domena złożona	40
	Domena skomplikowana	40
	Domena prostoty	40
	Domena chaosu	41
	Nieporządek	41
	Praca sterowana przerwaniem	41
	Zakończenie	42
CZĘŚĆ I	POJĘCIA PODSTAWOWE	
Rozdział 2	Środowisko Serum	45
	Wprowadzenie	45
	Role w Scrumie	46
	Właściciel produktu	47
	Mistrz młyna	47
	Zespół deweloperski . . . i	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 częściowa.....	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 Sprinty.....	91
Wprowadzenie.....	91
Ograniczenie czasowe.....	92
Ograniczenie pracy częściowej.....	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 нефункционалне.....	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
	Oceny 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.....y.....	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 muszkietierów	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
Serum 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 cząstkowej.....	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