

Стефані Окерман, Саймон Рейндл

Опанування професійного Scrum

Практичний посібник
із подолання труднощів
і максимізації
переваг Agile-підходу



Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>



Авторизований переклад з англomовного видання під назвою *Mastering Professional Scrum: A Practitioner's Guide to Overcoming Challenges and Maximizing the Benefits of Agility*, 1-ше видання, авторів Стефані Оскерман і Саймона Рейнзла, опубліковано Pearson Education, Inc., що виступає як Addison Wesley Professional, Copyright © 2020 Pearson Education, Inc.

Authorized translation from the English language edition, entitled *Mastering Professional Scrum: A Practitioner's Guide to Overcoming Challenges and Maximizing the Benefits of Agility*, 1st Edition by Stephanie Ockerman, Simon Reinold, published by Pearson Education, Inc., publishing as Addison Wesley Professional, Copyright © 2020 Pearson Education, Inc.

Ця праця захищена. Жодної частини цієї книжки не може бути відтворено або передано в будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними чи механічними, включно з фотомеханікою, скануванням чи будь-яким системою збирання та пошуку інформації, без письмового дозволу Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Видання українською мовою опубліковано ТОВ Видавничий дім «Фабула» © 2023
Ukrainian language edition published by Publishing House Fabula LLC, Copyright © 2023

Оскерман Стефані

050 Опанування професійного Scrum: практичний посібник із подолання труднощів і максимізації переваг Agile-підходу / Стефані Оскерман, Саймон Рейнзл / пер. з англ. В. Луценко. — Харків : ВД «Фабула», 2023. — 224 с.

ISBN 978-617-522-087-0

«Опанування професійного Scrum» — це книжка для тих, хто хоче поставити підприємству цілість, завдяки більш ефективному використанню Scrum. Провіди практику Scrum Стефані Оскерман та Саймона Рейнзла спаряться на ролі вивчення та тренінгу Scrum, щоб допомогти читачам повернутися до первинних принципів та застосувати Scrum із професіоналізмом, необхідним для досягнення його трансформаційного потенціалу.

Автори мають на меті допомогти зосередитися на перевагах підходу Scrum для поліпшення продуктивності, отримання та використання цінного знання зворотного зв'язку, а також стати більш крос-функціональними, аніж «виконувати дії» та задоволятися лише скромними досягненнями.

УДК 338.246:01

Copyright © 2020 Stephanie Ockerman and Simon Reinold
© В. Луценко, переклад з англ., 2023
© ВД «Фабула», макет, 2023

ISBN 978-617-522-087-0

Людя, які приходять щодня і роблять важку роботу, щоб створити більш інклюзивні, добрі та стійкі організації, громади та суспільства. І всім жінкам та союзникам, які надали мені сили, надихнули й дали змогу здійснити мою власну подорож.

Стефані

Мій чудовій родині, без терпіння якої це було б неможливим. Мій дивовижній і люблячій дружині Сарі, що підтримувала мене, і двом чудовим дітям, Елі та Джорджу. Дякую вам за радість, і сміх, і свіжий погляд, який ви приносите в мій світ.

Саймон

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Зміст

Передмова Кена Швабера	9
Передмова Дейва Веста	13
Вступ	17
Scrum — це шлях уперед, якщо прилучити до нього професійно	18
Кому слід читати цю книжку	18
Як упорядковано цю книжку	19
Заклик до дії	20
Слова подяки	23
Розділ 1. Постійне вдосконалення вашої практичної діяльності в Scrum	25
Зосередьтесь на семи ключових напрямках для вдосконалення практичної діяльності в Scrum	25
Глушка (agile) мислення	26
Емпіризм лежить в основі Scrum	26
Опанування Scrum означає поліпшення командної роботи	28
Кожна Scrum-команда повинна зосередитись на поліпшенні цінності свого продукту	29
Кожна сильна команда має чітку командну ідентичність	29
Команди повинні відшліфувати свої командні процеси з метою вдосконалення	30
Організація може значно вплинути на результати роботи команди	31
Зростання Scrum вимагає від команди вдосконалення інших умінь	31
Вкладовий навчик	32
Новинки фасилітації	33
Новинки навчання	34
Технічна досконалість	34
Лідерство як служіння	35
Процес безперервного вдосконалення	36
Що дошліфує найбільше?	37
Аналіз першого прогону	39
Експериментуємо з різними підходами	43
Успіх чи невдача?	44
Підсумки	46
Заклик до дії	46

Розділ 2. Створення сильної команди	47
Формування командної ідентичності	47
Що створює кращого члена команди?	48
Хто має бути в Scrum-команді?	51
Команди розробників повинні знати більше, ніж просто розробка	52
Як Scrum-команди створюють робочі угруповання?	53
Який вигляд має самоорганізація?	55
Спільні цілі	57
Чітка відповідальність	57
Межі	58
Як співпрацюють Scrum-команди?	60
Як працюються команди?	66
Характеристики продуктивних і адаптивних команд	71
Підсумки	73
Заклик до дії	73

Розділ 3. Постачання готових приростів цінності продукту	75
Що означає іпова готовність завдання?	76
Перевати критерію іповної готовності завдання?	77
Як створити критерій іповної готовності завдання?	78
Використання цілей спринту для досягнення іповної готовності завдання	81
Створення гарних цілей спринту	82
Використання цілей спринту для ефективного щоденної Scrum-наради	84
Приведення елементів безглузду продукту до іповного стану раніше в межах спринту	85
Обмеження кількості незавершених завдань	89
Визрівшення та аналіз потоку виконання	90
Нарощування якості від самого початку	92
Автоматизація та іпова готовність завдання	94
DevOps	96
Перегляд коду	96
Метрики якості	97
Програшування технічного боргу	98
Надання прозорості технічному боргу	100
Забезпечення помірності іповошення технічного боргу	102
Підсумки	103
Заклик до дії	103

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Розділ 4. Поліпшення наданої цінності	105
Що таке цінність?	105
Щадише постановки — хороших постановок, але цього недостатньо	106
Цінність продукту і Scrum-команда	106
Використання концепції продукту для підсилення командної мети, зосередженості та ідентичності	109
Вимірювання цінності	111
Орієнтація запланованих для виконання елементів продукту (беклогу) на результати користувачів	113
Поліпшення наданої цінності під час спринту	119
Перевірка та пристосування на основі відгуків	120
Надання як цінність	120
Ефективні огляди спринту містять реалізовану цінність	121
Збирання відгуків від зацікавлених сторін	121
Підсумки	123
Заклик до дії	123
Розділ 5. Поліпшення планування	125
Планування за допомогою продуктового мислення	126
Вимірювання успіху	127
Емпіричне планування	128
Створення узгодженої структури	130
Уточнення беклогу продукту	131
Удосконалення запланованих для виконання задач (беклогу) мінімально життєдатного продукту	132
Оцінка	134
Розбиття запланованих для виконання елементів продукту (беклогу) для зосередження на результатах	137
Планування спринту	137
Скільки готового приросту цінності ви можете отримати за спринт?	138
Скільки часу слід витратити на удосконалення цього спринту?	142
Наскільки далеко ви від удосконалення	142
Планування релізів	143
Наскільки великим повинен бути реліз?	144
Наскільки малим за обсягом може бути реліз?	144
Підсумки	145
Заклик до дії	145

Розділ 6. Допомога Scrum-командам у розвитку та вдосконаленні	147
Використання ретроспективи спринту для вивчення сфер для вдосконалення	147
Вивчення та усунення перешкод	151
Відстеження перешкод та кількісна оцінка наслідків	153
Усунення перешкод	156
Зростання індивідуальних та командних можливостей	158
Знайдіть час для постійного навчання та зростання	158
Використовуйте знання та досвід в організації	160
Бути відповідальним Scrum-майстром	162
Вимірювання успіху Scrum-майстра	163
Ефективні Scrum-майстри змінюють свій підхід на основі контексту	166
Підсумки	171
Заклик до дії	171
Розділ 7. Ефективне залучення організації до вдосконалення	173
Організаціям необхідно розвиватися, аби досягти успіху	173
Розвиток людей і команд	174
Вплив оглядів продуктивності та компенсації	175
Індивідуальні кар'єрні шляхи	176
Стратегії пошуку ресурсів і вплив на команди	177
Розподілені команди	179
Почуття згуртованості в стані прозорості	180
Культура відповідальності за результат, а не звинувачення	181
Відмова від (жорсткого) контролю	182
Справник силки залізного трикутника	183
Фінансові ініціативи	185
Оцінка на основі обсягу	185
Ітеративне та інкрементальне бюджетування	186
ібути Agile — це не мета	189
Зробіть щось добре, перш ніж збільшувати використання	190
Підсумки	192
Заклик до дії	192
Розділ 8. Висновки й подальші перспективи	193
Гнучкість бізнесу вимагає нових рішень	193
Заклик до дії	196

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Додаток А. Самоцінка для розуміння того, де ви перебуваєте	197
Бізнес-підприємство	197
Ефективний емпіризм зі Scrum	198
Ефективна робота в команді зі Scrum	203
Аналіз оцінкових відповідей	204
Додаток Б. Поширені хибні думки щодо Scrum	205
Scrum не є методологією або процесом управління	205
Scrum — це не іспанська чи спосіб прищипувати розробників	206
Власник продукту не документує вимоги	207
Беклог продукту не є Agile-версією традиційного документа з вимогами	207
Беклог продукту не є списком усіх запитів	208
Щоденно Scrum-нарада не є статусною	208
Спринт може бути успішним, навіть якщо всі заплановані елементи беклогу спринту не завершено	208
Scrum-майстер не відкладає за відставлення роботи команди розробників	209
Огляд спринту — це не зустріч заради свавілля	209
Для початку спринту не потрібно багато готуватися	209
Предметний покажчик	211

Передмова Кена Швабера

Я створив Scrum для поліпшення способу розробки програмного забезпечення. Упродовж останніх 27 років його вдосконалювали здебільшого завдяки створенню, публікації та акуратному поліпшенню «Посібника зі Scrum» («Scrum Guides»). Ми з Джеффом Сазерлендом (співатором Scrum) опублікували його в інтернеті, як зазначено в посібнику, щоби люди могли пропонувати вдосконалення. Протягом багатьох років ми вдосконалювали Scrum на основі цих коментарів, роблячи його простішим у використанні та розумнім.

Коли я вперше застосував термін «Scrum-майстер», багато людей розгубилися. Ніхто не опанував Scrum; ми всі вчилися, як ним користуватися і як нарощувати його за допомогою практик та інструментів, щоби поліпшити результати й допомогти членам команди використовувати його з правильними цінностями, методиками, артефактами («готові» природи цінності продукту) та ролями, коли всі працюють разом заради досягнення цілей Scrum.

Робота Scrum-майстра полягає в допомозі організації та Scrum-команді правильно використовувати Scrum заради поліпшення їхньої здатності приносити цінність. Scrum-майстер має допомогти членам команди та людям, які залежать від Scrum (спеціалісти з людських ресурсів, фінансів тощо), зрозуміти, як вони можуть налагодити оптимальну роботу. Будь-хто зі Scrum-команди може вдосконалити свою *майстерність* роботи зі Scrum; вони можуть стати кращими у використанні Scrum та емпіризму для досягнення ліпших результатів і більшої цінності в складних сферах. Будь-хто може стати *професійним*.

Професіонал — це той, хто працює за гроші й дотримується правил, установлених для цієї професії. Професіонали діють і пра-

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

цюють відповідно до стандартів, якщо такі існують (наприклад, дотримуючись правил, викладених у «Посібнику зі Scrum»). Вони також приймають і втілюють набір етичних принципів, установлених їхньою професією (наприклад, цінності Scrum: зосередженість, обов'язок, відкритість, повага та сміливість).

Іноді Scrum-професіонал починає розвиватися між двома альтернативами. За таких обставин Agile-маніфест забезпечує кваліфікації вищого рівня.

- Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти.
- Продукт, що працює, важливіший за вичерпну документацію.
- Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту.
- Готівність до змін важливіша за дотримання плану.

Scrum-професіонали не переосмислюють і не «примасовують» його до своїх організацій. Scrum є Scrum. Щоби створити привіт цінності продукту та досягти бажаних результатів, вони *справді* використовують допоміжні та додаткові методології, зокрема DevOps, Kanban, а також тестування, урегулювання питань та комунікаційні практики. Методики, які відрізняють Scrum від інших підходів до складної роботи, містять низку тверджень.

1. Команда організовує роботу в коротких циклах.
2. Керівництво *не втручається* в роботу команди під час робочого циклу.
3. Команда звітує *перед* клієнтом, а не перед менеджером.
4. Команда оцінює, *скільки часу та зусиль* забере ця робота.
5. Команда вирішує, *скільки роботи* вона може виконати за ітерацію.
6. Команда вирішує, *як виконувати* роботу в ітерації.
7. Команда *вимірює* власну продуктивність.
8. Команда визначає цілі роботи *перед* початком кожного циклу.
9. Команда визначає роботу та бажані результати за допомогою поступово уточнювального опису результатів (так званого списку задач (беклогу) продукту).
10. Команда працює над систематичним та постійним удосконаленням та усуненням перешкод.

Наша робота як Scrum-професіоналів полягає в постійному вдосконаленні наших умінь використовувати Scrum для постачання продуктів і послуг, які допомагають клієнтам досягти значних результатів. Ця книжка надасть вам змогу поліпшити свої вміння в застосуванні Scrum. Її автори діляться власним досвідом та порадами, зібраними завдяки допомозі багатьох клієнтів та студентів у вивченні та застосуванні Scrum у своїх організаціях. Сподіваюся, це допоможе вам у вашій професійній подорожці.

Продовжуйте скрамити!

Ken Schwaber, співтворець Scrum і власник Scrum.org



Передмова Дейва Веста

Що таке професійний Scrum?

Немає сумніву, що світ праці стає дедалі складнішим. Річ не в тім, що проста робота відходить у небуття, а в тому, що більшу частину цієї роботи замінить автоматизація, алгоритми та робототехніка. Складну роботу найкраще визначити як певідому не лише з огляду на те, як ми це робимо, але й з погляду її результатів та наслідків. Навіть коли маємо на увазі чіткий результат, ми розуміємо, що вплив змін може відрізнятися від раніше передбаченого лише після того, як щось зробили.

Scrum було розроблено, щоб допомогти вам прокласти шлях у складному світі. Проста, але потужна бібліотека (набір інструкцій, або фреймворк), яка дозволяє впорядкувати та структурувати складне шляхом відкриттів та навчання. Але для ефективності роботи зі Scrum потрібно щось більше, ніж просто слідування принципу дії фреймворку: вона вимагає професійного ставлення.

Кен Швабер, співтворець Scrum, описує професіонала як того, хто працює за гроші й дотримується встановлених правил у професії. Він також додає, що бути професіоналом означає дотримуватися набору етичних стандартів. Ці стандарти не лише уніфікують представників певної професії, а й визначають її для зовнішнього світу, як це робить клятва Піпнократа для медичної професії.

Спіраючись на цю модель професіоналізму, можна визначити чотири додаткові елементи, які є ключовими для його досягнення з використанням Scrum.

- **Дисципліна.** Щоби бути ефективним у використанні Scrum, потрібна дисципліна. Ви повинні здійснити постачання продукту, щоби навчитися; ви мусите виконувати механіку Scrum;

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ви маєте кинути виклик своїм заздалегідь продуманим уявленням про власні вміння, роль та розуміння проблеми; і вам треба працювати прозора та структуровано. Дотримуватися дисципліни навко, і часом вона може здатися несправедливою, оскільки робота ставить проблему за проблемою, а ваші зусилля здаються марними.

- **Поведінка.** Цінності Scrum було представлено в «Посібнику зі Scrum» 2016 року у відповідь на необхідність підтримки культури, яка б дозволила Scrum бути успішним. Цінності Scrum описують п'ять простих ідей, котрі на практиці заохочують до становлення agile-культури (сміливість, зосередженість, обов'язок, повага та відкритість), описують поведінку, що її повинні демонструвати як Scrum-команди, так і організації, у яких вони працюють.
- **Цінність.** Scrum-команди працюють над проблемами, розв'язання яких приносить користь споживачам та зацікавленим сторонам. Команди працюють на клієнта, який винагороджує їх за цю роботу. Але відносини складні, оскільки складними є проблеми: клієнти можуть не знати, чого вони хочуть, економіка рішення може бути незрозумілою або якість та безпека рішення невідомими. Робота професійної Scrum-команди полягає в тому, щоб, наскільки це можливо, зробити правильно для всіх цих сторін, запропонувавши рішення, котре найкраще відповідає потребам клієнтів у межах накладених обмежень. Для цього потрібні прозорість, повага одне до одного та до клієнтів і здорова доза цікавості, щоб розкрити правду.
- **Допомога іншим.** Scrum — це командний вид спорту, але такий, де кожна команда невелика. Як наслідок, команда часто є аутсайдером у намаганнях розв'язати проблеми, для подолання яких вона заздалегідь має навички та досвід. Щоби бути ефективними, професійні Scrum-команди повинні працювати з іншими членами спільноти, аби сформувати нові навички та ділитися досвідом. Допомога у зміцненні гнучкості спільноти не є суцільним альтруїзмом, оскільки помічники часто отримують цінні для себе знання, які вони можуть застосовувати для допомоги власним командам. Професійний Scrum закликає людей створювати професійні мережі, у яких можна обмінюватися помічниками для команд ідеями та досвідом.

Простий опис професійного Scrum мало чим допомагає вам у реалізації цієї ідеї у вашій організації чи продукті. Ось де на допомогу й приходить книжка Стефані та Саймона. Вона є підтримкою для професійного Scrum. Книжка бере фреймворк Scrum і ставить його в контекст професіоналізму, описуючи, чому багато з цих ідей мають сенс і як вони розвинулися з різних дисциплін та концепцій. Незалежно від того, читаете ви її повністю або вкриваєте в глибини певного розділу в пошуках конкретних указівок, вона надає практичні поради щодо того, як можна освоїти Scrum та стати професійнішим. І ця подорож довга й ніколи не закінчується.

Щастя вам і приємної подорожі.

Дайво Вест, генеральний директор і власник Scrum.org