

Scrum w Polsce: TouK

Scrum w Polsce

Celem programu „Scrum w Polsce” jest przedstawienie **realnych doświadczeń** zespołów stosujących Scrum i pokrewne metody z rodziny Agile, aby kolejne firmy mogły ocenić jak Scrum może pomóc w ich sytuacji oraz by mogły płynniej rozpocząć stosowanie Scrum we własnej pracy.

O TouK

TouK to firma tworząca rozwiązania informatyczne i teleinformatyczne dla dużych i średniej wielkości przedsiębiorstw. W swojej pracy wykorzystuje sprawdzone technologie, bazując w głównej mierze na **otwartym oprogramowaniu** (ang. open source) i stosując otwarte standardy, co gwarantuje klientom najwyższą jakość i stabilność rozwijanych systemów informatycznych. W tym samym czasie, zespół stara się również kreować te standardy i wspiera rozwój wykorzystywanych przez siebie **otwartych technologii**.

Firma istnieje na rynku od 2002 roku i uzyskała zaufanie klientów z sektorów takich jak telekomunikacja, media, spedycja, finanse, bankowość i ubezpieczenia.

Specjalizuje się w projektowaniu systemów, które dostosowane są **do indywidualnych potrzeb klientów**. Projekty realizowane są w pełnym zakresie: od analizy rozwiązań aktualnie istniejących w organizacji, przez projektowanie i implementację spójnego systemu, do wsparcia technicznego i utrzymywania.

TouK o swoich **praktykach Scrum** pisze : „*Jeśli projekt wymaga zaangażowania 7–10-osobowego zespołu i potrwa kilka miesięcy, najpewniej poprowadzimy go z wykorzystaniem metodyki Scrum w*

Co to jest Scrum?

Scrum to **metoda organizacji pracy zespołów** tworzących nowe rozwiązania (informatyczne i nie tylko).

Jako **adaptacyjna** metoda Zarządzania, Scrum działa szczególnie dobrze tam, gdzie trudno jest z góry przewidzieć wszystkie szczegóły projektu: od prawdziwych potrzeb klienta po problemy techniczne.

Więcej informacji o Scrum w pozostałych przypadkach z serii Scrum w Polsce oraz w dziale Artykuły na stronie FluidCircle.net.

wydzielonym kawałku biura. Nie przeszkadzając reszcie firmy, członkowie zespołu podczas tygodniowych sprintów: szacują złożoność zadań, planują sprinty, dyskutują i testują możliwe rozwiązania, spotykają się co rano, a potem programują. Każdy kawałek pracy jest od razu integrowany w działające oprogramowanie i oceniany przez zespół. Po zakończeniu sprintu działający fragment oprogramowania jest prezentowany klientowi, który zgłasza swoje uwagi uwzględniane podczas kolejnego planowania. Sprint kończy się retrospektywą – podsumowaniem wydarzeń z mijającego tygodnia, dyskusją o organizacji pracy i problemach do rozwiązania.”

- Materiały promocyjne TouK

TouK o swoich **praktykach Kanban** pisze : „Prawie na każdej ścianie w TouK wisi tablica. Jeśli nie służy bazgraniu podczas technicznych dyskusji, najpewniej znajdują się na niej karteczki pokazujące stan prac w którymś z zespołów. Tablica jest ważna: dzięki niej wiadomo, gdzie się spotkać. Nie służy tylko informacji, ale także ograniczeniu liczby rozpoczętych zadań i upewnieniu się, że każde z nich przeszło całą drogę: od analizy, poprzez implementację, wdrożenie testowe i produkcyjne. Wizualizacja prac pozwala nam zobaczyć, który etap procesu ma najbardziej negatywny wpływ na efektywność całości. Dzięki temu możemy podjąć działania usprawniające.”

- Materiały promocyjne TouK

Wdrażanie metodyki Scrum w TouK

Podstawowe założenia

Zespół TouK podchodzi zdroworozsądkowo do stosowania metodyk zarządzania projektami i - jak twierdzą jego przedstawiciele - wybiera z każdej to co najlepsze, dostosowując je do swoich własnych potrzeb. Jeżeli chodzi o samą metodykę Scrum załątki wdrażania sięgają roku 2009 kiedy to firma realizowała projekt dla klienta z branży

Jak działa Scrum?

Scrum to szkielet procesu ustalający **role, wydarzenia i narzędzia**, które - uzupełnione o odpowiednie praktyki techniczne - pozwalają zbudować efektywny proces wytwórczy. W Scrum **interdyscyplinarny, samoorganizujący się Zespół** w rytmie **Sprintów** (odcinków czasu o stałej długości – od 1 do 4 tygodni) dostarcza kolejne przybliżenia **Produktu** zgodnie z wymaganiami określonymi przez **Właściciela Produktu (ang. Product Owner)**. Nad prawidłowym przebiegiem procesu czuwa **Scrum Master**, którego zadaniem jest też aktywne usuwanie przeszkód spowalniających pracę Zespołu.

W trakcie sprintu zespół na bieżąco dopasowuje plan działania podczas codziennych, krótkich **Spotkań Scrum (ang. StandUp)** Po upływie ustalonego czasu odbywa się **Przeгляд Sprintu (ang. Sprint Review)**, na którym Zespół prezentuje Właścicielowi Produktu właśnie zakończony fragment...

wydawniczej. Projekt ten w zamyśle miał być realizowany tak, aby spełnione były wszystkie założenia Scruma.

W skład zespołu ośmioosobowego wchodził Product Owner – Darek Stempniak, dedykowany Scrum Master – Witek Wołęjszo. Całe przedsięwzięcie wspierał Piotr Budryło, który pełnił funkcję coacha.

Darek nakreślił również kształt samego zespołu, który na samym początku był raczej grupą projektową składającą się z doświadczonych indywidualistów, jak i entuzjastycznych nowicjuszy. Niektóre osoby początkowo miały opory przed „rytuałami”, jednak z biegiem czasu zespół dotarł się i zaczął nabierać właściwej prędkości, która pozwoliła na efektywne realizowanie prac.

Dobra praktyka

Każda organizacja, która chce wdrożyć Scrum, uzyska najwięcej korzyści, jeżeli role Scrum Mastera i Product Owenera będą **rozdzielone**.

Co więcej, jeżeli Scrum Master jest rolą pełnioną przez osobę nie będącą jeszcze ekspertem w dziedzinie Scrum, **warto mieć w zanadrzu Coacha** który zainicjuje sam proces i będzie **czuwał** nad realizacją **wartości i zasad** Scrum.

Ustalenia

Dochodząc do konsensu, zespół wprowadził wszystkie spotkania Scrumowe, określając przy tym:

- Tygodniowy **Sprint**;
- Spotkania planistyczne **Sprint Planning** odbywające się w poniedziałki;
- Realizowane w piątek **Sprint Review** często nazywane po prostu **Demo**, a po nim bardzo istotna **Retrospekcja**.

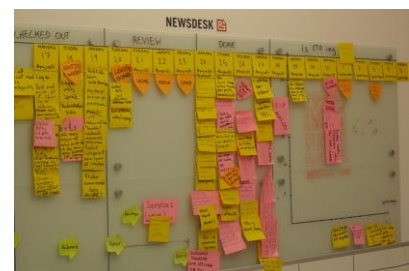
Ponadto:

- Aby zwizualizować pracę wprowadzono **Radiatory Informacji** które wizualizują pracę poprzez tablice do przyczepiania karteczek, wykorzystano po 1 tablicy na **Product Backlog** i na **Sprint Backlog**;

... realizujący uzgodnione wcześniej funkcje oraz spełniający ustaloną **Definicję Zakończenia Prac (Definition of Done)**.

Przed rozpoczęciem kolejnego sprintu Właściciel Produktu weryfikuje przyjęte wcześniej założenia, zestawiając je z Działającym fragmentem Produktu i na tej podstawie aktualizuje **Backlog** zawierający wymagania co do dalszych prac. Z kolej zespół, we własnym gronie, przeprowadza **Retrospekcję**, której celem jest ulepszenie aktualnie stosowanych praktyk oraz poprawę warunków pracy.

Scrum Board to fizyczna tablica, na której zespół na bieżąco śledzi postępy własnych prac. Struktura tablicy Scrum jest zawsze dopasowana do potrzeb zespołu.



- Aby lepiej rozumieć nastrój w samym zespole w trakcie realizacji Sprintu, wprowadzono **Happiness Index**.

Dobra praktyka

Szczególnie na początku wdrażania Scruma w organizacji warto zastosować tygodniowy Sprint, po to aby jak najszybciej nabyć wprawy w realizacji wszystkich spotkań i zacząć czerpać z nich maksimum wartości. Docelowo wiele zespołów już ustabilizowanych stosuje dwutygodniowy Sprint. Kluczowe jest, aby informacja o realizacji prac była widoczna i przejrzysta. W tym celu stosuje się **Radiatory Informacji**. Radiatorem nazywamy dowolne narzędzie, czy to „papierowe”, czy „elektroniczne”, które wizualizuje dany obszar zagadnienia bez potrzeby otwierania / uruchamiania dodatkowych narzędzi. Przykładowym radiatorem jest tablica z karteczkami umieszczona w pokoju programistów w widocznym miejscu, gdzie każdy, również osoby z innych zespołów, może zobaczyć, jak wygląda aktualny stan pracy.

Dobra praktyka

Happiness Index jest dodatkowym narzędziem, które polega na zaznaczaniu stanu zadowolenia każdego członka zespołu na linii czasu, najczęściej aktualizowane przy codziennym spotkaniu Scrum (StandUp). Informacje te są następnie analizowane na Retrospekcjach w celu wyłapania wszystkich barier i problemów ograniczających efektywność zespołu.

Praktyka

Zmiana organizacji pracy bywa zwykle trudna, a codzienne stosowanie się do określonych reguł jest nie lada wyzwaniem. Nie inaczej było tym razem. Wnioski z samej praktyki po kilku sprintach pozwoliły całemu zespołowi TouK na podjęcie refleksji, na które czynniki należy zwracać szczególną uwagę.

Przy krótkim Sprincie należy szczególnie zwrócić uwagę, aby nie **przesadzić ze spotkaniami**. Jak powinno być to rozumiane? Na pewno nie jako przyznanie sobie prawa do pomijania spotkania. Istotą jest pilnowanie czasu spotkań i skupianie się na konkretach, aby nie utracić tego, co najbardziej wartościowe dla całego zespołu. Co w przypadku kiedy widzimy, że nie wyrobimy się w określonym czasie (ang. **Timebox**)? Czy jeżeli raz przedłużymy spotkanie o dziesięć minut, nie będzie to wymówka, aby kolejne przedłużyć o piętnaście?

Scrum jest częścią ruchu Agile, którego wartości najlepiej ujęte zostały w opublikowanym w 2001 roku **Manifeście Agile**, w którym autorzy deklarują, że:

Ludzie i ich współdziałanie jest ważniejsze niż *procedury i narzędzia*.

Działające oprogramowanie jest ważniejsze niż *wyczerpująca dokumentacja*.

Współpraca z klientem jest ważniejsza niż *negocjacja kontraktów*.

Reagowanie na zmiany jest ważniejsze niż *realizacja planów*.

Autorzy manifestu w pełni doceniają to, co podane kursywą, jednak wyżej cenią to, co zostało podane wytłuszczonym tekstem.

Przede wszystkim zespół musi nauczyć się samemu pilnować dyscypliny, dlatego też pozwolenie zespołowi na poniesienie porażki i podjęcie lekcji jest kluczowe dla zaistnienia **samoorganizacji**. Nauczmy zespół, że nasze spotkania są zawsze ograniczone czasowo, wtedy po niezrealizowaniu Sprintu zespół sam zacznie pilnować tych reguł.

Retrospekcja jest jednym ze spotkań **najczęściej pomijanych**, a zarazem jednym z **najważniejszych** dla zespołów Scrumowych. Poprawne realizowanie tego spotkania rzutuje na całe **morale zespołu** i stały **proces ulepszania**, a przede wszystkim **usuwania przeszkód** organizacyjnych.

W TouK zespół zwrócił uwagę aby podczas Retrospekcji zbierać i badać dane ze wszystkich źródeł, takich jak: artefakty Scrum (Produkt Backlog, Sprint Backlog), wykresy wypalania (Sprint Burndown, Product Burndown), efektywnych narzędzi pomocniczych, takich jak Happiness Index. Zespół analizował zarówno **kwestie techniczne**, jak i **miękkie**. To pozwalało wprowadzać stałe ulepszenia i niwelować przeszkody blokujące drogę do efektywności i zadowolenia.

Zaangażowanie klienta

Jednym z fundamentów Scrum jest **zaangażowanie klienta** w realizację projektu. W TouK spotkania PO z klientem odbywały się na początku omawianego projektu **niemalże codziennie**, w kolejnych zaś etapach zmniejszono tę liczbę do **minimum jednego** spotkania tygodniowo.

Dobra praktyka

Należy pamiętać, że podstawą realizacji projektu, szczególnie w Scrum, jest dostarczenie najbardziej dopasowanej do potrzeb klienta wartości. W jaki inny sposób moglibyśmy to robić, jeżeli nie poprzez zaangażowanie klienta i regularne spotkania, podczas których klient w trakcie realizacji projektu przybliży wizję docelowego produktu?

Zarządzanie zmianą

W całej rodzinie metodyk Agile, w odróżnieniu od „twardych” metodyk, fundamentem jest zmiana. To dzięki zachowaniu **cyklu Deminga**, czyli stałej adaptacji do zaistniałych zmian, dostarczamy klientowi produkt zgodny z jego oczekiwaniami.

Korzenie Scrum sięgają prac Williama Deminga, które pomogły Japonii, zdruzgotanej po Drugiej Wojnie Światowej, stać się światową potęgą przemysłową. Teorie Deminga stały u podstaw systemu zarządzania Toyoty oraz całego ruchu **Lean Manufacturing** – znanych z wysokiej jakości i produktywności.

Idee stosowane w przemyśle przeniesi na grunt inżynierii oprogramowania twórcy Scrum: **Ken Schwaber i Jeff Sutherland**, którzy po raz pierwszy opublikowali swoją metodę w 1995 roku.

Obecnie idee zawarte w Scrum są już silnie zakorzenione w informatyce i zaczynają rozprzestrzeniać się także na inne obszary gospodarki, m.in. dzięki pracom **Steve’a Denning’a** pod hasłem **Radical Management**.

W TouK kontrakt dotyczący omawianego projektu realizowany był na zasadzie **niezamrażania zakresu i czasu realizacji**. Jak to należy interpretować? Jeżeli klient chce wprowadzić zmianę, może wybrać dwie ścieżki:

- Pierwsza polega na **wprowadzaniu** zmiany o pewnej złożoności, ale **kosztem usunięcia** z listy wymagań elementu o tej samej złożoności, bądź elementów o sumarycznie tej samej złożoności. Dzięki temu zachowujemy termin realizacji oraz pozostajemy przy założonych kosztach. Tracimy funkcjonalność, która nie będzie zrealizowana w związku ze zamianą elementu na zupełnie inne rozwiązanie. Należy tutaj oczywiście pamiętać, że zamiany dokonujemy z elementem, który nie został jeszcze zrealizowany, a sama zmiana **nie rzutuje na przebudowę** całego systemu. Gdyby rzutowała, potrzebna by była renegocjacja zakresu i kosztów kontraktu.
- Druga polega na zaakceptowaniu i **wprowadzeniu** zmiany, ale **kosztem terminu realizacji i wzrostu ceny samego projektu**. Wprowadzenie takiej zmiany jest możliwe, oczywiście jeżeli termin realizacji jest mniej istotny dla klienta niż otrzymanie kompletnego produktu z uwzględnieniem wszystkich istotnych modyfikacji. Łatwo można sobie wyobrazić, że takie rozwiązanie nie miałyby racji bytu, gdyby na przykład nasz produkt musiał „spasować się” z wcześniej ustaloną i opłaconą kampanią marketingową.

Oprócz wprowadzania samej zmiany istotne jest, aby **wizualizować** codzienny postęp prac i **reagować** na powstałe zmiany. Do tego celu często wykorzystuje się chociażby wykresy wypalania (ang. **Burndown Charts**). TouK spytany również, w jaki sposób realizował wykresy spalania, odpowiedział, że nie ma idealnego narzędzia, szczególnie kiedy kładziemy nacisk na wykorzystywanie tablic z karteczkami. W praktyce realizowane było to na dwa sposoby:

- Wykresy codziennie aktualizowane przy StandUp Meeting ręcznie na Flipcharcie
- Zbieranie danych z karteczek, wprowadzanie do Google Docs i generowanie wykresów automatycznie

Oba sposoby mają swoje plusy i minusy. Zespół zauważył, że jeżeli wszystkie działania planistyczne realizowane są na karteczkach, czasami brakowało motywacji, aby ktoś wszystkie te dane wprowadził online. Co więcej, utrzymywanie informacji o postępach prac w dwóch różnych miejscach jednocześnie może być kłopotliwe i obniżać morale samego zespołu.

Dobra praktyka

Podczas podpisywania kontraktu starajmy się dojść do konsensusu, w jaki sposób będziemy wprowadzali zmiany w trakcie realizacji projektu. Edukujmy naszego klienta, jakie korzyści otrzyma, nie zamrażając

zakresu, bądź czasu: będzie w stanie na bieżąco kształtować wizję produktu, który jest w trakcie procesu tworzenia.

Wdrożenia i praktyki techniczne

Scrum o samych wdrożeniach i praktykach technicznych nic nie mówi, dlatego też wiele zespołów czerpie wiedzę z innych źródeł. To, co mówi sam Scrum, to fakt, że zespół musi ustalić, czy dana funkcjonalność – **Historijka Użytkownika** (ang. **User Story**) – jest gotowa. Co to znaczy gotowa? Tutaj przychodzi nam z pomocą **Definicja Gotowości** (ang. **Definition of Done**). Jest to definicja dla wszystkich historyjek użytkownika, treścią której powinna być lista zrealizowanych czynności, która musi być zawsze spełniona. Szczególną wagę, należy tutaj przyłożyć do kwestii „**co to znaczy przetestowane**” oraz „**co to znaczy wdrożone**” i „**gdzie wdrażamy**” - takie informacje powinny zostać zawarte w Definicji Gotowości.

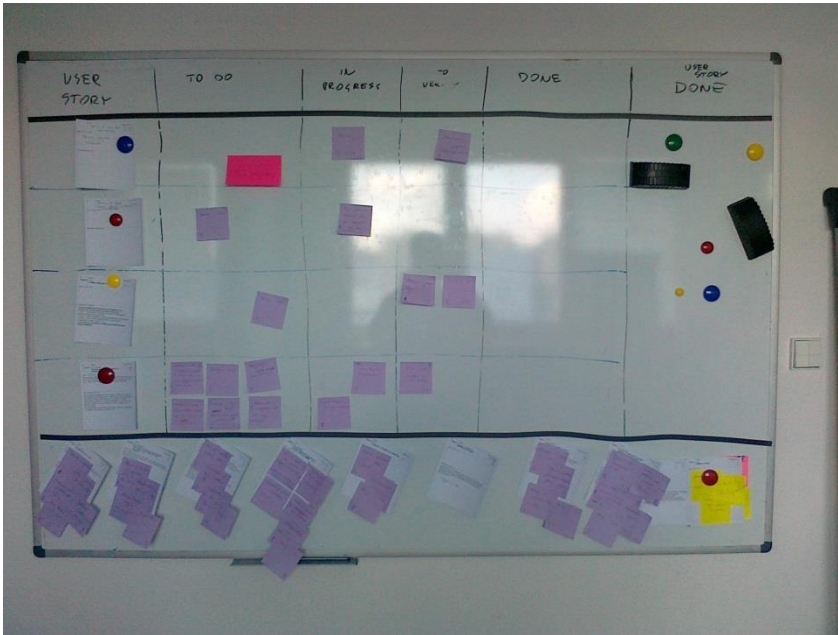
Podczas realizowania projektu metodą Scrum, zespół TouK posiadał swoje własne środowisko developerskie, środowisko testowe, gdzie prezentowane były i akceptowane przez klienta zrealizowane funkcjonalności. Docelowo istniało środowisko produkcyjne, na które klient sam wdrażał dostarczone kolejne wersje aplikacji. Działo się to mnie więcej raz w miesiącu.

Przy złożonych projektach informatycznych sam proces to za mało, aby utrzymać wysoką efektywność pracy i jakość samych produktów. Z pomocą przychodzą praktyki techniczne. W skład tych praktyk mogą wchodzić zarówno metody przeprowadzania odpowiednich testów samego oprogramowania, zgodności z wymaganiami biznesowymi, integralności pomiędzy systemami, jak i aspekty łatwego i szybkiego wprowadzania i wycofywania zmian w samym kodzie źródłowym aplikacji, czy też łatwego wprowadzania, bądź w razie potrzeby wycofywania, wdrożeń w środowiskach, zarówno testowych, jak i produkcyjnych.

Zespół TouK położył szczególny nacisk na automatyczne testy jednostkowe i integracyjne. Do tego wprowadzone zostały testy akceptacyjne wewnętrzne i u klienta w środowisku produkcyjnym. Jako narzędzia dodatkowe TouK wykorzystywał Google Docs, gdzie przechowywane były scenariusze testowe, dokumenty wymieniane z klientem, oraz wiele innych informacji, które łatwo można propagować w ten sposób w całej organizacji, zachowując przy tym minimalne, bądź też relatywnie żadne, koszty utrzymywania.

Dobra praktyka

Warto jest zawsze wspierać się narzędziami i praktykami, które pomogą zespołowi ulepszyć swoją efektywność. Należy jednak pamiętać, aby nie popaść w przesadny formalizm. Narzędzia są po to aby nas wspierać, a nie utrudniać nasze życie.



- Materiały TouK

Wywiadu będącego podstawą przypadku udzielił Dariusz Stempniak z TouK.

Więcej o TouK można dowiedzieć się ze strony: <http://touk.pl/>.

Więcej przypadków oraz sumaryczne informacje o programie **Scrum w Polsce** można znaleźć pod adresem: <http://fluidcircle.net/case>.
