

SCRUM W POLSCE: SPREZENTUJ.PL

Scrum w Polsce

Celem programu “Scrum w Polsce” jest przedstawienie **realnych doświadczeń** zespołów stosujących Scrum i spokrewnione metody z rodziny *agile*, aby kolejne firmy mogły ocenić jak Scrum może pomóc także im oraz płynniej rozpocząć stosowanie Scrum we własnej pracy.

Scrum w Sprezentuj.pl

Scrum w Sprezentuj.pl to historia startup’u, który zbudował innowacyjny serwis internetowy, pracując jako rozproszony geograficznie zespół zorganizowany wokół kluczowych zasad Scrum.

Sprezentuj.pl to serwis internetowy pozwalający użytkownikom komponować listy życzeń, by prezenty, które otrzymują od najbliższych lepiej odpowiadały ich marzeniom.

Sprezentuj zostało założone w 2007 r. przez dwójkę wspólników: Iwonę i Piotra, którzy stanęli przed wyzwaniem stworzenia solidnego serwisu przy zachowaniu oszczędnej gospodarki zainwestowanym kapitałem. Aby to osiągnąć postanowili zbudować, pracujący zdalnie, zespół *rozproszony*. Dzięki temu nie musieli ograniczać rekrutacji do jednego miasta ani ponosić wysokich kosztów wynajmu stałej siedziby.

Problem

Gdy Iwona i Piotr podjęli decyzję o budowie rozproszonego zespołu powstało kolejne pytanie: **jak zorganizować pracę, by taki zespół był w stanie skutecznie dostarczać kolejne wydania serwisu z zachowaniem odpowiednio wysokiej jakości?**

Dobra praktyka: Przykład Sprezentuj.pl pokazuje, że ważne jest, aby wdrożenie Scrum było **metodą na rozwiązanie konkretnego, dobrze zdefiniowanego problemu**. Trudno liczyć na wymierne korzyści, jeśli nowa metoda jest wprowadzana w wyniku ślepego podążania za modą lub mglistej nadziei na bliżej nieokreśloną poprawę. Jeśli nie jesteśmy w stanie jednoznacznie stwierdzić czy Scrum jest najlepszą odpowiedzią na nasze potrzeby, warto przed jego wdrożeniem skonsultować się ze specjalistą.

W Sprezentuj.pl **celem wprowadzenia Scrum było zapewnienie płynnego działania rozproszonego zespołu z możliwością szybkiej weryfikacji skuteczności jego**

Co to jest Scrum?

Scrum to **metoda organizacji pracy zespołów** tworzących nowe rozwiązania (informatycznych 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 pasku bocznym poniżej oraz w [dziale Artykuły na stronie FluidCircle.net](#).

działania oraz jakości i trafności produktu, który tworzył. Pod kątem tego celu Scrum był w Sprezentuj.pl oceniany i dopasowywany.

Rozwiązanie

Piotr i Iwona postanowili skorzystać ze Scrum, modyfikując go jednak do swoich indywidualnych potrzeb.

Selektywne stosowanie tylko niektórych praktyk Scrum z pominięciem innych jest ryzykowne. Jeśli pominięte elementy nie zostaną świadomie zastąpione, bardzo łatwo o porażkę całego projektu lub, w najlepszym razie, trudności z pełną realizacją korzyści, jakie przynosi Scrum.

Dobra praktyka: Większość zespołów powinna zacząć od stosowania Scrum bez pomijania żadnego z jego elementów: otwarty charakter Scrum i tak daje dużo swobody. Jeśli jednak zespół zdecyduje się wprowadzić własne modyfikacje, ważne jest, aby uczynił to rozumiejąc działanie całości i znaczenie poszczególnych elementów.

Na szczęście autorzy procesu Sprezentuj.pl zadbali o to, by mimo powierzchownych różnic w procesie, wszystkie kluczowe wartości Scrum zostały zachowane.

Mimo zmian wprowadzonych do wzorcowego systemu, zmodyfikowany proces działał sprawnie i przynosił przewidywane korzyści, ponieważ realizował on fundamentalne zasady Scrum przedstawione tu jako **Trzy Filary Scrum**:

Filar 1: **Częsta inspekcja i adaptacja**

Inspekcja bieżącej pracy: Codzienne spotkania – Zespół Sprezentuj wirtualnie spotykał się codziennie o ustalonej godzinie. Na spotkaniu członkowie zespołu wymieniali się informacjami o postępach prac i na bieżąco omawiali ewentualne problemy. Dzięki tej przejrzystości prace postępowały w stabilnym, przewidywalnym tempie i żaden problem nie pozostawał ukryty zbyt długo. Gdy jedna osoba natrafiła na problem, inne często znały już jego rozwiązanie lub wiedziały jak go obejść. *(Codzienne spotkanie zespołu jest jedną z praktyk Scrum – w tym zakresie zespół sprezentuj.pl pozostał przy definicji systemu.)*

Inspekcja produktu: Częste wydania działającego produktu – dzięki częstemu dostarczaniu działającego serwisu wszystkie problemy z jego działaniem szybko wychodziły na światło dzienne i mogły być natychmiast poprawione. Niemożliwa była sytuacja, w której pod koniec kilkumiesięcznej pracy przy prawie wyczerpanym budżecie nagle okazuje się, że elementy nie pasują do siebie lub są niskiej jakości i wymagana jest jeszcze długa faza stabilizacji i integracji. *(W Scrum kolejne*

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**.

Nad prawidłowym przebiegiem procesy dba **Scrum Master**, którego zadaniem jest też agresywnie usuwanie przeszkód spowalniających pracę Zespołu.

(kontynuacja na następnej stronie)

wydania dostarczane są w rytmie sprintów o stałej długości.)

Inspekcja procesu: Regularne poprawianie efektywności – trzecim wyrazem częstej inspekcji i adaptacji był w Sprezentuj stały nacisk na ulepszanie procesu wytwórczego oraz jakości i warunków pracy poszczególnych członków zespołu. Pomysły na ulepszanie procesu były regularnie omawiane podczas codziennych spotkań. Dzięki temu efektywność zespołu stale rosła i po pewnym czasie, dzięki efektom synergii, osiągnęła poziom znacznie przekraczający sumę wydajności pojedynczych developerów. *(W Scrum główną praktyką wspierającą ulepszanie procesu są retrospekcje pod koniec każdego sprintu.)*

Filar 2: Współpraca z klientem

Kierownictwo Sprezentuj.pl było zawsze dostępne dla zespołu, by wyjaśnić wizję serwisu i po wysłuchaniu propozycji zespołu podjąć niezbędne decyzje dotyczące kierunku rozwoju serwisu, odebrać efekty pracy zespołu i zweryfikować czy gotowy produkt rzeczywiście odpowiada ich oczekiwaniom.

Z drugiej strony zarówno kierownictwo, jak i członkowie zespołu byli w stałym kontakcie z wieloma użytkownikami serwisu, dzięki czemu mieli bezpośredni dostęp do informacji o tym, jak serwis jest naprawdę odbierany przez rynek.

(W Scrum jedna osoba pełni rolę Właściciela Produktu, który ma zawsze ostatnie słowo w zakresie oceny wartości biznesowej poszczególnych funkcjonalności.)

Filar 3: Praca zespołowa

Kolejną **dobrą praktyką** wspierającą zdrową współpracę zespołu

(kontynuacja z poprzedniej strony)

W trakcie sprintu zespół na bieżąco dopasowuje plan działania podczas codziennych, krótkich **Spotkań Scrum**.

Po upływie ustalonego czasu odbywa się **Przegląd Sprintu**, na którym Zespół prezentuje Właścicielowi Produktu właśnie zakończony fragment, realizujący uzgodnione wcześniej funkcje oraz spełniający ustaloną **Definicję Zakończenia Prac** (*definition of done*).

Przed rozpoczęciem kolejnego sprintu Właściciel Produktu weryfikuje przyjęte wcześniej założenia na podstawie rzeczywistego, działającego fragmentu 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.

Korzyści z wdrożenia Scrum

- ★ Dostarczenie wartościowego produktu następuje szybciej.
- ★ Harmonogram prac jest bardziej przewidywalny.
- ★ Zespół jest bardziej zaangażowany w sukces projektu.
- ★ Klienci częściej dostają to czego chcą.
- ★ Szybko następuje weryfikacja przyjętych założeń.
- ★ Dużo szybciej można wykryć nadchodzące kłopoty.
- ★ Funkcjonujące procesy są bardziej przejrzyste i lepiej rozumiane.
- ★ Praca o niskiej wartości jest szybko eliminowana.

Sprezentuj.pl było **rotacyjne pełnienie roli Scrum Mastera** (strażnika procesu i koordynatora dbającego o rozwiązywanie bieżących problemów organizacyjnych) przez wszystkich członków zespołu.

Dzięki temu wszyscy uczestnicy procesu mieli dużo lepsze wyobrażenie o całości przedsięwzięcia, a także o problemach występujących w pracy grupowej. Po przekazaniu roli Scrum Mastera każdy sam mógł z większą świadomością kierować swoimi działaniami i lepiej przyczynić się do sukcesu całości. Łatwiej było mu też unikać błędów wynikających

z przyjęcia wyłącznie indywidualnej perspektywy. Były Scrum Master miał też mniejszą skłonność do spychania odpowiedzialności lub do pasywnego sabotowania prac.

Dodatkowo rotacyjność roli Scrum Mastera podkreśla charakter tej roli, polegającej na wsparciu pracy zespołu, a nie sterowaniu jego pracami z pozycji siły. Żaden z członków zespołu nie miał okazji poddać się naturalnej pokusie podporządkowania sobie innych członków zespołu i zduszenia przy okazji ich inicjatywy i kreatywności. Dzieje się tak często, gdy zespołem na stałe kieruje jeden wyznaczony lider.

Efektom wszystkich tych mechanizmów wspierających współpracę była taka integracja zespołu, że po kilku miesiącach code reviewer nie mógł już rozróżnić kto napisał dany fragment nowej porcji kodu źródłowego.

(Zgodnie z definicją jak i w Sprezentuj.pl główną rolą Scrum Mastera jest dbanie o respektowanie zasad Scrum i usuwanie przeszkód blokujących lub spowalniających zespół.)

Dobra praktyka: explicite wartości i reguły

Inną dobrą praktyką stosowaną przez Sprezentuj było jednoznaczne określenie *wartości*, jakie ceni firma i *reguł*, które z tych wartości wynikają. Niekiedy takie działanie może się wydawać sztuczne, a wartości “oczywiste”, jednak praktyka

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

1. **Ludzie i ich współdziałanie**
jest ważniejsze niż procedury i narzędzia.
2. **Działające oprogramowanie**
jest ważniejsze niż wyczerpująca dokumentacja.
3. **Współpraca z klientem**
jest ważniejsza niż negocjacja kontraktów.
4. **Reagowanie na zmiany**
jest ważniejsze niż realizacja planów.

Autorzy manifestu w pełni doceniają to, co wymieniono zwykłą czcionką, jednak wyżej cenią to, co zostało pogrubione.

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 przeniesli 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.

kierownictwa Sprezentuj.pl pokazuje, że nie zawsze tak jest; szczególnie gdy zespół na co dzień komunikuje się przez Internet, a osobiście spotyka się jedynie sporadycznie.

Przykładowe **wartości**, które Sprezentuj.pl uznało za ważne to:

- ★ **elastyczność** – możliwość dopasowania pracy w naszym projekcie do swojego życia
- ★ **wydajność** – efektywne wykorzystanie czasu na zadania i rozwój projektu, optimum 30h w tygodniu (min. 20h)
- ★ **zaangażowanie** – twórczy udział w projekcie, proaktywność, samodzielność, szukanie i wdrażanie nowych rozwiązań, interesowanie się tym co robią inni

Przykładowa **reguła** wynikająca z tych wartości:

“Czas pracy w jednym dniu powinien mieścić się w ciągłym zakresie 3h-10h. Praca poniżej nie będzie liczona a praca powyżej będzie 50% płatna - wyjątkiem są spotkania, CODE REVIEW, szybkie fixy.”

Podsumowanie

Dzięki Scrum kierownictwu Sprezentuj.pl udało się satysfakcjonująco rozwiązać problem postawiony na początku przypadku czyli *“Jak zorganizować pracę, by taki zespół był w stanie skutecznie dostarczać kolejne wydania serwisu z zachowaniem odpowiednio wysokiej jakości?”*

Aby to osiągnąć Sprezentuj.pl zastosowało szkielet procesu Scrum i dopasowało go do swoich potrzeb. Dobre praktyki zastosowane przez Sprezentuj.pl to m.in.:

- ★ wdrożenie Scrum jako metoda na rozwiązanie konkretnego, dobrze zdefiniowanego problemu a nie podążanie za modą
- ★ ostrożność przy modyfikacji Scrum do swoich potrzeb – zadbanie o fundamentalne zasady Scrum wyrażone jako opisane wyżej trzy filary Scrum
- ★ budowanie zaangażowania i współodpowiedzialności całego zespołu poprzez rotacyjność roli Scrum Mastera.
- ★ Wyraźne omówienie wartości, jakim chce hołdować Sprezentuj i reguł, jakie z nich wynikają.

Informacje opisane w opisie przypadku pochodzą z prezentacji przeprowadzonej przez Piotra Modrzyka na forum grupy Agile Warsaw oraz z wywiadu przeprowadzonego z prezesem Zarządu Sprezentuj.pl Iwoną Cymerman.

*Pierwsza publikacja: marzec 2012
Ostatnia aktualizacja: maj 2012*

Jeśli chciałbyś poznać **więcej przypadków** wykorzystania Scrum w Polsce zajrzyj na stronę projektu: **fluidcircle.net/case**.

Jeśli chciałbyś dowiedzieć się więcej o Scrum lub skorzystać z pomocy Fluid Circle przy jego wdrożeniu zapraszamy do kontaktu: **fluidcircle.net/kontakt**.