

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

Katedra informačních technologií

The Scrum Field Guide - 2nd edition

SEMINÁRNÍ PRÁCE

Studenti : Josef Dula, Lukáš Zeman, Mykyta Lipskyi

2016

Abstrakt

Práce pojednává o knize The Scrum Field Guide v druhém vydání od autora Mitche Laceyho. Popisuje jak je kniha napsána, pro koho je určena a komu může být užitečná. Zároveň práce zkoumá příbuzné tituly a jejich zaměření a tyto knihy hodnotí. V první části práce je také stručný úvod do obecné problematiky agilního vývoje a konkrétně Scrumu. V závěru práce shrnuje zjištěné poznatky a dává návrh komu lze jakou publikaci doporučit.

Klíčová slova

Scrum

Scrum field guide

Agile

Obsah

1	Úvod	
2	Problematika	4
	2.1 Agilní vývoj.....	4
	2.2 Scrum.....	4
3	Rešerše	7
	3.1 A Guide to the SCRUM BODY OF KNOWLEDGE.....	7
	3.2 The Scrum Culture - Introducing Agile Methods in Organizations.....	8
	3.3 Scrum Management: Total Scrum Master and Product Owner Study	9
	3.4 Coaching Agile Teams	10
	3.5 Scrum and XP from the Trenches (2nd Edition).....	11
4	The Scrum Field Guide 2nd edition	12
	4.1 Základní informace	12
	4.2 Rozdělení knihy.....	13
	4.3 Rozdíl oproti předchozímu dílu	14
	4.4 Ukázka – Immersive Interviewing and Hiring	14
	4.5 Zhodnocení.....	15
5	Závěr	
6	Citovaná literatura	

1 Úvod

Agilní vývoj je velmi širokým tématem. Můžeme mluvit o extrémním programování, feature-driven development, lean development, nebo například v našem případě o rámci Scrum. I ten samotný je velmi obsáhlý a lze na něj pohlížet nespočtem různých pohledů a různě k němu přistupovat. Lidé tedy často hledají potřebnou literaturu, ale není zcela jednoznačné po které publikaci v jaké situaci sáhnout. V této práci se budeme věnovat právě knížám s rozdílným pohledem na problematiku Scrum a doporučíme je vývojářům v různých situacích a v různých fázích vývoje, s různou úrovní zkušeností. Naším cílem je zaměřit se na zadanou knihu *The Scrum Field Guide (2nd edition)*, definovat pro koho je určena a jaký je z ní možno těžit užitek a dále ji porovnat s dalšími publikacemi zabývajícími se Scrumem. Práci ukotvíme v kvalitní rešerši jak naší dané knihy, tak i těch ostatních, konkurenčních.

2 Problematika

Na následujících řádcích si nastíníme obecné rysy agilního vývoje i konkrétně rámce Scrum.

2.1 Agilní vývoj

Současné podmínky na trhu vyžadují ve vývoji software postupovat rychle, pružně a efektivně reagovat na změny a měnící se podmínky. Proto začal být počátkem tisíciletí prosazován namísto vývoje tradičním, rigorózním (nebo také “těžkým”) způsobem lehčí a pružnější agilní přístup. Manifest agilního vývoje software z roku 2001 dává přednost:

- *individualitám a komunikaci* před procesy a nástroji,
- *provozoschopnému software* před obsažnou dokumentací,
- *spolupráci se zákazníkem* před sjednáváním kontraktu,
- *reakci na změnu* před plněním plánu.“

Dále bylo stanoveno 10 hlavních principů agilního vývoje, ve zkratce se jedná především o kontinuální a včasné dodávky software, který má pro zákazníka hodnotu; možnost měnit požadavky i v průběhu vývoje; zapojení uživatelů aktivně do vývoje; motivaci vývojářů a jejich podporu; přímou komunikaci; opravdu fungující software; nepřetěžování vývojářů, jinak řečeno zdravý vývoj; perfektní technické řešení a návrh; minimalistické, jednoduché řešení, s tím související maximalizace množství oprávněně neprovedené práce; samoorganizaci v týmu, tedy kreativita vývojářů a jejich podpora v tomto směru.

Pokud mluvíme o agilním vývoji, pravděpodobně máme na mysli jednu z hlavních metodik nebo přístupů. Tedy konkrétně jde o extrémní programování (párové programování, zákazník na pracovišti, neustálý refaktoring atd.), lean development, feature-driven development, crystal metodiky, adaptive software development, dynamic systems development method, agilní modelování, nebo právě Scrum. (Buchalceová, 2005)

2.2 Scrum

Co se týče popisu problematiky Scrumu, budeme v zájmu celistvosti orientace práce čerpat především z knihy *The Scrum Field Guide*. Mitch Lacey, autor knihy, především zdůrazňuje fakt, že Scrum není metodika. Jedná se spíše o lehký framework, nebo rámec,

pro ovládnutí softwarového a produktového vývoje. Scrum je jednoduchý na elementární pochopení, ale extrémně náročný na správnou implementaci a ovládnutí.

Scrum není metodikou, ale rámcem, protože neudává přesné technické postupy a návody, neposkytuje nám nástroje pro vývoj softwaru. Spíše nám říká, jak se v jakých částech projektu chovat, čemu věnovat kolik pozornosti a času, jak rozdělovat a vést týmovou práci. Udává nám, kdy se máme scházet s vedením, kdy s celým týmem, jak často, na jak dlouho. Radí nám, jak si stanovovat cíle, jak je definovat a jak si nejlépe pomůžeme s jejich plněním tím, že je rozložíme na krátké úkoly a nastavíme si čas, za jak dlouho je chceme mít splněné. Ukazuje nám, jak je důležité se každý den scházet na daily standup, aby byl tým synchronizovaný. Každý tým zde popisuje, čeho dosáhl za minulý den, čeho chce dosáhnout dnes a jaké na jejich úsilí čekají překážky. Definuje krátké sprinty, na jejichž konci je nutné odprezentovat potencionálně nasaditelné řešení. Zaměřuje se na transparentnost a feedback. Autor field guide doporučuje a vyzdvihuje možnost spojit Scrum s extrémním programováním.

Ke konkrétním specifikům vývoje ve Scrumu. Spolehá se na fixní rytmus iterativních cyklů vývoje – sprintů. Každý takový sprint trvá jeden až čtyři týdny a začíná plánovacím meetingem. Jak bylo řečeno výše, plánování se ani ve Scrumu nedá brát na lehkou váhu a obecně platí, že čím kvalitnější návrh, tím kvalitnější průběh vývoje. Každý sprint v zásadě končí prezentací potencionálně nasaditelného, funkčního produktu. Začínáme tedy s podstatě primitivním, ale funkčním softwarem a postupně přírůstkově nabalujeme další funkcionalitu. Klíčová je transparentnost projektu a zpětná vazba uvnitř týmu.

Může se zdát, že zavést Scrum je jednoduché, téměř až logické, ale jedná se o složitý a náročný proces. Tým se typicky musí poprat s několika potencionálními překážkami.

- Pochopení vnitřních, skrytých hodnot a přínosů Scrumu,
- Často nutnost enormní změny v mindsetu – způsobu myšlení nebo uvažování,
- Je nutné naplánovat příchod změn a být připraven se na ně adaptovat,
- Schopost poprat se s nově vzniklými problémy ve vývoji,
- Osvojení agilních vývojových postupů.

Opravdové hodnoty vývoje pod Scrumem jsou podle autora a Schwabera v soutředění týmu (v době určené k vývoji žádné rozptylování, emaily, sociální sítě, meetingy...), respektování všech členů týmu, odhodlání ve stejný cíl v rámci týmu, kuráži dělat správná rozhodnutí podle svého úsudku a v otevřenosti novým nápadům a cestám.

Důležité je zmínit, že během vývoje již Scrum neklade takový důraz na plány a původní cíle, ale spíše na neustále přidávanou hodnotu, feedback jak od týmu, tak od klienta a nejen na základě toho průběžně se měnící požadavky a zadání projektu. Přistoupit na tuto cestu

se může zdát jako těžké rozhodnutí, ale s podporou jak týmu, tak klienta jde pravděpodobně o nejefektivnější řešení projektu. (Lacey, 2015)

3 Rešerše

Zde je uvedeno několik knih, které pojednávají o Scrumu. Každá kniha je zprvu představena a poté je na ní vyjádřen názor, doporučení a zhodnocení autorů práce.

3.1 A Guide to the SCRUM BODY OF KNOWLEDGE

Autor: (Tridibesh Satpathy, 2016)

První kniha, kterou se budeme zabývat se jmenuje “A Guide to the SCRUM BODY OF KNOWLEDGE”. V knize je popsán návrh pro úspěšné použití a realizaci Scrumu – nejznámější agilní metodologie, rozpracování a vyvoj SW. Kniha poskytuje komplexní rámec, který zahrnuje principy, aspekty a procesy Scrumu. Jak je napsáno v příručce, Scrum je osnovou pro použití v projektech jakýchkoliv rozměrů a složitosti a může být efektivně používán v kterýkoliv oblastech, aby vytvořil vhodný produkt, či službu. Kniha byla napsána jako obyčejný manuál pro ty, kteří chtějí realizovat Scrum a také pro ty, kteří už ho používají, nebo chce zlepšit nějaké procesy v týmu. Je určena pro používání jako manuál pro zkušené uživatele, ale i pro nováčky. Autoři se opírají o znalosti a zkušenosti nahromaděné z tisíců projektů. Mimo jiné, výsledky byly představeny specialisty, kteří školili ve Scrumu více než 400000 profesionálů v 150 Zemích. Kniha vám ukáže a pomůže standardizovat používání Scrumu pro různé projekty ve firmách na celém světě a hlavně pomůže zvýšit vrácení investic. Pod pojmem "výrobek" v příručce SBOK mohou odkazovat na produkt, službu či jiný výstup. Kontext knihy představuje jednoduchý manuál, napsaný nezávisle na úrovni znalostí čtenáře v této otázce. (SCRUMstudy, 2013)

Tato první kapitola popisuje účel a rámec příručky, a poskytuje úvod ke klíčovým pojmům Scrumu. Obsahuje souhrn zásad SCRUM, aspekty a Scrum procesy.

Kapitola 2 je rozšířena o šest principů Scrumu, které jsou základem, na kterém Scrum rámec je založen (SCRUMstudy, 2013) :

- roles guide
- empirical process control
- self-organization
- collaboration
- value-based prioritisation
- time-boxing

Kapitoly 3 až 7 jsou vypracovány na základě pěti Scrum aspekty, které je třeba řešit v průběhu každého projektu (SCRUMstudy, 2013) :

- organizace
- obchodní zdůvodnění
- kvality
- změny
- rizika

Kapitoly 8 až 12 popisují postupy, které jsou součástí pěti Scrum fází (SCRUMstudy, 2013) :

- zahájení
- plán a odhad
- implementace
- hodnocení a retrospektiva
- release

Libí se mi tato kniha tím, že každý čtenář najde pro sebe potřebné informace. Zkusím vám to dokázat tím, že obrátím pozornost na kapitoly 8 až 12, kde se popisuje pět Scrum fází. **Tyto fáze podrobně popisují přidružené vstupy a výstupy z každého procesu, stejně jako různé nástroje, které mohou být použity v každém procesu.** Kniha může být použita jako reference a průvodce znalostmi a zkušenostmi se Scrumem stejně jako příručka pro osoby bez předchozí zkušenosti, nebo znalosti Scrumu, nebo metodiky projektového řízení.

3.2 The Scrum Culture - Introducing Agile Methods in Organizations

Druhá kniha se jmenuje «The Scrum Culture». Tato kniha není o technických nástrojích nebo SCRUM praktikách. **Tato kniha je o Scrum kultuře a jejím zobrazení z hlediska organizačních změn.** Každý den se snaží Scrum masteri zavést Scrum do své práce, ale někdy se jim něco nepodaří tak, jak by si to přáli. **Problém je, že vedení výsledných následků je velmi složité a velmi často se podceňuje.** V této knize zjistíte, jak se vyhnout selhání. Tato kniha vědomě neposkytuje kontrolní seznam pro použití ve Scrum přechodu. Důvodem je kontext, skutečnost, že každá organizace a projekt má zvláštní individuální

okolnosti, pravidla a problémy. Co funguje na jeden projekt může mít fatální následky v příštím. Zavedením Scrumu můžete vstoupit do oblasti organizačních změn. To není tak jednoduché. Velké možnosti přicházejí ruku v ruce s velkými riziky. Autor důrazně upozorňuje, abyste nepoužívali obsah této knihy naslepo (Maximini, 2015).

Kniha je rozdělena do čtyř velkých částí. Část I. se skládá z vyhodnocení různých modelů organizační kultury, informací shromážděných prostřednictvím primárního a sekundárního výzkumu a závěry vyvozené z něj. To skončí s definicí Scrum kultury. Část I je napsána více vědeckým způsobem než zbytek této knihy, neboť dokumentuje aktuální vědecké studie provedené během studia autora MBA programy. Později se kniha stává méně vědeckou a více praktickou. Část II. vám poskytne teoretické poznatky o organizační změně, doložené na několika konkrétních příkladech z každodenní praxe autora. Prohloubení znalostí spolu s příloženými ukázkami z praxe s podrobnou studií případů je uvedeno v části III. I když se ve skutečnosti tyto situace nikdy nestaly přesně tak, jak jsou popsány v této knize, jednotlivé prvky jsou nebo byly skutečné. V části IV najdete více informací a tipy na to, čemu věnovat zvláštní pozornost při zvažování Scrumu. Tyto informace jsou omezeny na základy a obsahují pouze to nejdůležitější a to v několika větách. Kromě tohoto jsou k dispozici některé hlubší vědecké materiály (Maximini, 2015).

Doporučil bych Vám číst tuto knihu jen v případě, že se vám líbí změny a že jste připraveni a ochotni přijmout Vaši chybu. Jednou z moc důležitých věcí v týmové práci jsou emoce, vztah a porozumění v týmu. Jeden z aspektů Scrumu, který je často vnímán jako velmi obtížný, je jednoduchost Scrumu. I přes lehkost Scrumu, každý z prvků v rámci Scrumu se váže zpět do existujících problémů. Scrum je mnohem více o lidech, chování a kultuře než o "procesu". Tato kniha je napsána na základě praktických zkušeností autora ve Scrumu a proto ukazuje na příkladech jak postupovat u konkrétních problémů a na co nezapomenout v problematice Scrum.

3.3 Scrum Management: Total Scrum Master and Product Owner Study

Třetí kniha se jmenuje Scrum Management: Total Scrum Master and Product Owner Study. Jedná se o úplné pokyny pro odbornou Scrum přípravu. V této knize dostanete plné Scrum master a Scrum Product Owner vzdělávací materiály, aby jste mohli získat obě certifikace u www.scrum.as. Kniha je samozřejmě určena především pro ty, kdo už mají představu o Scrumu. Knihu lze rozdělit do dvou částí:

- Scrum Master Study Guide (naučíte se, jak se stát mezinárodním Scrum Masterem)
- Scrum Product Owner Study Guide (naučíte se, jak se stát mezinárodním Scrum Product Ownerem)

V porovnání s předcházejícími tituly neobsahuje tato kniha mnoho teorie nebo neobyčejného názoru autora. Jedná se o knihu na 120ti stránkách, ve které je popsáno přesně to, co byste potřebovali na zkoušce. Zde bych použil rčení „krátkost – sestra talentu“. (Lerche-Jensen, 2014)

3.4 Coaching Agile Teams

Čtvrtá kniha se jmenuje Coaching Agile Teams. Kniha pojednává o koučování lidí a týmů. Pro každého, kdo se domnívá, že je agilní trenér, školitel, učitel nebo zprostředkovatel, má tato kniha nepřeberné množství nápadů, postupů a zajímavostí, které jim pomohou zlepšit své schopnosti. Nabízí přístup jednoho člověka - autora - k budování vysoce odolných agilních týmů. Kniha neukazuje konkrétní cestu. Naopak ukazuje způsob, který vám pomůže najít svou vlastní cestu jako trenér. Je možné, že tato kniha může pomoci týmům poznat dobrého agilního trenéra, takže mohou lépe definovat, co potřebují.

Co se týče obsahu knihy, polovina se vztahuje na téma koučování z perspektivy rolí. To znamená, že šest kapitol knihy pokrývá různé druhy práce kouče a učí pomáhat týmům a jednotlivcům. Další velká část knihy se zabývá prací trenéra na svých vlastních schopnostech s cílem předání zkušeností i ostatním a tím zlepšit i jejich schopnosti. Zbývající dvě kapitoly řeší jednak potřebu očekávaného vysokého výkonu u těchto trenérů a jak toto očekávání proměnit v realitu a dále nabízejí příklady koučování cest lidí. Vidět zpětně cesty koučingem může pomoci lidem inspirovat sama sebe. Autorka nejen vysvětluje rozdíl mezi výukou, koučováním a poradenstvím, ale také ukazuje, kdy a jak se pohybovat mezi nimi. Ukazuje, jak zahájit tvrdé konverzace pomocí výkonných otázek, jejichž cílem je donutit členy týmu konstruktivně mluvit o problémech.

V knize je také představeno osm úspěšných režimů modelu: (Adkins, 2010)

- The Spy
- The Seagull
- The Opinionator
- The Admin
- The Hub
- The Butterfly
- The Expert
- The Nag

V kapitole 11, "Selhání agilního trenéra, zotavení, a režimy úspěchu" je dobře nastíněn nevhodně nastavený režim v týmu. V knize lze také nalézt řešení paradoxu, jak koučování může pomáhat týmu k samoorganizaci a ukazuje, jak výchovné prostředí může tlačit týmy dosahovat lepších výsledků, než kdy jindy. Ze znalostí načerpaných z knihy lze pojmenovat praxi agilního koučování: neustále se znovu-probouzet a přeorientovávat a pomáhat si tak zvyšovat rozsah a dopad koučování. To znamená, že zlepšení výkonnosti týmu není jen odpovědností vedoucího nebo trenéra, ale odpovědností každého člena týmu. (Adkins, 2010)

Kniha je psaná velmi prakticky, takže by bylo možné ji pojmenovat 101 koučovacích situací a jak se v nich zachovat, ale to by nevystihlo plnou podstatu publikace. Nedává jen návod na správné chování v X konkrétních situacích, spíše vás naučí myslet jako trenér a ukazuje možná řešení na příkladech, ale zvolit si správnou cestu je vždy na čtenáři. V celé knize Adkins poukazuje na to, že je pro výuku dobré trénovat se na příležitostech. Jsou to pro trenéra vždy perfektní chvíle a měl by se z nich vždy maximálně poučit.

3.5 Scrum and XP from the Trenches (2nd Edition)

Pátá kniha se jmenuje Scrum and XP from the Trenches. Tato kniha poskytuje podrobný pohled na to, jak jedna švédská společnost zavedla Scrum a extrémní programování s týmem asi 40ti lidí a jak neustále zlepšovala svůj postup v průběhu jednoho roku. Pod vedením Henrika Kniberga tým experimentoval s různými velikostmi týmu, různými délkami sprintů a různými způsoby definovali dokončený projekt. Zkoušeli různé formáty pro řešení nahromaděných produktů a sprint nedodělků, jednotlivých strategií testování, různé způsoby, jak dělat dema, různé způsoby synchronizace a podobně. Také experimentovali s XP praktikami - různé způsoby, jak dělat kontinuální buildy, párové programování, programování řízené testy. Autor nenabízí zdlouhavý popis toho, co je Scrum, a naopak nás odkazuje na několik jednoduchých webových stránek, které si můžeme v případě potřeby prostudovat. Místo toho Henrik v textu postupuje přímo a okamžitě začne popisovat, jak svůj tým řídí a pracuje s jejich product backlogem. Tato kniha není filozofickým vysvětlením, proč Scrum funguje, nebo proč byste mohli chtít zkusit to či ono. Jedná se o popis toho, jak dokáže jeden agilní tým dobře pracovat. Autor popisuje, jak se praktikuje Scrum - velmi podrobně a se všemi detaily. Je ovšem nutné myslet na to, že popisuje pouze svůj pohled na věc. To znamená, že opakovat to stejný krok po kroku nemusí být nutně to nejlepší řešení. Tato kniha nabízí pouze příklad úspěšné zkušenosti získané v průběhu roku. Odráží osobní názor autora. (Kniberg, 2015)

4 The Scrum Field Guide 2nd edition

Zde je proveden detailní rozbor knihy *The Scrum Field Guide: Agile Advice for Your First Year and Beyond*, 2nd edition. Autorem této knihy je Mitch Lacey, který má přes 10 let praxe s Agilními metodami a 18 let praxe s vedením projektů. Pracoval pro společnosti jako Microsoft, Oracle nebo Qualcomm. V následujícím textu jsou nejprve popsány základní informace o knize - pro koho je určena a jak jí číst. Dále je popis jednotlivých částí knihy a rozdíl mezi prvním a druhým vydáním. Na závěr je uvedena ukázka kapitoly o náboru lidí do projektu a zhodnocení celé knihy. (Linders, 2016)

4.1 Základní informace

Pro koho je určena?

Oficiálně je zacílena na společnosti, které zavedly Agilní metodiky před 6 až 18 měsíci. Je také určena lidem, kteří chtějí začít se Scrumem a jsou na začátku své cesty k Agilním metodikám. Dále pro ty, kteří se se Scrumem již seznámili a zavedli ho, ale stále je pro ně problém ho správně uchopit. Je ale především určena pro lidi pragmatické. Pokud hledáte teoretické vysvětlování, je třeba sáhnout po něčem jiném. Zde se pracuje s praktickými radami, reálnými daty založenými na zkušenostech z projektů, na kterých se sám autor knihy podílel. (Lacey, 2015)

Jak knihu číst?

Když už víme, kdo by si měl knihu přečíst, podíváme se na to, jak se dá kniha číst. Není nutné číst knihu od začátku do konce jak je u knih obvyklé. Kapitoly jsou odděleny. Čtenář má možnost začít s jakoukoli z nich bez znalosti těch předchozích. Tento styl byl autorem zvolen schválně. Především z důvodu, aby kniha mohla sloužit jako polní příručka. Narazíte ve firmě při zavádění Scrumu na nějaký problém a dle názvu kapitol byste měli být schopni nalézt obdobný, ne-li stejný problém, který se přihodil autorovi knihy. Po přečtení vyhledané kapitoly, by se mělo dostavit osvětlení problému. Dozvíte se, proč problém vzniká, zjistíte možnosti jak se k němu postavit a jak ho vyřešit. Čtenář, který hledá řešení na vzniklý problém, mimo jiné nalezne útěchu také v tom, že obdobné/stejné problémy se prostě stávají a že v tom není sám.

Každá z kapitol začíná příběhem. Příběhem, který autor zažil v týmu, společnosti nebo projektu na kterém pracoval, popřípadě který řídil. Jména i čísla jsou upravena, aby nedošlo k žádné kompromitaci. (Lacey, 2015)

Doplňující dokumenty

Kniha je doplněna sadou nástrojů, tabulek, obrázků a souborů, které se dají stáhnout na odkazu uvedeném v knize. Tyto soubory nejsou nijak upravené. Autor u nich cílí na praktičnost, účinnost a funkčnost, nikoli na vzhled a upravenost dokumentů. Vtipný-podobně jako samotný název knihy (polní příručka)-je také název pro tyto dokumenty - ‚Supplements‘. (Lacey, 2015)

4.2 Rozdělení knihy

Zde v krátkosti představím jaké má kniha části. Popíši pro koho je daná část určena a co se v ní děje. Dále je u každé části výčet několika náhodně vybraných témat, kterými se zabývá. Opět se dá vyzorovat zábavné pojmenování jednotlivých částí. V samotném začátku knihy jsou informace o autorovi, důvody vzniku knihy a další obecné informace. Jsou zde i základní termíny a krátký úvod do problematiky, nicméně autor doporučuje pro úplné začátečníky mít načtené i další knihy o Scrumu. (Lacey, 2015)

Part I, Getting Prepared - Příprava

Pro úplné začátečníky. Chcete se něco dozvědět o Scrumu? Chcete pomoci do úspěšného nastartování Scrumu? Začněte tady. Naleznete zde kapitoly jako: Nábor lidí, implementace pravidel nebo určení délky Sprintu.

Part II, Field Basics - Základy boje

Již jste ke Scrumu trochu přičichli, sblížíte se s ním, ale stále to není ono a narážíte na problémy? Pak je tato kapitola pro Vás. Rozděluje se například na části: retrospektiva, zhodnocení sprintu, zapojení inženýrství.

Part III, First Aid - První pomoc

Zde se již rozebírají větší, hlubší problémy kterým společnosti čelí během prvního roku. Na většinu těchto situací se během prvního roku aplikace Scrumu naráží, kapitoly by měli být nápomocny při návratu týmu do správného směru. Vybrané kapitoly, které jsou v této části: Přidání nových lidí do týmu, záchranné procedury pro Sprint, kolize kultur.

Part IV, Advanced Survival Techniques - Pokročilé techniky přežití

Obecnější problémy, na které se naráží bez ohledu na to v jaké fázi se Scrumem se nacházíte. Vybrané kapitoly: Náklady projektu, sepisování smluv nebo dokumentace.

Part V, Wilderness Essentials - Základy divočiny

Doplňující, často opomíjené problémy, i když obdobně důležité jako ostatní výše zmíněná úskalí. Nejčastěji se na ně naráží uprostřed adopce Scrumu. Kapitoly: Intenzivní nábor lidí nebo management rizik. (Lacey, 2015)

Každá podkapitola začíná krátkým úvodem, kde je nástin problematiky dané kapitoly. Dále je uveden příběh z praxe, který má čtenáři ukázat, že i jinde se řeší obdobné problémy a také má demonstrovat možná řešení na reálném příkladu. Následuje model a různé způsoby, nebo návrhy řešení a klíčové věci pro dosažení úspěchu. V samotném závěru jsou vždy odkazy na použitou literaturu.

4.3 Rozdíl oproti předchozímu dílu

První a druhá verze se neliší stylem autorova psaní, ani stylem jakým by se kniha měla číst. Druhá verze je pouze vylepšením předchozího dílu. Časem se vše rozvíjí. Autor knihy stále nabírá zkušenosti a k jeho rozvoji dopomohla i zpětná vazba na první díl, díky které upravil některé své techniky. Společnosti také zrají, upravují svůj pohled na svět i na Agilní přístup. Autor pocítil nutnost držet krok s dobou a chce nabídnout rozšiřující myšlenky a možnosti. Nejedná se pouze o úpravu starých kapitol, kniha má jednu celou novou část (Část 5 představenou výše v kapitole 4.2). Některé části knihy se měnili jen minimálně, některé se přepracovaly až z 80%. (Linders, 2016)

4.4 Ukázka – Immersive Interviewing and Hiring

Úvod

Z kraje je nastíněna problematika kapitoly. “Váš nový nábor, ten který strávil týdny školením a zaučováním, se ukázal být nevhodný. Nyní se musíte rozhodnout, zda přijdete o vynaložený čas a náklady, nebo zainvestujete více do vyřešení problému. Mezitím práce, na kterou byla osoba najata stagnuje a projekt tím trpí.” (Lacey, 2015). Takto Mitch Lacey uvádí kapitolu pojednávající o nabírání lidí. Upozorňuje, že takovýchto problémů je možno se vyvarovat a to právě správným nabíráním nových lidí do týmu.

Příběh

Probíhá zde rozhovor mezi Scottem a Janeen. Mají jedno sto zaměstnanců, společnosti se daří, práce přibývá a proto je nutné nabrat nové lidi. Scott nadhodí návrh změnit náborový proces z důvodu budoucího prospěchu s upozorněním na některé dosavadní špatné náборы – “Pamatuješ Viktora? Ten týpek byl divnej když došlo na práci s lidmi. Jasně, svou práci znal, ale všichni okolo něj se cítili mizerně.” (Lacey, 2015). Scott a Janeen se dohodnou, že

nabírání nevhodných lidí je velmi špatné a má to dopady jak na čas a náklady, tak i na okolí (jako příklad je uveden odchod jednoho z dobrých zaměstnanců z důvodu otrávenosti ze špatného člena týmu). Dále se v rozhovoru formuje nová podoba nabírání. Prozatím nabírání probíhalo klasicky formou pohovorů a vybírali se lidé především na základě technologických kapacit. Upozorňuje se na chybu v podobě nedostatečného zaměření na hodnoty společnosti – jakožto efektivní komunikace s týmem i zákazníky, přijímání i dávání zpětné vazby, neustálý rozvoj, spolupráce v týmu a tak podobně. V příběhu je vše krásně popsáno a zdůvodněno (Lacey, 2015).

Rozbory a rady

Autor upozorňuje na několik důležitých otázek, na které je nutné znát odpověď, pokud chceme nabírat nové lidi do týmu. „Proč nabíráme? Jaký problém doopravdy řešíme? Vyřeší ho tento nový člověk? Nemí uvnitř společnosti nějaký problém a nábor je pouze maska? Na jaké zkušenosti a vlastnosti se musíme u nováčka opravdu zaměřit? Jak budeme nabírat?“ (Lacey, 2015).

V knize se nabízí řešení vhodné pro nabírání do týmu o pěti lidech – uchazeči si během dne udělají kolečko u každého člena týmu a budou s ním chvilku pracovat. Navzájem budou rotovat. Nebudou jim kladeny otázky typu: Pokud uděláte chybu, jak se zachováte? Teprve až uchazeč chybu udělá, tým uvidí, jak se zachová. Na konci dne si tým sedne a prodiskutuje kandidáty, vytvoří se tabulka s hodnocením pro jednotlivé hodnoty firmy a pro jednotlivé uchazeče. Je nutné, aby i členové týmu byli obeznámeni s tím, koho do firmy hledáte, na jaké vlastnosti by se měli zaměřit. Na konci kapitoly je ještě jednou shrnutí všeho důležitého a výpis referencí (Lacey, 2015).

4.5 Zhodnocení

Kniha se mi svým zpracováním i obsahem velmi líbí. Autor vhodně zvolil jazyk psaní, kniha se hezky čte, poučí, ale i pobaví. Osobně velmi vítám omezení teorie a preferenci praktičnosti. Možnost využití knihy jako příručky se mi velmi zalíbilo. Příběhy, které jsou uváděny na začátku kapitol, jsou výstižně, věrohodné a skvěle naplňují autorův záměr s představením si dané situace. Z návrhů a rozborů možných řešení jsou znát autorovy zkušenosti z těchto projektů. Pěkný, stručný úvod i závěr problematiky doplněný o použitou literaturu, z které se dají čerpat další znalosti, jsou další věci, kvůli kterým mě kniha zaujala. Vydání nové verze a držení kroku s dobou je velice přínosné.

5 Závěr

Rešerší jsme zjistili, že kniha *The Scrum Field Guide – 2nd Edition* je zaměřena velmi prakticky, celká je koncipována jako příručka, velmi efektivně pomáhá týmům během prvního roku adaptace Scrumu. Není nutné číst knihu celou, bohatě stačí v případě potřeby nahlédnout do jednotlivých kapitol. Kniha není určena pro úplně nepolíbené nováčky v agilních metodikách.

Naopak pro úplné nováčky lze doporučit knihu *A Guide to Scrum Body of Knowledge*. Ta funguje jako klasický manuál pro zavedení metodiky, je možné do ní nahlížet i v případě, že již máme se Scrumem zkušenosti, pracujeme na projektu a nevíme si s něčím rady. Pohodlně lze v knize najít potřebné informace.

Další rešeršovaná kniha, *The Scrum Culture - Introducing Agile Methods in Organizations* není zaměřena na technické aspekty Scrumu nebo návody. Cílí na organizační záležitosti, řešení problémů s organizací týmu, obecně na kulturu Scrumu. Zdůrazňuje, že Scrum je více o lidech a jejich chování, než o postupech. Pokud tedy máme kvalitní teoretické znalosti postupů a metodik, ale chybí nám schopnost vést dobře svůj tým, tato kniha je pro nás.

Podobné zaměření má i kniha *coaching agile teams*. Zabývá se koučinkem týmů i jednotlivců.

Kniha *Scrum Management: Total Scrum Master and Product Owner Study* je určena pro zájemce o certifikaci Scrum Master nebo Scrum product owner. Nabízí kompletní studijní materiály ke zvládnutí zkoušek.

Poslední kniha, *Scrum and XP from the trenches*, popisuje úspěšné zavedení Scrumu v konkrétní společnosti. Autor z vlastní zkušenosti píše o experimentech s různými praktikami a “nastavením” rámce Scrum. Pro reálné použití nebo pomoc při zavádění nebo při problémech se Scrumem tedy kniha spíše není, jde ovšem o zajímavé čtení.

Knihy jsme tedy popsali, porovnali jejich možný přínos a tím splnili cíl. Zjistili jsme, že různé knihy zabývající se Scrumem mají opravdu různé zaměření a cílovou skupinu. Konkrétně naše zadaná kniha – *The Scrum Field Guide* – je zaměřená velmi prakticky a své příznivce si jistě najde v širokém spektru vývojářů.

6 Citovaná literatura

1. **ADKINS, Lyssa, 2010** Coaching agile teams: a companion for ScrumMasters, agile coaches, and project managers in transition. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley. Addison-Wesley signature series. ISBN 978-0-321-63770-3.
2. **BUCHALCEVOVÁ, Alena, 2005** *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů: kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky*. Praha: Grada,. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1075-7. Dostupné z <http://nb.vse.cz/~buchalc/clanky/metodiky.pdf>
3. **KNIBERG, Henrik, 2015** Scrum and XP from the Trenches: 2nd Edition. Druhé vydání. Švédsko: InfoQ. ISBN 978-1329224278.
4. **LACEY, Mitch. 2015.** The Scrum Field Guide: practical advice for your first year. 2nd edition. 2015. 9780133853629.
5. **LERCHE-JENSEN, Steen a Cosmin BOGZA, 2014** Scrum Management: Total Scrum Master and Product Owner Study. 2014. ISBN B00QNBM0GC.
6. **LINDERS, Ben. 2016.** Q&A on the Scrum Field Guide - 2nd Edition. infoQ. [Online] 2016. <https://www.infoq.com/articles/book-review-scrum-field-guide-2nd-edition>.
7. **MAXIMINI, Dominik. 2015.** The scrum culture: introducing agile methods in organizations. 2015. 978-3319118260.
8. **SCRUMstudy. 2013.** Scrum body of knowledge (sbok). 978-0-9899252-0-4.