# PROBLEMY Z WDRAŻANIEM AGILE SCRUM NA PRZYKŁADZIE WOLTERS KLUWER

*Piotr Zejer*[1]

**Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza głównych problemów z wdrażaniem Agile Scrum na przykładzie Wolters Kluwer oraz próba odpowiedzi na pytanie w jaki sposób skutecznie wdrożyć metodykę Scrum w dużej organizacji stosującej tradycyjne metodyki zarządzania. Przedstawiono kluczowe zalety praktyki Scrum, oraz zakres wdrożenia w opisywanym przedsiębiorstwie. W artykule na podstawie badania i doświadczeń autora opisano główne problemy podczas wdrożeń oraz podano zalecenia dotyczące skutecznego wdrażania Scrum, które pozwolą czytelnikowi zrozumieć ich znaczenie i wykorzystać je we własnej praktyce.

**Słowa kluczowe**: Agile Scrum, metodyka Scrum.

## 1. Wstęp

Metodyki Agile powstały jako odpowiedź na tradycyjne i przynoszące straty metodyki zarządzania projektami. Nowe możliwości, jakie niosą za sobą metodyki zwinne, pozwoliły na szybsze reagowanie i dostosowanie, tam gdzie zachodzić miało dużo zmian. To zresztą jest flagowy argument w rękach zwolenników Agile, ponieważ każda firma, która szanuje swoje pieniądze i czas szuka sposobów, żeby je zaoszczędzić. Klasyczne metodyki opierały się na kaskadowych etapach, począwszy od precyzowania zakresu poprzez szczegółowe planowanie, aż do kompletnej realizacji bez możliwości zmian na którymkolwiek szczeblu. Odmienne podejście zaoferowały metodyki zwinne i do przeprowadzenia zmian nie potrzebne są już skomplikowane procedury zarządcze. Mimo wielu korzyści organizacje borykają się z wieloma problemami skutecznego wdrożenia metodyk zwinnych. Dotyka to również organizacje projektowe posiadające doświadczenie w zarządzaniu portfelem projektów.

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza głównych problemów z wdrożeniem Agile Scrum, jako najpopularniejszej (58%) metodyki zwinnej na przykła-

[1] Piotr Zejer, analityk biznesowy, kierownik projektów w Wolters Kluwer SA.

DOI: 10.19253/reme.2017.02.017

dzie Wolters Kluwer. Podawane są w literaturze dobre praktyki wdrażania metodyki zwinnej (Subramanian, Hunt, 2006), zasady (Rubin, 2013), wytyczne (Kaczor 2014) czy wręcz antywzorce. Mimo wielu źródeł i przykładów organizacje nie ustrzegają się przed błędami i borykają się z problemami poszukując skutecznego rozwiązania. W szczególności dotyczy to dużych organizacji projektowych z silną pozycją metodyk tradycyjnych i tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami. Wobec powyższego problem badawczy wyraża się w pytaniu w jaki sposób skutecznie wdrożyć metodykę Scrum w dużej organizacji stosującej tradycyjne metodyki zarządzania. Opracowanie zawiera wyniki wnioskowań bazujących na literaturze oraz przede wszystkim na doświadczeniu i badaniu przeprowadzonym przez autora w Wolters Kluwer. W takich przypadkach wnioski zostały wyodrębnione jako dorobek własny, nie zawierając odwołań do literatury.

## 2. Uwarunkowania wdrażania Scrum w Wolters Kluwer

Wolters Kluwer jest częścią międzynarodowej korporacji, największym w Polsce wydawnictwem publikacji prawniczych i biznesowych. W obecnym portfolio firmy znajduje się ponad 50 produktów elektronicznych i ich liczba sukcesywnie rośnie. Wolters Kluwer jest organizacją projektową funkcjonującą w oparciu o strukturę macierzową i posiadającą ponad 120 osobowy dział IT. Przeszło 6 lat temu wprowadzono metodykę PRINCE2 zarządzając cyklem projektowym na poziomie całej organizacji. Wszystkie inicjatywny projektowe muszą trafić do Komitetu Projektowego, zostać finalnie zatwierdzone i przekazane do realizacji oraz utrzymania. Sam proces planowania i realizacji projektu zarządzany był kaskadowo. Powodowało to przy dużej różnorodności obszarów i zakresów projektowych konieczność prowadzenia długich projektów oraz głębokiej analizy biznesowej, które i tak mimo wysokiego poziomu merytorycznego nie uchroniły organizacji przed stratami. Wynikały one głównie z faktu małej elastyczności na zmiany zarówno warunków, jak i wymagań. Opóźnienia w projektach, długi czas oczekiwania na produkty w tym również efekt odbiegający od oczekiwań klientów powodowały, iż zaczęto poszukiwać innych rozwiązań. Owe poszukiwania były o tyle trudne, iż niezależnie od przyjętych rozwiązań ciągle oczekiwano zachowania dotychczasowego modelu zarządzania projektami na poziomie strategicznym, portfela projektów oraz przedstawiania dokładnych kosztów projektu.

Duża popularność w środowisku IT metodyk zwinnych w szczególności Scrum, potrzeby i problemy w planowaniu, realizacji oraz dostarczaniu realnej wartości klientom spowodowały, iż od 2010 roku uruchomiono w Wolters Kluwer Polska oddolną inicjatywę. Polegała ona na pilotażowej realizacji z wykorzystaniem metodyki Scrum jednego z projektów w Polsce oraz kolejnego przy współpracy z innymi krajami regionu Europy środkowo-wschodniej. Pilotażowa realizacja nie naruszała procedur zarządzania pozostałymi projektami w organizacji, co było rozwiązaniem zamierzonym. (Wolf, 2014) Zebrane doświadczenia przyniosły określone wnioski,



MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

które jak się okazało były kluczowe dla szerszego wdrożenia Scrum i którego kwintesencją była realizacja w okresie 5 lat, kluczowego systemu informacji prawnej LEX. Spowodowały rozbudowę dotychczas stosowanych praktyk zarządzania projektami i produktami tak, aby bezpośrednio współpracować z klientami i móc szybciej dostarczać rozwiązania stanowiące dla nich realną wartość.

## 3. Czy warto wdrażać metodyki zwinne?

Na tak oczywiste pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, która zależna jest od płaszczyzny rozważań oraz jej znaczenia dla organizacji. Zadane pytanie generuje kolejne dotyczące zakresu wdrożenia. Wbrew panującej opinii, iż metodyki zwinne sprawdzają się tylko w branży IT (26%), widoczne jest jej stosowanie również w innych obszarach takich, jak usługi finansowe (14%), służba zdrowia (6%) czy administracja publiczna (6%).

**Tab. 1.** Najważniejsze przyczyny wdrożenia metodyk zwinnych

| Lp. | Najważniejsze przyczyny wdrożenia | % |
|---|---|---|
| 1 | Poprawa zarządzania zespołami w szczególności zespołami rozproszonymi | 21% |
| 2 | Zwiększenie łatwości utrzymania oprogramowania | 22% |
| 3 | Redukcja kosztów projektu | 23% |
| 4 | Poprawa dyscypliny zarówno w podejściu do pracy jak i zadań inżynierskich | 24% |
| 5 | Poprawa morale i zaangażowania zespołu | 29% |
| 6 | Poprawa przejrzystości projektów pod kątem zasobów, zakresu, czasu, kosztów, ryzyka i wpływu poszczególnych czynników na projekt | 40% |
| 7 | Redukcja zagrożeń projektu | 40% |
| 8 | Poprawa relacji/zrozumienia między biznesem a IT | 44% |
| 9 | Zwiększenie predykcji projektów | 44% |
| 10 | Poprawa jakości oprogramowania | 47% |
| 11 | Zwiększenie produktywności | 55% |
| 12 | Zwiększenie zdolności zarządzania zmieniającymi się priorytetami klientów, organizacji i czynnikami otoczenia projektu. | 56% |
| 13 | Zmniejszenie czasu na dostarczenie wartości/produktu klientowi | 62% |

*Źródło*: opracowanie własne na podstawie 10 *Annual State of Agile Report*, VersionOne Inc, Atlanta 2016.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Przyczyny wdrożenia metodyki zwinnej w Wolters Kluwer badane przez Autora znajdują również swoje pokrycie w raporcie „10 Annual State of Agile" (zob. rys. 1), który zawiera kilka kluczowych statystyk obejmujących organizacje z różnych branż i regionów świata.

Na uwagę zasługuje wskazanie zwiększenia produktywności, predykcji projektów oraz redukcji zagrożeń projektu, jako również ważne przyczyny wdrożenia metodyk zwinnych. W kontekście rozpatrywania korzyści (zob. rys. 2) cytowany już raport, jako kluczowe co potwierdzają również badania Autora podaje zarządzanie w otoczeniu zmiennych priorytetów, produktywność zespołu, przejrzystości projektów pod kątem zasobów, zakresu, czasu, kosztów, ryzyk i wpływu poszczególnych czynników na projekt oraz motywację zespołu. Czynnik produktywności, wyzwalania potencjału zespołu, bazowania na jego kreatywności i przejściu od zasad do innowacyjności znajduje również swoje kluczowe uzasadnienie w regułach Scrum (Sutherland, 2015).

**Tab. 2.** Największe korzyści z wdrożenia metodyk zwinnych

| Lp. | Największe korzyści z wdrożenia metodyk zwinnych | % |
|---|---|---|
| 1 | Utrzymanie oprogramowania | 62% |
| 2 | Dyscyplina w podejściu do pracy jak i zadań inżynierskich | 70% |
| 3 | Relacje/zrozumienie między biznesem a IT | 73% |
| 4 | Redukcja zagrożeń projektu | 77% |
| 5 | Jakość oprogramowania | 78% |
| 6 | Czas na dostarczenie wartości/produktu klientowi | 79% |
| 7 | Predykcja projektów | 80% |
| 8 | Motywacja zespołu | 81% |
| 9 | Przejrzystość projektów pod kątem zasobów, zakresu, czasu, kosztów, ryzyka i wpływu poszczególnych czynników na projekt | 81% |
| 10 | Produktywność zespołu | 84% |
| 11 | Zarządzanie w otoczeniu zmiennych priorytetów | 85% |
| 12 | Redukcja kosztów projektu | 87% |

*Źródło*: opracowanie własne na podstawie 10 *Annual State of Agile Report*, VersionOne Inc, Atlanta 2016.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Oprócz ewidentnych korzyści w zarządzaniu, obszarach finansowym i organizacyjnym warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden czynnik. Dla wielu organizacji istotne jest również postrzeganie jej jako innowacyjnej, odwołującej się do własnego potencjału ludzkiego, elastycznej i otwartej na nowe trendy we wszelkich obszarach działalności. Stosowanie metodyk zwinnych pomaga w postrzeganiu organizacji w takim właśnie kontekście, podnosząc jej walory wizerunkowe, co potwierdzają doświadczenia Autora. Podsumowując można stwierdzić, iż korzyści wynikające z wdrożenia metodyki zwinnej zależne są od korzyści kluczowych dla danej organizacji i niekoniecznie dotyczą one tylko branży IT, choć w niej są najbardziej widoczne.

## 4. Bariery we wdrażaniu Scrum w Wolters Kluwer

Na podstawie przeprowadzonych w Wolters Kluwer badań Autora warto podkreślić, że wdrożenie nie musi dotyczyć wszystkich obszarów działania organizacji. Scum może być z powodzeniem łączony z innymi metodykami i obszarami działalności, jednak wymaga dodatkowych nakładów, jak choćby dokładniejszej analizy biznesowej czy narzędzi wspomagających zintegrowanie procesów. Badania Autora wykazały również, że głównymi argumentami za wdrożeniem Scrum w Wolters Kluwer były potrzeba zwiększenia zdolności zarządzania zmieniającymi się priorytetami, wymaganiami klientów, czynnikami otoczenia projektu (53%) oraz szybsze dostarczanie produktów wysokiej jakości, które pełniej spełniałyby oczekiwania klientów (47%). Każda zmiana niezależnie od dziedziny czy obszaru, którego dotyczy wymaga stosownego przygotowania, zaplanowania i dostosowania. Analiza przyczyn niepowodzenia czy problemów z wdrażaniem Scrum jest jednym z kluczowych elementów przygotowania.

Jak wykazują badania Autora w Wolters Kluwer (zob. rys. 3) głównymi barierami we wdrożeniu Scrum są brak doświadczenia, naginanie praktyk Scrum do bieżących potrzeb oraz niewystarczająca edukacja, czyli brak wiedzy. Oprócz wiedzy i doświadczenia na uwagę zasługują również takie bariery, jak brak lub niedostateczna dostępność biznesu /klientów/właściciela produktu, nieadekwatne do sytuacji i potrzeb wsparcie osób decyzyjnych oraz brak lub niskie kompetencje miękkie. Pilotażowe projekty prowadzone wg Scrum w Wolters Kluwer wzmocniły wagę szkoleń i ich istotę w stosunku do ujęcia problemu w literaturze ( Wolf, 2014), zarówno w zakresie merytorycznym, umiejętności pracy zespołowej oraz komunikacji interpersonalnej. Mimo wielu lat wspólnej pracy widoczne były problemy odnalezienia się pracowników w nowych rolach, czy wręcz problem z przeniesieniem dotychczasowych ról do modelu Scrum. Nie sprawdzała się opisywana w literaturze ( Sutherland, 2015) reguła budowania zespołów, które na bazie współpracy i autonomicznego wyboru zadań do realizacji miały stanowić dla siebie źródło inspiracji.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Doświadczenie oraz postrzeganie wdrożenia z perspektywy ponad 5-letniej praktyki wymaga podkreślenia braku spójności procesów i praktyk w zespołach, jako istotną przeszkodę. Jest to czynnik wypływający na wiele problemów i konfliktów w organizacji, budujący negatywne przyzwyczajenia oraz rzutujący na finalną produktywność. Literatura ( Rubin, 2013) opisuje praktyki i zasady ich stosowania, jednak w odniesieniu do wyników badań oraz doświadczeń Autora problematyczna wydaje się odpowiedź na pytanie czy stosować wszystkie a jeżeli nie to jakie są kryteria ich doboru i warunków użycia. Spośród pozostałych problemów warto również wskazać takie jak:

— Kultura organizacyjna sprzeczna z wartościami stanowiącymi podstawę metodyk zwinnych. Czynnik uważany za największą przeszkodę w ich adaptacji; (Pichler, 2015)
— Opór organizacji i osób zarządzających przed zmianami. Aż 42% ankietowanych w ujęciu globalnym wskazała ten czynnik, jako kluczową barierę we wdrożeniu; (10 Annual State of Agile Report, 2016)
— Dominująca pozycja metodyk tradycyjnych w organizacji. Wynika często z przyzwyczajeń oraz strefy komfortu, z której nikt decyzyjny w organizacji nie chce rezygnować. Dominująca pozycja organizacji na rynku oraz pokaźne zaplecze finansowe są elementami, które mogą umacniać brak zmian;
— Problemy z planowaniem i skalowaniem. Brak wiedzy i doświadczenia w długofalowym planowaniu oraz dostosowaniu wielkości projektów, wymagań i zadań do zespołów Scrum może być przyczyną niepowodzenia i zniechęcenia. Zarządzanie dużym projektem w metodyce Scrum nie jest trywialne i wymaga doświadczenia. Z doświadczeń Autora wynika, że jest to szczególnie problematyczne dla członków biura projektów i osób odpowiedzialnych za planowanie strategiczne;
— Problemy z definiowaniem i zarządzaniem wymaganiami biznesowymi. Z doświadczeń Autora wynika, iż często jest to przejście ze skrajności w skrajność, czyli od tworzenia wielostronicowych dokumentacji do, jak opisuje to literatura, pozyskiwania w danym przedziale czasu niezbędnej liczby wymagań pozwalających na kontynuację prac; (Coob, 2012). Takie podejście nie sprawdza się w przypadku dużych, rozległych technologicznie projektów;
— Opór współpracowników przez zmianami; (Kaczor, 2015)
— Niewłaściwa aranżacja pomieszczeń i rozmieszczenie członków zespołu. Zmniejsza to skłonność zespołu do samoorganizacji, ogranicza kontakty a tym samym dynamikę prac i ogólne zaangażowanie. (Schwaber, Sutherland, 2011)

Mimo wielu problemów warto zauważyć, że ich występowanie zależne jest od dojrzałości projektowej organizacji, charakteru działalności, rozmiaru projektów oraz co najważniejsze menedżerów i pracowników.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

**Tab. 3.** Bariery we wdrożeniu Scrum w Wolters Kluwer

| Lp | Bariery we wdrożeniu SCRUM w Wk | % |
|---|---|---|
| 1 | Fragmentaryczne korzystanie ze wsparcia narzędziowego | 8,8% |
| 2 | Dominująca pozycja metodyk tradycyjnych w organizacji | 8,8% |
| 3 | Minimalny poziom współpracy i dzielenia się wiedzą | 15,0% |
| 4 | Niewłaściwa aranżacja pomieszczeń i rozmieszczenie członków zespołu | 15,0% |
| 5 | Regulacje, zasady organizacyjne pozostające w sprzeczności z praktykami SCRUM | 21,3% |
| 6 | Opór organizacji i osób zarządzających przed zmianami | 21,3% |
| 7 | Opór współpracowników przez zmianami | 22,5% |
| 8 | Kultura organizacyjna sprzeczna z wartościami stanowiącymi podstawę metodyk zwinnych | 26,3% |
| 9 | Brak lub niedostateczne korzystanie z mierzalnych danych dotyczących projektów | 26,3% |
| 10 | Brak spójności procesów i praktyk w zespołach | 27,5% |
| 11 | Naginanie praktyk SCRUM do możliwości organizacji | 27,5% |
| 12 | Brak kompetencji miękkich (praca zespołowa, relacje interpersonalne) | 28,8% |
| 13 | Nieadekwatne wsparcie osób decyzyjnych i zarządzających | 30,0% |
| 14 | Brak lub niedostateczna dostępność biznesu/klientów/właściciela produktu | 30,0% |
| 15 | Niewystarczająca edukacja i szkolenia | 41,3% |
| 16 | Naginanie praktyk SCRUM do bieżących potrzeb i własnych wyobrażeń | 45,0% |
| 17 | Brak doświadczeń z praktykami SCRUM | 47,5% |

*Źródło*: opracowanie własne

## 5. Wnioski z wdrożenia Scrum w Wolters Kluwer

Z perspektywy ponad 5 letniej pracy z praktykami Scrum w Wolters Kluwer i realizacji kilkunastu projektów różnej wielkości warto odwołać się do wniosków wynikających z takiego doświadczenia. Spójne praktyki i procesy w zespole, oraz między zespołami są głównym czynnikiem (zob. tab. 4) wspomagającymi wdrożenie. Opisywanie praktyk Scrum oraz podawanie przykładów użycia może być niewystarczającym materiałem dla organizacji projektowej posiadające doświadczenie w zarządzaniu metodami tradycyjnymi. Powstaje logiczne pytanie, które z przeszło 18 praktyk wykorzystywać i kiedy. Przeprowadzone w Wolters Kluwer badanie jed-

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

noznacznie wskazuje, że stosownie takich praktyk, jak codzienne spotkania (84%), planowanie cyklu (84%), przegląd cyklu (74%), retrospekcje (73%), planowanie wydań (59%) oraz mapa drogowa produktu (50%) utrzymywane spójnie we wszystkich zespołach stanowią znaczące wsparcie procesu wdrożenia Scrum.

**Tab. 4.** Wsparcie wdrożenia Scrum w Wolters Kluwer

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Szkolenia online i webinaria | 6,25% |
| 2 | Szkolenia i warsztaty stacjonarne prowadzone przez zewnętrznych specjalistów | 7,50% |
| 3 | Inne | 10,00% |
| 4 | Program szkoleniowy, który przygotowała firma | 11,25% |
| 5 | Zewnętrzni konsultanci lub trenerzy | 11,25% |
| 6 | Wewnętrzny zespół wsparcia i propagatorów SCRUM | 16,25% |
| 7 | Wewnętrzny SCRUM coaching | 31,25% |
| 8 | Spójne praktyki i procesy w zespole i między zespołami | 47,50% |

*Źródło*: opracowanie własne

Doświadczenie Autora wskazuje, że warto szczególnie w początkowym okresie wdrożenia, definiowanym poprzez czas (np. 6 miesięcy) lub liczbę przeprowadzonych projektów (przynajmniej trzy o tej samej skali lub z tymi samymi zespołami) stosować technikę wykresu spalania, która obrazuje nie tylko produktywność zespołu, ale często jest bodźcem do większego zaangażowania członków zespołu.

Drugim niezwykle istotnym elementem jest szeroko rozumiana wiedza i edukacja na temat praktyk Scrum. Ważne jest utrzymanie wewnętrznego zespołu wsparcia, edukatorów i propagatorów. W początkowym okresie wdrożenia warto jednak skorzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów. Przy takim wsparciu wdrożenie może zająć mniej czasu i pozwala uniknąć wielu pomyłek, szczególnie w organizacjach o znikomym doświadczeniu w zarządzaniu projektami. W Wolters Kluwer po pilotażowym projekcie wszyscy pracownicy, który mieli stosować Scrum zostali przeszkoleni w tym wielu uzyskało stosowną certyfikację. ( Certified ScrumMaster oraz APMG Agile Project Management Foundation) Zarówno badanie jak i doświadczenie Autora wskazują pozyskanie wiedzy i nadzór merytorycznym.

Esencją Scrum jest zespół. W tym zakresie tworzenie świadomych zespołów i właściwy dobór ról jest warunkiem krytycznym pomyślnego wdrożenia. W dużej organizacji projektowej samoorganizacja zespołu opisywana w zasadach Scrum nie ma racji bytu ze względu na uwarunkowania i posiadaną strukturę organizacyjną. Zespoły tworzone są poprzez świadomy wybór, który wynika przede wszystkim z kompetencji twardych i miękkich poszczególnych członków oraz umocowania

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

w organizacji. W dużych projektach zespoły tworzone są pod kątem dyscypliny, warstwy oprogramowania, usługi, którą się zajmują a której dotyka projekt. Zespół jest mikro obrazem struktury macierzowej. Z doświadczeń Autora wynika, że warto zespoły rozbudowywać o dodatkowych członków będących ekspertami dziedzinowymi. Rozbudowa polega na czasowym, zadaniowym oddelegowaniu do zespołu dodatkowych osób wspierających dany okres prac. W odróżnieniu od tradycyjnego podejścia, osoby te powinny brać udział we wszystkich praktykach Scrum w danym okresie lub jeżeli to możliwe przez cały czas trwania projektu. Zespół warto rozszerzać nawet o przedstawicieli takich działów jak marketing, handel, infrastruktura IT, czy pomoc techniczna. Liczba członków nie powinna przekraczać 11 osób i przede wszystkim pamiętać należy o zespołowym podejściu i charakterze współpracy.

Warunkiem krytycznym pomyślnego wdrożenia Scrum jest umiejętne definiowanie i zarządzanie wymaganiami biznesowymi. Wychodząc z założenia, że każdy cykl powinien dostarczać konkretną wartość użytkownikowi łatwo można dojść do przekonania, że Scrum nie jest przystosowany do dużych projektów. Traci się bowiem w takich projektach poczucie dostarczania w cyklu konkretnej wartości klientowi. Pamiętać należy, że klientem może być również inny zespół w tym samym projekcie. Przejście z praktyki tworzenia dokumentacji projektowej zawierającej analizę wszystkich wymagań biznesowych do pozyskiwania wymagań na krótki, zdefiniowany czas w szczególności w dużych projektach jest nierealne. Analiza biznesowa musi obejmować całość obszaru projektu. W przeciwnym wypadku zarzadzanie przydziałem zadań do zespołów, zarządzanie ryzykiem oraz kontrola projektu praktycznie są trudne do wykonania. Szczególnie w organizacji zarządzanej tradycyjnymi metodami wymagana jest wycena projektu, aby na tej podstawie móc podejmować racjonalne decyzje. Wobec powyższego, na bazie doświadczeń Autora można stwierdzić, iż korzystnym rozwiązaniem jest wykonanie analizy biznesowej na bazie wszystkich, znanych na dany moment wymagań, zdekomponowanie ich do głównych założeń/abstraktów, zlokalizowanie zależności między nimi oraz usługami/systemami a następnie dokonania wyceny metodą ekspercką. Efektem jest dostarczenie szacunkowej wyceny komitetowi projektowemu, możliwość ustalenia ryzyk, wyznaczenia mapy drogowej produktu, wstępne rozplanowanie realizacji w przełożeniu na cykle oraz możliwość określenia zespołów potrzebnych od realizacji określonych etapów projektu. Posiadanie cykli o stałym czasie trwania pozwala na określenie punktów kontrolnych i wartości biznesowych, które powinny być dostarczone w danym momencie czasu. Wbrew pozorom przy takim podejściu organizacji nie traci efektu zwinności, ponieważ abstrakty wymagań są w dalszym okresie czasu ewaluowane i mogą ulec zmianie a walidacja zmian, ich efektów realizowana jest poprzez zachowanie punktów kontrolnych i przegląd produktu dostarczonego na danym moment.

Na przykładzie wdrożenia w Wolters Kluwer należy podkreślić duże znaczenie narzędzi wspomagających stosowanie praktyk Scrum oraz wykorzystywanie ich przez wszystkie zespoły. Szczególnie w środowisku wielu zespołów dziedzinowych

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

oraz dużych projektów zachowanie spójności w obsłudze całego procesu okazało się nieodzowne. Należy podkreślić, że zastosowanie narzędzi zapoczątkowało i umacniało stosowanie dobrych praktyk przez wszystkich członków zespołów.

## 6. Zalecenia dotyczące wdrażania Scrum

W oparciu o doświadczenia Autora i literaturę warto również wymienić inne czynniki mogące znacząco wpłynąć na pomyśle wdrożenie Scrum takie, jak:

— Organizacja przygotowana do zwinnego podejścia poprzez zmianę kultury organizacyjnej właściwe nastawienie menedżerów wyższego szczebla, zrozumienie zwinnego podejścia do zarządzania projektami, procesami, produktami, (Sutherland, Scrum, 2015) oraz częsty kontakt z klientami szczególnie w etapie wytwarzania; (Pichler, 2015)
— Zbudowanie wizji i strategii zmiany. Wszyscy uczestnicy zmiany powinni wiedzieć czemu ona służy, jakie są jej podstawowe wartości i kolejne mierzalne etapy. Powinno być również widoczne realne wsparcie osób zarządzających w osiągnięciu celów zmiany;
— Tworzenie map drogowych produktów (Pichler, 2015) obejmujących etapy rozwoju, jak również jasno zdefiniowane zakresy. Każdy członek zespołu mając świadomość zakresu prac i przede wszystkim perspektywy produktu może być również cennym, wewnętrznym interesariuszem;
— Definiowanie krótkich, stałych cykli (Rubin, 2013). Początkowo problematyczna praktyka, szczególnie przy dużych projektach powoduje, że zespół zaczyna operować zwięzłymi, dobrze zdefiniowanymi zakresami prac. Tym samym proces wytwarzania staje się przewidywalny. W tym zawiera się również precyzyjne, kompleksowe definiowanie jednostkowych wymagań biznesowych, które stanowią podstawę planowania cykli;
— Umieszczenie zespołu w jednym pomieszczeniu dzięki czemu jego członkowie lepiej się integrują, mają poczucie współtworzenia rozwiązania oraz mogą być dla siebie wsparciem podczas bieżących prac.

## 7. Podsumowanie

Przedstawiony w artykule przykład firmy Wolters Kluwer, przegląd literatury oraz wynik badania i doświadczenie Autora pozwalają na wskazanie kluczowych czynników pomyślnego wdrożenie Scrum w dużej organizacji stosującej tradycyjne metodyki zarządzania. Spośród najistotniejszych wymienić należy zasadę stosowania spójnych praktyk we wszystkich zespołach wraz ze wskazaniem praktyk kluczowych, wagę szkoleń oraz stałego nadzoru merytorycznego nad procesem wdrożenia oraz tworzenie szeroko kontekstowych zespołów zawierających reprezentantów ról w dotychczas stosowanych metodykach tradycyjnych. Opisano istotny ze względu na wdrożenie, sposób zarządzania wymaganiami biznesowymi w dużych pro-



MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

jektach oraz organizacjach, które stosują metodyki zwinne tylko w wybranych obszarach działalności. Wdrożenie Scrum nie musi obejmować wszystkich obszarów i procesów organizacji. Nie jest działaniem krótkoterminowym, jednak właściwie przeprowadzone może zmniejszyć ryzyko niepowodzenia jednocześnie dostarczając pracownikom większej satysfakcji z pracy a przedsiębiorstwu zupełnie nowe możliwości.

## Bibliografia


1. 10 Annual State of Agile Report, VersionOne Inc, Atlanta 2016.
2. Bolland E., Fletcher F.: Problemy Biznesowe Rozwiązania. PWN, Warszawa 2014.
3. Chrapko M.: Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami, Helion, Gliwice 2015.
4. Cobb C.: Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności, APN Promise, Warszawa 2012.
5. Kaczor K.: Scrum i nie tylko. Teoria i praktyka w metodach Agile, PWN, Warszawa 2014.
6. Pichler R.: Zarządzanie projektami ze Scrumem. Twórz produkty, które pokochają klienci, Helion, Gliwice 2014.
7. Rubin K.S.: Scrum. Praktyczny przewodnik po najpopularniejszej metodyce Agile, Helion, Gliwice 2013.
8. Schwaber K.: Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum, APN Promise, Warszawa 2005.
9. Schwaber K., Sutherland J.: The Scrum Guide. Przewodnik po Scrumie. Reguły gry, scrum.org, 2011.
10. Shore J., Shane W.: The Art of Agile Development, O'Reilly Media Inc., Canada 2008.
11. Subramanian V, Hunt A.: Practicies of an Agile Developer. Working in the Real World, The Pragmatic Bookshelf, Dallas Texas 2006.
12. Sutherland J.: Scrum, czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej, PWN, Warszawa 2015.
13. Wolf H.: Zwinne projekty w klasycznej organizacji Scrum, Kanban, XP. Helion, Gliwice 2014.


## PROBLEMS WITH IMPLEMENTING AGILE SCRUM ON THE EXAMPLE OF WOLTERS KLUWER


### Abstract

The aim of the paper is to present and analyze mayor problems with the implementation of Agile Scrum on the example of Wolters Kluwer. An attempt to find an answer to a question about an efficient way of implementing Scrum methodology in a large organization that adopts traditional management methods is another goal of the current article. Major advantages of Scrum practice are presented together with the scope of their implementation in the described organization. Basing on research findings and author's experiences major problems faced in the implementation process are described together with recommendations about effective Scrum implementation.


**Key words**: Agile Scrum, Scrum methodology.



MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl