

Управ- ление продук- том в **SCRUM**

Agile-методы
для вашего
бизнеса

РОМАН ПИХЛЕР

Роман Пихлер

**Управление продуктом в Scrum.
Agile-методы для вашего бизнеса**

«Манн, Иванов и Фербер»

2010

УДК 658.5.012.1

ББК 65.291.217

Пихлер Р.

Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса /
Р. Пихлер — «Манн, Иванов и Фербер», 2010

ISBN 978-5-00-100354-0

Первое руководство по гибкому управлению продуктом на основе Scrum – от одного из ведущих экспертов по методике. Это книга для всех, кого интересует agile-управление продуктом, особенно для тех, кто является владельцем продукта или переходит к этой роли. В книге рассказывается о роли владельца продукта, а также об основных методах управления продуктом. К ним относятся визуализация продукта, разработка и совершенствование бэклога продукта, планирование и отслеживание релиза продукта, использование совещаний Scrum и переход к новой роли. Это практическое руководство позволит вам эффективно применить в Scrum техники управления продуктом. Особое внимание уделяется продуктам, связанным с ПО, – от простого приложения до таких сложных продуктов, как мобильные телефоны. Ведущий скрам-консультант Роман Пихлер демонстрирует на реальных примерах, как владельцы продуктов могут создавать успешные продукты с помощью скрама. Из книги вы узнаете:

- Чем Scrum отличается от традиционных методов управления.
- О том, с какими типичными трудностями сталкивается владелец продукта.
- В чем заключается роль владельца продукта: что и как он должен делать.
- Как управлять бэклогом даже в случае с самыми сложными продуктами.
- Как планировать релиз и принимать решения по расписанию, бюджетам и функционалу.
- Из чего состоит роль владельца продукта во встречах по спринту: что нужно и чего не нужно делать.

Для кого эта книга Это книга для всех, кого интересует agile-управление продуктом, особенно для тех, кто является владельцем продукта или переходит к этой роли. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.5.012.1

ББК 65.291.217

ISBN 978-5-00-100354-0

© Пихлер Р., 2010

© Манн, Иванов и Фербер, 2010

Содержание

Предисловие Джеффа Сазерленда	7
Предисловие Бретта Квинера	8
Предисловие	9
Чем отличается agile-управление продуктом	10
Что предлагает эта книга и кто должен ее прочесть	12
1	13
Роль владельца продукта	14
Характеристики правильного владельца продукта	16
Визионер[4] и человек действия	16
Лидер и командный игрок	16
Пропагандист и переговорщик	17
Наделенный полномочиями и преданный делу	17
Доступный и квалифицированный	18
Работа с командой	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Роман Пихлер

Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса

Roman Pichler

AGILE PRODUCT MANAGEMENT WITH SCRUM
Creating Products that Customers Love

Издано с разрешения Pearson (Addison-Wesley Professional)

Книга рекомендована к изданию Лианой Мартиросян и Наталией Юлдашевой

Благодарим за помощь в подготовке издания компанию ScrumTrek в лице Алексея Пименова, Дарьи Рыжковой, Василия Савунова и Александра Тушикова

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Authorized translation from the English language edition, entitled Agile product management with Scrum: creating products that customers love, 1st edition, published by Pearson, publishing as Addison-Wesley Professional.

© Roman Pichler, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Посвящается Мелиссе

Предисловие Джеффа Сазерленда

Владелец продукта – новая роль для большинства компаний, и поэтому она нуждается в убедительной презентации, которую и дает эта книга. Когда избирался первый владелец продукта, я был вице-президентом Object Technology и отвечал за разработку первого продукта, созданного по Scrum. Этот продукт должен был стать определяющим для компании, и мне отводилось шесть месяцев, чтобы создать инструмент разработки, который изменит рынок. Помимо работы вместе с небольшой, тщательно подобранной командой мне предстояло перестроить всю компанию вокруг новой схемы деятельности. До поставки продукта оставалось несколько месяцев, и было понятно, что успех определит правильно сформированный набор минимального функционала. Оказалось, мне не хватает времени на разговоры с клиентами и тщательный анализ действий конкурентов, что помогло бы точно расставить приоритеты и разложить функционал на небольшие элементы для команды.

Я уже делегировал свои инженерные обязанности первому scrum-мастеру, Джону Скамниоталесу, но мне был необходим владелец продукта. У меня имелся доступ к любым ресурсам компании, поэтому я избрал на нужную мне роль Дона Реднера, лучшего специалиста из команды менеджеров продукта. Дону как первому владельцу продукта предстояло вести его, сформировав в уме видение перспектив, бизнес-плана и выручки, планов развития и выпуска, а главное – тщательно разработав бэклог¹ продукта с расставленными для всей команды приоритетами.

Дон половину времени проводил с командой, а другую половину – с клиентами. В его задачи входило выдать нужный продукт, в то время как я вместе со всей компанией работал над неймингом и брендингом, маркетинговой стратегией и коммуникациями, планированием продаж и обучением, продолжая каждый день ходить на scrum-митинги и устранять все препятствия на пути команды. Роль Дона была гораздо серьезнее, чем обычно у менеджера по маркетингу продукта. Внезапно он оказался владельцем нового направления бизнеса. В то же время ему приходилось глубоко вникать в работу инженеров, регулярно объясняя ситуацию и мотивируя сотрудников. Полное погружение одновременно и в рынок, и в команду – это уникальный опыт.

Степень концентрации и мера ответственности хорошего владельца продукта подробно описаны в этой книге, однако редко наблюдаются в реальных компаниях по производству продукта и IT-командах. Нам необходимо описание образцового владельца продукта, а также того, как он исполняет эту роль. Такое руководство и подготовил Роман Пихлер.

*Джефф Сазерленд,
один из создателей Scrum*

¹ Бэклог (или журнал продукта) – список всех пожеланий к продукту, составленный по принципу от наиболее к наименее важному. При этом под важностью понимается совокупный показатель прогнозируемых трудозатрат на его реализацию. В бэклоге хранятся элементы – это могут быть пользовательские истории, технический долг и т. д. Элементы бэклога декомпозируются на задачи (элементарные действия, которые может сделать один человек). *Прим. науч. ред.*

Предисловие Бретта Квинера

Сегодня во всей индустрии ПО набирает силу Agile. Последние двадцать лет многие клиенты, партнеры и сотрудники были разочарованы тем, как мы разрабатываем корпоративные технологические решения. Они, к сожалению, часто оказывались низкокачественными, требовали нескольких лет для вывода на рынок, в них нередко отсутствовали инновации, необходимые для решения реальных проблем бизнеса.

Salesforce.com стремится стать другой компанией, ориентированной на успех клиентов и сотрудников. Мы знали, что для организации нашего типа традиционные методы разработки ПО неприменимы. Требовалось придумать иную модель и, смилив гордыню, найти лучший вариант. Мы спросили себя: существует ли способ регулярно и вовремя выдавать качественное ПО? Реально ли часто и быстро создавать ценности для клиентов? Можно ли внедрять инновации с такой же скоростью, с какой растет компания? Оказалось – да, можно.

Мне как главному владельцу продукта в Salesforce.com нужно было найти максимально динамичный способ, при помощи которого менеджеры продуктов сумеют донести желания и потребности клиентов и бизнеса до команд разработчиков, обеспечив к тому же обратную связь. Использование Scrum позволяет возложить на менеджеров продукта ответственность за создание ценности для клиента. Что, в свою очередь, дает возможность направлять команду к разработке в первую очередь наиболее важных для бизнеса функций, чтобы как можно быстрее передать продукт в руки покупателей. Scrum дает нужную гибкость, чтобы быстро реагировать на меняющиеся условия рынка и давление со стороны конкурентов или внедрять новые идеи наших команд. Из этой книги вы узнаете, чем владелец продукта отличается от традиционного менеджера продукта и почему он наделен более высоким уровнем ответственности за успех продукта. Здесь ярко выявлен контраст между поведением специалиста в традиционной и agile-моделях.

Многие пытались объяснить роль владельца продукта, но никому это не удалось так, как Роману Пихлеру. Он убедительно рассказывает о теории и практике гибкого управления продуктом, которые помогают владельцам продукта, членам scrum-команд и руководителям внедрять инновации. Роман приводит множество примеров из деятельности таких конкурентоспособных инноваторов, как Salesforce.com, а также доходчиво объясняет, как создать и обеспечить надежную работу минимальной функциональности при инновациях. Он обращает внимание и на часто встречающиеся ошибки владельцев продукта.

В современной динамичной и конкурентной среде требования клиентов высоки как никогда. Гибкий подход, которого мы придерживаемся в Salesforce.com, демонстрирует отличные результаты, наши владельцы продукта выдают все больше инноваций и создают ценности для покупателей. Если вы хотите добиться такого же результата, то эта книга для вас. Проверенные инструменты, методы, ценные советы – все это поможет на пути к успеху – вашему и ваших клиентов.

*Бретт Квинер,
старший вице-президент по продукту Salesforce.com*

Предисловие

По гибкой разработке ПО и управлению продуктом написано много отличных книг. Однако до сих пор нет исчерпывающего описания того, как оно работает. Кажется, что agile-адепты стараются ускользнуть от ответа на этот вопрос, а специалисты по управлению продуктом до сих пор стремятся понять этот дивный agile-мир. Сейчас все больше компаний берут на вооружение Scrum, и вопрос о специфике управления продуктом в scrum-среде становится очень актуальным. В этой книге делается попытка на него ответить.

В 1999 году я познакомился с agile-идеологией, и меня поразило тесное сотрудничество между техническими и бизнес-специалистами и технарями. Я всегда считал, что разработка ПО – это то, что интересует гиков², но не бизнесменов. Занимаясь коучингом своего первого agile-проекта в 2001 году, я прежде всего старался помочь менеджерам продукта перейти к миру гибких методологий. С тех пор владение продуктом всегда оставалось самым большим вызовом для компании и определяло успех всего предприятия. Так было во всех компаниях, которые я консультировал, и это помогало не только разрабатывать успешный продукт, но и применять Scrum по назначению. Можно повторить слова Криса Фрая и Стива Грина (Fry, 2007; 139), которые консультировали Salesforce.com по переходу к Agile:

В начале нашей работы мы постоянно слышали от многих экспертов, что роль владельца продукта – ключевая для успеха перехода к Agile. Хотя интуитивно это было понятно и нам, мы все же не до конца осознавали те значительные перемены, которые ожидают владельцев продукта.

² Гик – человек, чрезвычайно интересующийся чем-либо, фанат. Первоначально так называли людей, увлеченных высокими технологиями (обычно компьютерами и гаджетами). *Прим. ред.*

Чем отличается agile-управление продуктом

Agile, или гибкое управление продуктом, основанное на Scrum, отличается от традиционных подходов во многих отношениях. В таблице 1 приведено резюме наиболее важных различий.

Таблица 1. Управление продуктом по-старому и по-новому

Старые методы	Новые методы
Несколько ролей – например, маркетолог продукта, менеджер продукта и менеджер проекта. Между ними делится ответственность за создание продукта	Один человек, владелец продукта, отвечает за продукт и возглавляет проект. Более подробно об этой новой роли можно прочитать в главах 1 и 6
Менеджеры команды отделены от команды разработчиков: разные процедуры, отделы и мощности	Владелец продукта – член scrum-команды, он постоянно и тесно сотрудничает со scrum-мастером и всей командой. Подробнее об этом читайте в главах 1, 3 и 5
Обширное исследование рынка, планирование продукта и бизнес-анализ предшествуют разработке	Минимальная предварительная работа проводится в основном для выработки общей идеологии и грубых прикидок по функциональности продукта. Это описывается в главе 2
Предварительное исследование и определение продукта: разрабатываются и окончательно устанавливаются подробные требования	Исследование продукта – это постоянный процесс, требования возникают как его следствие. Отсутствует фаза определенности и четкое указание требований к рынку или продукту. Бэклог продукта динамичен, и его содержание варьируется в зависимости от отзывов клиентов и пользователей. Более подробно об этом говорится в главе 3
Отзывы пользователей получаются на позднем этапе, в ходе рыночного тестирования и после запуска продукта	Максимально быстрые и частые релизы вместе с краткосрочными обзорными совещаниями порождают ценную обратную связь от пользователей и клиентов, что позволяет создать продукт, который любят клиенты. Это описано в главах 4 и 5

Agile-методы, в том числе Scrum, придерживаются старой как мир истины: постоянны только изменения. «Если собственный анализ компании не делает продукт устаревшим, это сделает чей-то еще анализ», – писал Теодор Левитт в своей знаменитой статье «Близорукость маркетинга», опубликованной в 1960 году. Кристенсен добавляет, что прорывные технологии со временем происходят в любой отрасли. Непонятно только, насколько быстро и часто это случается. Компании, неспособные к стремительной адаптации, сойдут с дистанции, даже если в данный момент с их доходами все в порядке. К счастью, эмпирическая природа Scrum отлично приспособила эту методологию к внедрению разных новшеств и инноваций, действий

в сложных ситуациях, где преобладают текучесть и непредсказуемость. Если ваш бизнес характеризуется переменами, в Scrum вы, скорее всего, найдете мощного союзника.

Что предлагает эта книга и кто должен ее прочесть

Эта книга для всех, кого интересует гибкое управление продуктом, особенно для владельцев продукта. Она рассказывает о роли владельца продукта и основных методах управления. К ним относятся визуализация продукта, разработка и совершенствование бэклога продукта, планирование и отслеживание релиза продукта, использование scrum-собраний и переход к новой роли. Это практическое руководство позволит эффективно применить scrum-техники управления продуктом. Особое внимание уделяется продуктам, связанным с ПО, – от простого приложения до мобильных телефонов.

Но это не учебник для начинающего менеджера продукта и не пособие по Scrum для новичков. Тем более нельзя считать книгу руководством на все случаи жизни в области управления продуктом. Многие аспекты управления продуктом здесь даже не рассматриваются. Наибольшее внимание уделяется идеям и методам управления продуктом, специфичным для Scrum.

Эта книга предполагает, что вы знакомы со Scrum и обладаете актуальными познаниями в области управления продуктом.

Надеюсь, книга поможет вам создавать продукты, которые любят потребители: они будут приносить покупателям пользу и разрабатываться разумно, с расчетом на длительную перспективу.

1

Кто такой владелец продукта?

Однажды я работал над продуктом в области здравоохранения. Эта система должна была создавать больше ценностей для потребителей и обеспечить существенное преимущество над конкурентами. Через два с лишним года новый продукт был наконец запущен, на него возлагались большие надежды, но все обернулось провалом.

Что же произошло? Где-то по дороге между идеей и запуском концепция заблудилась. Маркетологи провели исследование рынка, сформулировали концепцию продукта и передали ее менеджеру продукта. Он написал спецификацию и вручил менеджеру проекта, который передал ее в разработку. Не нашлось никого, кто бы отвечал за создание успешного продукта, не существовало общего видения продукта и его функциональности. У всех были собственные подходы, своя концепция.

Как разрешить ситуацию? На всех этапах за продукт должен отвечать один человек – владелец продукта. Эта глава рассказывает о его полномочиях и обязанностях, а также о том, как правильно вести себя в этой роли.

Роль владельца продукта

В Scrum Guide Кен Швабер пишет о владельце продукта:

Владелец продукта – единственный человек, отвечающий за список требований к продукту и ответственный за результат работы команды. Этот человек составляет бэклог продукта и обеспечивает его доступность для всех членов команды.

Определение звучит вполне безобидно, пока мы не начнем оценивать его последствия. Владелец продукта возглавляет усилия разработчиков по созданию продукта, благодаря которому появляются желаемые преимущества. Это часто подразумевает формулирование концепции продукта, работу с бэклогом продукта, планирование релиза, привлечение клиентов, пользователей и других заинтересованных лиц, управление бюджетом, подготовку запуска продукта, посещение scrum-митингов и сотрудничество с командой. Владелец продукта играет ключевую роль не только в создании новых продуктов, но и в поддержании жизненного цикла продукта. Назначение одного человека ответственным за релизы обеспечивает их непрерывность и снижает количество передаточных звеньев, а также поощряет долгосрочное планирование. Исследование в SAP AG выявило и другие преимущества: сотрудники, работающие владельцами продукта, чувствовали себя уверенно, понимали степень своего влияния и то, что они на виду, были наиболее организованными и мотивированными для новой роли.

Но владелец продукта – это прежде всего член scrum-команды, он тесно сотрудничает с коллегами. Scrum-мастер и команда помогают владельцу продукта, совместно работая над бэклогом продукта, а владелец продукта отвечает за успех необходимых мероприятий.

Велик соблазн сравнить роль владельца продукта с традиционными ролями – менеджером продукта или руководителем проекта. Но любое сравнение будет неточным. Владелец продукта – это новая многогранная роль, которая объединяет власть и ответственность, традиционно распределявшиеся в руках разных людей, в том числе клиента, спонсора, менеджера продукта и руководителя проекта.

Конкретные задачи владельца продукта зависят от контекста: в частности, от типа продукта, стадии его жизненного цикла и размера проекта. Например, владельцу продукта, который состоит из программного обеспечения, аппаратного обеспечения и механических устройств, потребуются совершенно иные компетенции, чем человеку, возглавляющему работу по созданию веб-приложения. А владелец продукта, участвующий в большом scrum-проекте, должен иметь иные навыки, чем человек, сотрудничающий с одной-двумя командами.

В коммерческих проектах владелец продукта – обычно представитель клиента: менеджер продукта или маркетолог. Сам клиент принимает на себя эту роль, если продукт разрабатывается для конкретной организации. Например, это может быть внешний клиент, которому необходимо новое решение для хранилища данных, или внутренний клиент (в частности, отдел маркетинга), запрашивающий обновление сайта. Мне доводилось работать с клиентами, пользователями, менеджерами бизнес-направлений, менеджерами продуктов, руководителями проектов, бизнес-аналитиками и архитекторами, которые хорошо подходили на роль владельца продукта в конкретных обстоятельствах. Владелец продукта может стать даже SEO³. Например, Ript – визуальный планировщик, позволяющий пользователям копировать и вставлять изображения и тексты из одного приложения в другое, – это плод усилий Джерри Лейборна,

³ От Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

СЕО компании Oxugen Media, который взял на себя роль владельца продукта для первого релиза программы.

Характеристики правильного владельца продукта

Выбор правильного владельца продукта необходим в любом scrum-проекте. Успешные владельцы продукта, с которыми я работал, обладали некоторыми общими чертами. Поскольку владелец продукта – это новая роль, людям часто требуются время и поддержка, чтобы приспособиться к ней и приобрести необходимые навыки. Основная проблема – найти сотрудников с приемлемым уровнем знаний и опыта, которые смогут хорошо выполнить задачу. (Переход к роли владельца продукта и самосовершенствование в этой должности описаны в главе 6.)

Визионер⁴ и человек действия

Писатель Джонатан Свифт заметил: «Видение – это искусство видеть невидимое». Владелец продукта – это визионер, который может представить себе конечный продукт и поделиться этим видением с другими. Но владелец продукта – это и человек действия, способный оценить трудоемкость всех этапов работы вплоть до ее завершения. Он может описывать требования, тесно сотрудничать с командой, принимать или отвергать рабочие результаты и руководить проектом, отслеживая и предсказывая его прогресс. Как предприниматель владелец продукта поощряет творческое мышление и инновации, уверенно чувствует себя в меняющихся условиях, обстановке неопределенности, спорах, конфликтах, он ценит и понимает юмор, поощряет эксперимент и обдуманый риск.

Лидер и командный игрок

«Хорошие бизнес-лидеры создают концепцию, формулируют концепцию, страстно ее отстаивают и неумолимо ведут к завершению», – говорит Джек Уэлч, бывший председатель совета директоров и CEO компании General Electric. Владелец продукта – именно такой лидер. Отвечая за успех продукта, он обеспечивает руководство всеми, кто занят разработкой, и готов принимать сложные решения. Например, укажет, отложить дату запуска или ограничиться меньшей функциональностью. В то же время владелец продукта – командный игрок, он вступает в тесное сотрудничество с другими членами scrum-команды и не обладает формальной властью над ними. Мы можем определить владельца продукта как *primus inter pares* – первого среди равных в том, что касается продукта.

Двойственная природа владельца продукта (как лидера и командного игрока) накладывает свои ограничения. Он ни в коем случае не должен быть диктатором, но в то же время не может себе позволить нерешительности и мягкотелости в управлении.

Владелец продукта – это своего рода пастырь инновационного процесса, он направляет проект и стремится к согласию с командой при принятии решений. Совместное принятие решений обеспечивает общую вовлеченность, задействует знания и творческий импульс команды и в итоге дает лучшие результаты. Подобный метод работы требует терпения, поскольку члены команды поначалу часто спорят и лишь затем из различных идей формируется новое решение. Кейнер приводит в своей работе полезные сведения о коллективном принятии решений и связанных с ним методах координации (Kaner, 1996).

⁴ Визионер (от англ. vision – видение) – человек, обладающий стратегическим мышлением. *Прим. ред.*

КОМАНДА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Порой мы излишне концентрируемся на знаменитых предпринимателях и лидерах – Билле Гейтсе, Стиве Джобсе и других. На самом деле лишь немногие инновации – это действительно результат гениальности одного человека. И даже если владелец продукта – ходячая инновация, ему все равно требуется команда для воплощения идеи в жизнь. Ни один даже самый выдающийся предприниматель не сможет сам принять все нужные решения. Нейробиологи доказали, что даже сверхквалифицированный человек способен ошибиться, пытаясь справиться со всем в одиночку. Поэтому рекомендуется использовать еще хотя бы одного человека, чтобы было с кем проконсультироваться. Финкельштейн и его соавторы связывают это с работой человеческого сознания (Finkelstein, 2009).

В команде множество партнеров, способных проверить ваши идеи и тем самым стимулировать принятие верных решений. Эд Кэтмалл, президент Pixar, утверждает:

...если дать хорошей команде посредственную идею, она либо исправит ее, либо выбросит и придумает взамен что-то лучшее.

Мудрость многих лучше, чем гений одного.

Пропагандист и переговорщик

Владелец продукта должен быть эффективным пропагандистом и переговорщиком. Этот человек общается с разными сторонами, объединяя клиентов, пользователей, разработчиков, инженеров, маркетологов, сотрудников отдела продаж, операционных сотрудников и руководство. Владелец продукта – это голос клиента, который доносит до исполнителей требования потребителя и заполняет лауну между «пиджаками» и «технарями». Иногда от него требуется сказать «нет», а иногда – найти компромисс.

Наделенный полномочиями и преданный делу

У владельца продукта должно быть достаточно полномочий, чтобы возглавить разработку и объединить усилия всех заинтересованных лиц. В mobile.de, самом большом немецком онлайн-рынке автомобилей, высшее руководство избирает владельцев продуктов, обеспечивает им поддержку и выступает в роли старшего партнера. Столь тесное сотрудничество позволяет руководителям лучше следить за ходом выполнения конкретных проектов и отказываться от бесперспективных на раннем этапе⁵.

Достаточные полномочия владельца продукта необходимы для руководства разработкой продукта. Владелец продукта должен обладать полнотой власти для принятия решений, касающихся любых аспектов – подбора подходящих членов команды, определения того, какая функциональность будет входить в тот или иной релиз, и т. д. Это человек, имеющий доступ к бюджету и способный создать рабочую среду, стимулирующую творческий импульс и инновации. Он должен быть предан делу разработки. Владелец продукта – это уверенный в себе энергичный энтузиаст, достойный доверия.

⁵ Личное сообщение Филиппа Мисслера, СТО компании mobile.de, 18 июня 2009 года.

Доступный и квалифицированный

Владелец продукта должен быть доступным и иметь нужный уровень квалификации. Его роль обычно предполагает полную занятость. Важно предоставить владельцам продукта достаточно времени для эффективного выполнения своих обязанностей. Если человек перегружен, от этого страдает результат, а получившийся продукт бывает неоптимальным.

Необходимая квалификация предполагает хорошее знание клиентов и рынка, бережное отношение к пользовательскому опыту, способность доносить до сторон нужды потребителя, управлять бюджетом, руководить разработкой и комфортно чувствовать себя при работе с многофункциональным самоорганизующимся коллективом.

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОДУКТА В PATIENTKEEPER

Джефф Сазерленд, один из создателей Scrum и бывший технический директор компании PatientKeeper, ведущего производителя интегрированных информационных систем в области здравоохранения, разъясняет необходимую квалификацию и полномочия владельцев продукта в этой компании:

[Владелец продукта] должен быть экспертом в своей отрасли, работать хотя бы пару дней в неделю как врач в одной из ведущих больниц Бостона... техническим специалистом, уже написавшим несколько приложений... экспертом в анализе пользовательских историй, сценариев использования и программных спецификаций, особенно в области здравоохранения... уметь находить общий язык с клиентами и отделом продаж, выяснять требования и набирать специалистов-медиков для тестирования прототипов с новой функциональностью... и при этом вести бизнес, заниматься выручкой, отношениями с клиентами и специалистами по продажам в части, касающейся функционала, создавать пользовательские истории и все дополнительные спецификации продукта, в том числе анализировать ожидания клиента. [Наши владельцы продукта] получают помощь только от разработчиков и членов своей команды. Первые два назначенных специалиста с задачей не справились. Но постоянное обучение, наставничество и верно выбранный сотрудник дали нужные результаты⁶.

⁶ Из письма Джеффа Сазерленда на рассылку scrum-тренеров Yahoo! от 2 октября 2008 года и из личного сообщения Джеффа Сазерленда от 16 декабря 2008 года.

Работа с командой

Владелец продукта – это такой же член scrum-команды, как и все остальные, он должен полагаться на сотрудничество с ней и со scrum-мастером. Команда представляет собой многофункциональную, самоорганизующуюся и при этом небольшую группу специалистов. В ней должны быть представлены все роли, необходимые для создания продукта. Члены scrum-команды работают в атмосфере доверия и сотрудничества, как равноправные коллеги. Исключается разделение людей на «мы и они». Должно присутствовать только понятие «мы».

Для создания атмосферы успешности в scrum-команде сведите к минимуму изменения в ее составе в течение релизов и между ними. Чтобы группа людей превратилась в сплоченную команду, потребуется время. Необходимо создать тесно спаянный коллектив, члены которого доверяют друг другу, эффективно работают вместе. Если изменить состав команды, процесс построения начинается заново и в результате снижаются продуктивность и самоорганизация. К тому же нужно установить долгосрочное партнерство между scrum-командой и ее продуктом. Каждый продукт должен разрабатываться одной или несколькими преданными ему командами. Это не только облегчает обучение, но и упрощает распределение людей и ресурсов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.