

Scrum Guide

Úplný sprievodca Scrumom:
Pravidlá hry



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Október 2011

Vyvinuli a udržiavajú Ken Schwaber a Jeff Sutherland

Obsah

Účel sprievodcu Scrumom.....	3
Prehľad Scrumu.....	3
Rámec Scrumu.....	3
Teória Scrumu.....	4
Scrum.....	5
Scrum tím.....	5
Vlastník produktu.....	5
Vývojový tím.....	6
Scrum Master.....	6
Scrum Mítingy.....	7
Sprint.....	8
Plánovací míting.....	9
Daily Scrum.....	10
Sprint Review.....	11
Retrospektíva.....	11
Artefakty Scrumu.....	12
Produktový backlog.....	12
Sprint Backlog.....	14
Prírastok.....	14
Definícia „hotovo“.....	15
Záver.....	15
PodĎakovanie.....	16
Ľudia.....	16
História.....	16

Účel sprievodcu Scrumom

Scrum je rámec pre vývoj komplexných produktov a pre ich udržiavanie. Tento sprievodca je definíciou Scrumu. Definícia pozostáva z rolí, mítingov, artefaktov a pravidiel, ktoré ich spájajú dokopy. Ken Schwaber a Jeff Sutherland vyvinuli Scrum, napísali a sprístupnili sprievodcu Scrumom, a spoločne tohto sprievodcu aj udržiavajú.

Prehľad Scrumu

Scrum (podstatné meno): je vývojový rámec, v rámci ktorého môžu ľudia pristupovať k riešeniu komplexných adaptívnych problémov, produktívne a kreatívne vytvárať produkty s najvyššou možnou hodnotou. Scrum je:

- Ľahký.
- Jednoduchý na porozumenie.
- Extrémne ťažký na zvládnutie.

Scrum je procesný rámec, ktorý sa používa na riadenie vývoja komplexných produktov od počiatku 90. rokov. Samotný Scrum nie je proces alebo technika pre vytváranie produktov. Je to skôr rámec, v rámci ktorého je možné zapojiť rôzne procesy a techniky. Scrum zviditeľňuje relatívnu účinnosť vášho produktového manažmentu a vývojových postupov, takže sa môžete zlepšovať.

Rámec Scrumu

Rámec Scrumu zahŕňa Scrum tímy a k nim pridružené roly, mítingy, artefakty a pravidlá. Každá zložka vo vnútri rámca slúži špecifickému účelu a je dôležitá pre to, aby použitie Scrumu mohlo byť úspešné.

Špecifické stratégie používané v rámci Scrumu sa líšia a sú popísané inde.

Pravidlá Scrumu zväzujú dokopy mítingy, roly a artefakty a riadia vzťahy a interakcie medzi nimi. Tento dokument tieto pravidlá popisuje.

Teória Scrumu

Scrum je založený na teórii riadenia empirických procesov, tzv. empirizme. Empirizmus tvrdí, že znalosti vznikajú zo skúseností a rozhodnutia sa tvoria na základe toho, čo už poznáme. Scrum využíva iteračný a inkrementálny prístup k optimalizácii predvídateľnosti a k riadeniu rizika.

Každú implementáciu empirického procesu riadenia podporujú tri piliere: transparentnosť, kontrola a adaptácia.

Transparentnosť

Dôležité aspekty procesu musia byť stále viditeľné pre všetkých tých, ktorí zodpovedajú za výsledok. Transparentnosť vyžaduje, aby tieto aspekty boli definované spoločným štandardom, takže pozorovatelia môžu rozumieť tomu, čo vidia rovnako.

Napríklad:

- Všetci účastníci procesu musia používať spoločnú terminológiu týkajúcu sa procesu, a
- Definícia stavu „Hotovo“¹ musí byť rovnaká pre tých, ktorí prácu robia a súčasne aj pre tých, ktorí preberajú výsledky práce.

Kontrola

Používatelia Scrumu musia často kontrolovať artefakty Scrumu a priebeh postupu prác tak, aby včas zistili nežiaduce odchýlky. Kontrola by nemala prebiehať tak často, aby bránila výkonu práce. Kontrola prináša najviac, ak ju svedomito robia skúsení inšpektori v každom pracovnom kroku.

Adaptácia

Ak inšpektor zistí, že jeden alebo viac aspektov procesu vybočuje z prijateľných hraníc, a že výsledný produkt bude neakceptovateľný, musí adaptovať proces alebo materiál, ktorý sa bude spracovávať. Adaptácia musí prebehnúť čo najrýchlejšie aby sa predišlo ďalším odchýlkam.

Scrum predpisuje štyri formálne príležitosti pre kontrolu a adaptáciu, ktoré v tomto dokumente popisuje sekcia *Scrum Mítingy*.

- Plánovací míting
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Retrospektíva

¹ Pozrite tiež Definícia stavu „Hotovo“, str. 15.

Scrum

Scrum je rámec štruktúrovaný tak, aby podporil vývoj komplexných produktov. Scrum zahŕňa Scrum tímy a k nim pridružené roly, mítingy, artefakty a pravidlá. Každá zložka vo vnútri rámca slúži špecifickému účelu a je dôležitá pre to, aby použitie Scrumu mohlo byť úspešné.

Scrum tím

Scrum tím sa skladá z vlastníka produktu, vývojového tímu a Scrum Mastra. Scrum tímy sa organizujú sami a sú multi-znalostné. Samo-organizujúce sa tímy, na rozdiel od prijímania príkazov od ľudí z okolia tímu, si samy určujú, ako najlepšie svoju prácu urobia. Multi-znalostné tímy majú všetky potrebné zručnosti k tomu, aby mohli urobiť prácu bez závislosti na ďalších ľuďoch mimo tímu. V Scrume je tímový model navrhnutý tak, aby optimalizoval flexibilitu, kreativitu a produktivitu.

Scrum tímy vytvárajú produkt iteračne a inkrementálne, s maximálnym množstvom príležitostí pre spätnú väzbu. Inkrementálne dodávanie „hotového“ produktu zaisťuje, že je stále k dispozícii použiteľná verzia funkčného produktu.

Vlastník produktu

Vlastník produktu zodpovedá za maximalizáciu hodnoty produktu a prácu vývojového tímu. Ako to bude robiť sa môže výrazne líšiť v závislosti na druhu organizácií, Scrum tímoch alebo jednotlivcoch.

Vlastník produktu je jediná osoba zodpovedná za správu produktového backlogu. Správa produktového backlogu znamená:

- Jasné špecifikovanie položiek produktového backlogu.
- Usporiadanie položiek produktového backlogu tak, aby sa čo najlepšie dosiahli ciele a poslanie.
- Zaistenie že v práci, ktorú vývojový tím realizuje je hodnota.
- Zaistenie že produktový backlog je viditeľný, transparentný a každému jasný, a že zobrazuje to, na čom bude vývojový tím pracovať ďalej.
- Zaistenie, že vývojový tím rozumie položkám produktového backlogu v potrebnej hĺbke.

Vlastník produktu môže robiť uvedené práce sám, alebo nimi môže poveriť vývojový tím. Zodpovednosť však zostáva na vlastníkovi produktu.

Vlastník produktu je jedna osoba, nie výbor. Vlastník produktu môže reprezentovať požiadavky výboru v produktovom backlogu. Avšak ľudia, ktorí chcú zmeniť prioritu položky backlogu, musia o tom presvedčiť vlastníka produktu.

Aby mohol byť vlastník produktu úspešný, celá organizácia musí rešpektovať jeho alebo jej rozhodnutia. Rozhodnutia vlastníka produktu sú viditeľné v obsahu a usporiadaní

produktového backlogu. Nikto nie je oprávnený povedať vývojovému tímu, aby pracoval na inom súbore požiadaviek a vývojový tím nie je oprávnený plniť pokyny niekoho ďalšieho.

Vývojový tím

Vývojový tím pozostáva z odborníkov, ktorí pracujú na vytvorení potenciálne nasaditeľného prírastku „hotového“ produktu na konci každého Sprintu. Len členovia vývojového tímu vytvárajú prírastok.

Organizácia skladá vývojové tímy a poskytuje im potrebné kompetencie tak, aby si vývojové tímy boli schopné organizovať svoju prácu. Výsledná synergia optimalizuje celkovú efektívnosť vývojového tímu. Vývojové tímy majú takéto vlastnosti:

- Organizujú sa sami. Nikto (ani Scrum Master) nehovorí vývojovému tímu ako pretvárať produktový backlog na prírastok potenciálne nasaditeľnej funkcionality.
- Vývojové tímy sú multi-znalostné, so všetkými potrebnými zručnosťami aby dokázali prírastok produktu vytvoriť.
- Scrum nepozná pre členov vývojového tímu žiadne ďalšie tituly a názvy pracovných pozícií než Vývojár, a to bez ohľadu na to, akú prácu jednotlivec vykonáva. Z tohto pravidla nie sú žiadne výnimky.
- Jednotliví členovia vývojového tímu majú svoju špecializáciu a oblasti vývoja, na ktoré sa zameriavajú, avšak zodpovednosť za výsledok patrí vývojovému tímu ako celku.
- Vývojové tímy neobsahujú ďalšie pod tímy určené pre samostatné oblasti, ako sú testovanie alebo biznis analýza.

Veľkosť vývojového tímu

Optimálne veľký vývojový tím je malý, aby bol pohotový, a dosť veľký, aby urobil významný objem práce. Vývojový tím s menej než tromi členmi má malý počet interakcií, čo má za následok menší nárast produktivity. Málo početné vývojové tímy sa môžu stretávať v priebehu Sprintu s nedostatkom potrebných zručností. To spôsobí, že tím nebude schopný vytvoriť potenciálne nasaditeľný prírastok. Viac než deväť členov v tíme vyžaduje priveľa koordinácie. Početné vývojové tímy generujú príliš veľa komplexnosti v riadení empirického procesu. Roly vlastníka produktu a Scrum Mastra sa do počtu nepočítajú, pokiaľ súčasne nevykonávajú práce vývojárov pri pretváraní Sprint Backlogu.

Scrum Master

Scrum Master zodpovedá za to, že ľudia Scrumu rozumejú, a že sa dodržiava. Scrum Mastri to dosahujú tak, že zaisťujú, aby Scrum tím dodržiaval teóriu Scrumu, postupy a pravidlá. Scrum Master je pre Scrum tím vedúci bez autority.

Scrum Master pomáha ostatným mimo Scrum tím porozumieť, ktoré z ich interakcií so Scrum tímom tímu pomáhajú, a ktoré už nie. Scrum Master pomáha každému upraviť tieto interakcie tak, aby sa maximalizovala hodnota, ktorú Scrum tím vytvorí.



Služba Scrum Mastra Vlastníkovi produktu.

Scrum Master poskytuje služby vlastníkovi produktu niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Hľadania techník pre efektívnu správu produktového backlogu.
- Jasnej komunikácie vízie, cieľov a položiek produktového backlogu vývojovému tímu.
- Učenia Scrum tímu vytvárať zrozumiteľné a výstižné položky produktového backlogu.
- Porozumenia, ako dlhodobo plánovať v empirickom prostredí.
- Porozumenia, ako praktikovať agilitu.
- Na požiadanie, prípadne podľa potreby, facilitovať Scrum mítingy.

Služba Scrum Mastra vývojovému tímu

Scrum Master poskytuje služby vývojovému tímu niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Koučovania vývojového tímu tak, aby sa organizoval sám a bol multi-znalostný.
- Učenia a vedenia vývojového tímu vytvárať produkty s vysokou hodnotou.
- Odstraňovania prekážok vývojovému tímu.
- Na požiadanie, prípadne podľa potreby, facilitovať Scrum mítingy.
- Koučovania vývojového tímu v prostredí organizácie, v ktorej Scrum nie je plne adoptovaný a pochopený.

Služba Scrum Mastra organizácii

Scrum Master poskytuje služby organizácii niekoľkými spôsobmi, vrátane:

- Vedenia a koučovania organizácie pri jej adopcii Scrumu.
- Plánovania implementácie Scrumu do organizácie.
- Pomoci zamestnancom a zúčastňujúcim stranám porozumieť Scrumu a empirickému vývoju produktov a zaviesť ich do organizácie.
- Vytvárania zmien, ktoré zvýšia produktivitu vývojového tímu.
- Spolupráce s ostatnými Scrum Mastrami na zvyšovaní efektívnosti aplikácie Scrumu v organizácii.

Scrum Mítingy

V Scrum sa používajú predpísané mítingy k dosiahnutiu pravidelnosti, a tiež aby sa obmedzilo množstvo mítingov nad rámec Scrumu. Scrum využíva časovo ohraničené mítingy, takže každý míting má definovanú maximálnu dobu trvania. Takto sa dosiahne, že sa plánuje práve potrebné množstvo času a neštráca sa čas v procese zbytočne.

Okrem samotného Sprintu, ktorý tvorí kontajner pre všetky ďalšie mítingy, je každý míting v Scrum súčasne príležitosťou pre kontrolu a adaptáciu. Mítingy sú špecificky navrhnuté tak, aby umožňovali kritickú transparentnosť a kontrolu. Zlyhanie pri implementácii ktoréhokoľvek z nich má za následok zníženie transparentnosti, a je to súčasne aj premárnená príležitosť ku kontrole a adaptácii.



Sprint

Srdcom Scrumu je Sprint. Je časovo ohraničený na dobu jedného mesiaca alebo kratšiu, počas ktorej sa vytvára „hotový“, použiteľný, a potenciálne nasaditeľný prírastok produktu. Sprint má v priebehu vývoja pevnú dĺžku. Nový Sprint začína ihneď po skončení predchádzajúceho Sprintu.

Sprint obsahuje a skladá sa z plánovacieho mítingu, mítingov Daily Scrum, vývojovej práce, Sprint Review a Retrospektívy.

Počas Sprintu sa:

- Nerobia žiadne zmeny, ktoré by ovplyvňovali cieľ Sprintu.
- Zloženie vývojového tímu nemení.
- Neznižujú ciele kvality.
- Môže upresňovať a znovu prediskutovať rozsah prác medzi vlastníkom produktu a vývojovým tímom tak, ako sa tím dozvedá o nových skutočnostiach.

Každý Sprint sa dá považovať za samostatný projekt s dĺžkou trvania kratšou ako jeden mesiac. Podobne ako projekty, Sprints sú určené na dosiahnutie niečoho. Každý Sprint má definované, čo sa má vytvoriť, návrh a flexibilný plán, ktorým sa bude vytváranie riadiť, postup prác, a výsledný produkt.

Dĺžka Sprints je obmedzená na jeden kalendárny mesiac. Ak je koniec Sprintu príliš vzdialený, definícia toho, čo sa má vytvárať sa môže zmeniť, komplexnosť sa môže zvýšiť, a spolu s ňou aj riziká. Sprints umožňujú predvídateľnosť zaistením kontroly a adaptácie postupu prác voči cieľu minimálne mesačne. Sprints tiež obmedzujú riziko na cenu práce jedného mesiaca.

Zrušenie Sprintu

Sprint sa môže zrušiť predtým, než vyprší jeho časové ohraničenie. Iba vlastník produktu má oprávnenie ukončiť Sprint predčasne, hoci tak môže urobiť aj pod vplyvom ostatných záujmových strán, vývojového tímu alebo Scrum Mastra.

Sprint sa môže zrušiť, ak sa cieľ Sprintu stane neaktuálny. To sa môže stať, ak firma zmení svoje smerovanie, alebo sa menia podmienky na trhu, prípadne technológia. Sprint sa môže zrušiť, ak už ďalej nedáva zmysel ho za daných okolností dokončiť. Kvôli krátkej dobe trvania Sprintu má však takéto ukončenie zmysel iba výnimočne.

Ak sa Sprint zruší, všetky vyrobené a „hotové“ položky produktového backlogu sa prekontrolujú. Ak je časť práce potenciálne nasaditeľná, vlastník produktu ju väčšinou akceptuje. Všetky zostávajúce položky produktového backlogu sa znova odhadnú a vrátia späť do produktového backlogu. Práca, ktorá sa na nich odvíedla sa rýchlo znehodnocuje a musí sa často opätovne odhadovať.

Zrušenie Sprintu spotrebováva zdroje, pretože každý sa musí pripraviť na ďalší Plánovací míting aby sa dal začať ďalší Sprint. Ukončenia Sprintu sú veľa krát pre Scrum tím traumatizujúcou udalosťou, vyskytujú sa však iba výnimočne.

Plánovací míting

Práca, ktorá sa bude robiť v priebehu Sprintu sa plánuje na Plánovacom mítingu. Tento plán sa vytvára v spolupráci všetkých členov Scrum tímu.

Plánovací míting je časovo ohraničený na osem hodín pre jednomesačný Sprint. Ak je Sprint kratší, skrúti sa úmerne doba mítingu. Napríklad, ak by bola dĺžka Sprintu dva týždne, bude doba plánovacieho mítingu štyri hodiny.

Plánovací míting sa skladá z dvoch častí, pričom každá je ohraničená na polovičku doby trvania plánovacieho mítingu. Dve časti plánovacieho mítingu dávajú odpoveď na nasledovné otázky:

- Čo má obsahovať prírastok, ktorý sa vytvorí v priebehu plánovaného Sprintu?
- Ako sa urobia práce, potrebné k realizácii prírastku?

Časť 1: Čo vyrobíme v tomto Sprinte?

V tejto časti vývojový tím pracuje na odhadoch funkcionality, ktorú v priebehu Sprintu vyvinie. Vlastník produktu prezentuje vývojovému tímu usporiadané položky produktového backlogu a celý Scrum tím spolupracuje na tom, aby porozumel prácam požadovaným v Sprinte.

Vstupom do tohto mítingu je produktový backlog, posledný prírastok produktu, plánovaná kapacita vývojového tímu v priebehu Sprintu, a výkon vývojového tímu v uplynulom období. Počet vybraných položiek produktového backlogu do Sprintu závisí výhradne na vývojovom tíme. Iba vývojový tím môže stanoviť, koľko dokáže vytvoriť v priebehu nadchádzajúceho Sprintu.

Keď vývojový tím odhadne, ktoré položky produktového backlogu dodá v priebehu Sprintu, Scrum tím vytvorí cieľ Sprintu. Cieľ Sprintu je zámer, ktorý sa má dosiahnuť v priebehu Sprintu pretváraním položiek produktového backlogu. Usmerňuje snaženie vývojovému tímu v priebehu Sprintu a poskytuje informáciu prečo tím vytvára tento prírastok.

Časť 2: Ako sa urobí vybraná práca?

Keď sa vybrala práca pre Sprint, vývojový tím rozhodne, ako bude v priebehu Sprintu pretvárať vybranú funkčnosť na „hotový“ prírastok produktu. Položky produktového backlogu vybrané pre tento Sprint plus plán, ako ich vyrobiť, sa nazýva Sprint backlog.

Vývojový tím obvyčajne začína návrhom systému a prác, potrebných k pretvoreniu produktového backlogu na funkčný prírastok produktu. Práca sa môže líšiť veľkosťou, ako aj odhadovanou náročnosťou. V prvej časti plánovacieho mítingu vývojový tím odhadol, čo si myslí, že v priebehu nadchádzajúceho Sprintu dokáže urobiť. V druhej časti mítingu vývojový tím rozloží položky Sprint backlogu na úlohy s dĺžkou trvania jeden deň alebo menej. Vývojový tím sa organizuje sám a rozdelí si prácu na úlohách Sprint backlogu počas plánovacieho mítingu, alebo kedykoľvek v priebehu Sprintu.

Vlastník produktu sa môže zúčastniť druhej časti plánovacieho mítingu, aby vyjasnil vybrané položky produktového backlogu, a aby pomohol vyjednať zmeny. Ak vývojový tím zistí, že má príliš veľa, alebo príliš málo úloh, môže znovu prediskutovať položky produktového backlogu s vlastníkom produktu. Vývojový tím môže na míting prizvať aj ďalších ľudí, aby mu poskytli poradenstvo v technickej alebo v biznis doméne.

Na konci plánovacieho mítingu by mal byť vývojový tím schopný vysvetliť vlastníkovi produktu a Scrum Mastrovi, ako zamýšľa pracovať ako samo organizujúci sa tím, aby dosiahol cieľ Sprintu a vytvoril očakávaný prírastok produktu.

Cieľ Sprintu

Cieľ Sprintu dáva vývojovému tímu určitú flexibilitu ohľadom funkcionality implementovanej v priebehu Sprintu.

Keď vývojový tím pracuje, má na pamäti tento cieľ. Aby sa cieľ Sprintu dosiahol, implementuje funkcionality a technológiu. Ak sa ukáže, že sa práca odlišuje od toho, čo vývojový tím očakával, potom musia v spolupráci s vlastníkom produktu prehodnotiť Sprint backlog aj v priebehu Sprintu.

Cieľ Sprintu môže byť chápaný ako míľnik vo väčšom celku na produktovej road-mape.

Daily Scrum

Daily Scrum je časovo ohraničený míting na 15 minút, kde vývojový tím synchronizuje svoje aktivity a kde pripravuje plán na ďalších 24 hodín. To sa robí kontrolou prác od posledného Daily Scrumu a odhadnutím prác, ktorá sa urobí do nasledujúceho.

Aby sa znížila komplexnosť, robí sa Daily Scrum každý deň v ten istý čas a na tom istom mieste. Počas mítingu každý člen vývojového tímu odpovie na tri otázky:

- Čo si robil od posledného mítingu?
- Čo urobíš do nasledujúceho mítingu?
- Aké máš prekážky?

Vývojový tím používa Daily Scrum, aby vyhodnotil postupu prác voči cieľu Sprintu, a tiež aby vyhodnotil, aký je trend voči dokončeniu prác v Sprint backlogu. Daily Scrum optimalizuje pravdepodobnosť, že vývojový tím dosiahne cieľ Sprintu. Vývojový tím sa veľa krát stretáva hneď po skončení Daily Scrum, aby preplánoval zvyšok prác v Sprinte. Každý deň by mal byť vývojový tím schopný vysvetliť vlastníkovi produktu a Scrum Mastrovi, ako plánuje pracovať ako samo organizujúci sa tím na dosiahnutí cieľa a vytvorení očakávaného prírastku produktu v zostávajúcom čase Sprintu.

Scrum Master zaistí, že vývojový tím má Daily Scrum, avšak za vedenie mítingu zodpovedá vývojový tím. Scrum Master učí vývojový tím, ako udržať Daily Scrum v časovom ohraničení 15 minút.



Scrum Master vynúti pravidlo, že iba členovia vývojového tímu sa zúčastňujú mítingu Daily Scrum. Daily Scrum nie je status míting, a slúži iba pre ľudí, ktorí sa priamo podieľajú na pretváraní položiek produktového backlogu na prírastok.

Mítingy Daily Scrum zlepšujú komunikáciu, eliminujú ďalšie mítingy, identifikujú a odstraňujú prekážky pri vývoji, zdôrazňujú a propagujú rýchle rozhodovanie a zlepšujú úroveň znalostí vývojového tímu o projekte. Toto je kľúčový míting kontroly a adaptácie.

Sprint Review

Sprint Review sa koná na konci Sprintu za účelom kontroly prírastku a v prípade potreby na adaptáciu produktového backlogu. Počas Sprint Review vývojový tím a zúčastnené strany spoločne hodnotia to, čo sa urobilo v Sprinte. Podľa toho a podľa zmien v produktovom backlogu v priebehu Sprintu, účastníci spoločne určia, čo by sa malo robiť ďalej. Tento míting je neformálny a prezentácia prírastku sa robí za účelom vyvolania spätnej väzby a prehĺbenia spolupráce.

Míting je časovo ohraničený na štyri hodiny pri jednomesačnom Sprinte. Ak je Sprint kratší, skráti sa úmerne doba mítingu. Napríklad pre dvojtýždňový Sprint je dĺžka mítingu dve hodiny.

Sprint Review obsahuje nasledovné prvky:

- Vlastník produktu identifikuje čo je „hotové“ a čo „nie je hotové“.
- Vývojový tím diskutuje, čo išlo dobre v priebehu Sprintu, s akými problémami sa stretol, a ako tieto problémy vyriešil.
- Vývojový tím demonštruje práce, ktoré vytvoril a sú „hotové“, a odpovedá otázky týkajúce sa prírastku produktu.
- Vlastník produktu diskutuje aktuálny stav produktového backlogu. Na základe toho odhaduje, kedy by mohol byť produkt hotový pri aktuálnej rýchlosti postupu prác.
- Celá skupina spoločne pripravuje, čo bude robiť ďalej, takže Sprint Review poskytuje hodnotný vstup pre nasledujúci plánovací míting.

Výsledkom Sprint Review je revidovaný produktový backlog, ktorý identifikuje položky produktového backlogu, ktoré budú pravdepodobne vybrané pre ďalší Sprint. Produktový backlog sa môže aj celkove upraviť tak, aby odzrkadľoval nové príležitosti.

Retrospektíva

Retrospektíva je príležitosť pre Scrum tím, aby skontroloval sám seba a vytvoril plán na zlepšenia, ktoré zavedie v nasledujúcom Sprinte.

Retrospektíva sa koná po Sprint Review a pred ďalším plánovacím mítingom. Retrospektíva je časovo ohraničená na tri hodiny pre jednomesačný Sprint. Ak je Sprint kratší, skráti sa úmerne doba mítingu.

Zmyslom retrospektívy je:

- Skontrolovať, ako prebiehal posledný Sprint s ohľadom na ľudí, vzťahy, proces a nástroje.
- Identifikovať a usporiadať veci, ktoré sa podarili, a rovnako aj potenciálne zlepšenia.
- Vytvoriť plán na implementáciu zlepšení spôsobu, ako Scrum tím pracuje.

Scrum Master podporuje Scrum tím v rozsahu obmedzení rámca Scrumu tak, aby sa zlepšoval, a aby pre ďalší Sprint bol jeho vývojový proces a postupy efektívnejšie a príjemnejšie. Na každej retrospektíve Scrum tím plánuje spôsoby, ako zvýšiť kvalitu produktu adaptáciou definície „hotovo“ podľa potreby.

Na konci retrospektívy by mal mať Scrum tím identifikované vylepšenia, ktoré implementuje v nadchádzajúcom Sprinte. Implementácia týchto vylepšení v nasledujúcom Sprinte je vlastne adaptáciou ku kontrole Scrum tímu samotného. Hoci vylepšenia sa môžu implementovať kedykoľvek, retrospektíva poskytuje formálnu príležitosť zamerať sa na kontrolu a adaptáciu.

Artefakty Scrumu

Artefakty Scrumu prezentujú prácu alebo hodnotu rôznymi spôsobmi, ktoré sú užitočné pre transparentnosť a ktoré sú príležitosťou ku kontrole a adaptácii. Artefakty definované Scrumom sú špecificky navrhnuté tak, aby maximalizovali transparentnosť kľúčových informácií, a aby Scrum tímy boli úspešné pri vytváraní „hotových“ prírastkov.

Produktový backlog

Produktový backlog je usporiadaný zoznam všetkého, čo môže byť potrebné v produkte a je jediným zdrojom požiadaviek pre akékoľvek zmeny, ktoré sa v produkte majú realizovať. Vlastník produktu zodpovedá za produktový backlog, vrátane obsahu, dostupnosti a usporiadania.

Produktový backlog nikdy nie je úplný. Jeho prvá verzia prezentuje iba na počiatku známe a dostatočne zrozumiteľné požiadavky. Produktový backlog sa vyvíja tak, ako sa vyvíja aj produkt a prostredie, v ktorom sa bude produkt používať. Produktový backlog je dynamický, stále sa mení aby odzrkadľoval to, k čomu má byť produkt vhodný, konkurenčný a užitočný. Pokiaľ existuje produkt, existuje aj produktový backlog.

Produktový backlog zaznamenáva všetky prvky, funkcie, požiadavky, rozšírenia a opravy, ktorými určuje zmeny, ktoré sa implementujú v produkte v ďalších Release. Položka produktového backlogu má atribúty – popis, poradie a odhad.

Produktový backlog je veľakrát usporiadaný podľa hodnoty, rizika a potreby. Položky produktového backlogu, ktoré sú hore, riadia najbližšie vývojové práce. Čím vyššie v poradí,

tým viac bola položka produktového backlogu diskutovaná, a tým väčšia zhoda ohľadom nej existuje a tiež ohľadom jej hodnoty.

Vyššie zaradené položky produktového backlogu sú jasnejšie a podrobnejšie, než položky s nižším poradím. Ak sú položky jasnejšie a obsahujú väčší počet detailov, aj odhady vznikajú presnejšie. Nižšie v poradí znamená menej detailov. Položky produktového backlogu, ktorými sa bude vývojový tím zaoberať v najbližšom Sprinte, sú do detailov rozpracované, a rozpadnuté na malé časti tak, aby každá položka mohla byť „hotová“ v rámci Sprintu. Položky produktového backlogu, ktoré môžu byť „hotové“ vývojovým tímom v priebehu Sprintu sa považujú za „pripravené“ pre výber na plánovacom mítingu.

Tak, ako sa produkt používa a získava hodnotu, a trh poskytuje spätnú väzbu, produktový backlog sa stáva väčším a vyčerpávajúcim zoznamom. Požiadavky sa nikdy neprestávajú meniť, takže produktový backlog je živý artefakt. Zmeny v biznis požiadavkách, podmienkach trhu, alebo technológii môžu mať dopad na zmeny v produktovom backlogu.

Na jednom produkte veľakrát pracuje viac Scrum tímov spoločne. Na popis prác pre nasledujúci Sprint sa používa vždy jeden produktový backlog. V takomto prípade sa používajú v produktovom backlogu atribúty, ktoré zoskupujú položky.

Akt pridávania detailov, odhadov a poradia k položkám produktového backlogu sa nazýva grooming. Grooming je priebežný proces, v rámci ktorého vlastník produktu a vývojový tím spoločne pracujú na detailoch položiek produktového backlogu. Počas groomingu sa položky produktového backlogu kontrolujú a revidujú. Kedykoľvek môžu byť aj aktualizované vlastníkom produktu a podľa jeho uváženia.

V priebehu Sprintu je grooming aktivitou ktorá vyžaduje určitý čas. Zúčastňuje sa jej obyčajne vlastník produktu a vývojový tím, aj keď veľakrát má vývojový tím dostatočné znalosti domény, aby mohol robiť grooming aj sám. Ako a kedy sa bude grooming robiť záleží na dohode Scrum tímu. Grooming obyčajne spotrebuje do 10% kapacity vývojového tímu.

Vývojový tím zodpovedá za všetky odhady. Vlastník produktu môže ovplyvniť vývojový tím tak, že pomáha porozumieť požiadavke a zvoliť vhodné úpravy a ústupky. Finálny odhad ale napokon budú robiť ľudia, ktorí budú robiť aj samotnú prácu.

Sledovanie postupu práce k cieľu

V každom okamihu sa dá sčítať celkový objem práce, ktorá zostáva k dosiahnutiu cieľa. Vlastník produktu sleduje tento celkový objem zostávajúcej práce minimálne pre každý Sprint Review. Tento objem porovná s objemom zostávajúcej práce v predchádzajúcom Sprint Review, aby vyhodnotil progres priebehu plánovaných prác v stanovenom čase a pre stanovený cieľ. Túto informáciu urobí transparentnou pre všetky záujmové strany.

K predpovedi postupu prác sa používajú rôzne trendové burn-down, burn-up a iné projekčné techniky. Tieto už dokázali svoju užitočnosť. Avšak nenahrádzajú dôležitosť empirizmu.

V komplexnom prostredí je neznáme to, čo sa stane. Iba to, čo sa stalo sa môže použiť pre rozhodovanie o budúcnosti.

Sprint Backlog

Sprint backlog je súbor položiek produktového backlogu, ktoré boli vybrané pre Sprint plus plán pre vytvorenie prírastku produktu a dosiahnutie cieľa Sprintu. Sprint backlog je odhad vývojového tímu a tom, ktorá funkčnosť bude v nasledujúcom prírastku, a o práci potrebnej pre dodanie tejto funkčnosti.

Sprint backlog definuje prácu, ktorú vývojový tím robí, aby pretvoril položky produktového backlogu na „hotový“ prírastok. Sprint backlog zviditeľňuje všetky práce, ktoré vývojový tím identifikoval ako potrebné pre dosiahnutie cieľa Sprintu.

Sprint backlog je plán s dostatočnou mierou detailu, aby zmeny v postupe boli zrozumiteľné počas Daily Scrumu. Vývojový tím počas Sprintu modifikuje Sprint backlog, a Sprint backlog sa tiež v priebehu Sprintu vyvíja. Tento vývoj nastáva vtedy, keď vývojový tím pracuje podľa plánu a dozvedá sa nové poznatky o práci potrebnej na dosiahnutie cieľa Sprintu.

Keď sa objavia požiadavky na ďalšiu prácu, vývojový tím ju pridáva do Sprint backlogu. Tak ako je práca realizovaná alebo dokončená, aktualizuje sa aj odhad zostávajúcich prác. Ak sa prvky plánu ukážu nepotrebnými, odstránia sa. Iba vývojový tím môže modifikovať svoj Sprint backlog počas Sprintu. Sprint backlog je viditeľný obrázok o stave priebehu prác v reálnom čase, a ktoré vývojový tím plánuje dokončiť počas Sprintu a patrí výhradne vývojovému tímu.

Monitorovanie priebehu sprintu

V každom okamihu Sprintu je možné sčítať celkový objem zostávajúcej práce v Sprint backlogu. Vývojový tím sleduje tento zostávajúci objem minimálne počas každého Daily Scrum. Vývojový tím sleduje tieto súčty denne, a projektuje pravdepodobnosť dosiahnutia cieľa Sprintu. Sledovaním zostávajúcej práce v priebehu Sprintu môže vývojový tím riadiť svoj postup.

Scrum nepočíta čas strávený na položkách Sprint backlogu. Objem zostávajúcich prác a dátum sú jediné veličiny, ktoré sa sledujú.

Prírastok

Prírastok je súčet všetkých položiek produktového backlogu dokončených v priebehu Sprintu a všetkých predchádzajúcich Sprintov. Nový prírastok musí byť na konci Sprintu „hotový“, čo znamená že musí byť v používateľnom stave a spĺňať definíciu „hotovo“ Scrum tímu. Musí byť v používateľnom stave bez ohľadu na to, či sa vlastník produktu rozhodne ho uvoľniť do ostrej prevádzky alebo nie.

Definícia „hotovo“

Ak sú položka produktového backlogu alebo prírastok definované ako „hotové“, každý musí rozumieť čo „hotovo“ znamená. Aj keď sa toto výrazne líši medzi Scrum tímami, ich členovia musia mať spoločné chápanie toho, čo to znamená, že je práca hotová, aby sa zaistila transparentnosť. „Definícia hotovo“ slúži pre Scrum tím a používa sa na zhodnotenie, či je práca na prírastku produktu hotová.

Táto definícia tiež umožňuje vývojovému tímu rozhodnúť, koľko položiek produktového backlogu môže vybrať počas plánovacieho mítingu. Účel každého Sprintu je dodať prírastok potenciálne nasaditeľnej funkcionality, ktorá je v súlade s definíciou „hotovo“ Scrum tímu.

Vývojové tímy dodávajú prírastok produktovej funkcionality v každom Sprinte. Tento prírastok je použiteľný, takže vlastník produktu sa môže rozhodnúť, či ho ihneď nasadí alebo nie. Každý prírastok sa pridáva k všetkým predchádzajúcim prírastkom a je dôkladne otestovaný, čím sa zaručí, že všetky prírastky spolu fungujú.

Tak, ako Scrum tím dozrieva, očakáva sa, že jeho definícia „hotovo“ sa bude rozširovať a bude zahŕňať prísnejšie kritéria kvôli vyššej kvalite.

Záver

Scrum sa ponúka týmto sprievodcom bezplatne. Roly, artefakty, mítingy a pravidlá v Scrume sú nemeniteľné. Aj keď je možné implementovať iba niektoré časti Scrumu, výsledok už nie je Scrum. Scrum existuje iba ako celok a funguje dobre ako kontajner pre ďalšie techniky, metodológie a postupy.

Pod'akovanie

Ľudia

Z tisícov ľudí, ktorí prispeli k vzniku Scrumu, by sme chceli vyzdvihnúť tých, ktorí významne pomohli v prvých desiatich rokoch. Ako prví to boli Jeff Sutherland, ktorý spolupracoval s Jeff McKennom, a Ken Schwaber s Mike Smithom a Chrisom Martinom. Veľa ďalších prispelo v ďalších rokoch a bez ich pomoci by Scrum nebol tak zdokonalený, ako je tomu dnes. David Starr prispel kľúčovým prínosom a editačnými skúsenosťami pri formulovaní tejto verzie sprievodcu Scrumom.

História

Ken Schwaber a Jeff Sutherland ako prví spolu prezentovali Scrum na konferencii OOPSLA v roku 1995. Táto prezentácia osobitne dokumentovala poznanie, ktoré Ken a Jeff získali v priebehu niekoľko predchádzajúcich rokov pri aplikácii Scrumu.

História Scrumu je už považovaná za dlhú. Aby sme vzdali hold prvým miestam, kde bola vyskúšaná a zdokonalená, oceňujeme Individual, Inc., Fidelity Investments a IDX (dnes GE Medical).

Sprievodca Scrumom dokumentuje Scrum ako vyvinutý a udržiavaný Jeffom Sutherlandom a Kenom Schwaberom po vyše dvadsať rokov. Ostatné zdroje Vám poskytnú vlastnosti, procesy a hlbší pohľad na prax, facilitáciu a nástroje ktoré dopĺňajú rámec Scrumu. Optimalizujú produktivitu, hodnotu, kreativnosť a hrdosť.

Preklad

Tohto sprievodcu preložil Michal Vallo podľa pôvodnej anglickej verzie, ktorú poskytli Ken Schwaber a Jeff Sutherland.