

Ken Schwaber & Jeff Sutherland

# Scrum Vodič

Ultimativni Vodič o Scrumu: Pravila Igre

November 2020

## Namen Scrum Vodiča

Scrum sva razvila v zgodnjih devetdesetih letih. Prvo verzijo Scrum Vodiča sva napisala leta 2010 z namenom, da bi ljudje širom po svetu razumeli Scrum. Od takrat dalje Vodič nenehno posodabljava in skupaj stojiva za njim.

Scrum Vodič vsebuje definicijo Scruma. Vsak element ogrodja ima točno določen namen, ki bistveno prispeva k skupni vrednosti in rezultatom, ki jih želimo doseči s Scrumom. Spreminjanje osnov in temeljnih idej Scruma, izpuščanje njegovih ključnih elementov ali neupoštevanje pravil zgoj prikrije probleme in omeji pozitivne učinke Scruma, lahko celo pripelje do njegove neuporabnosti.

Spremljava naraščajočo uporabo Scruma v današnjem vedno bolj kompleksnem svetu. Počlašena sva, da se Scrum vpeljuje in uporablja tudi na področjih, ki presegajo domeno razvoja programske opreme, v kateri ima Scrum korenine. S širjenjem uporabe Scruma lahko razvijalci, raziskovalci, analitiki, znanstveniki in ostali strokovnjaki bolje opravijo svoje delo. Izraz "razvijalci" uporabljava zaradi poenostavitve in zajema vse, ki jim Scrum prinaša vrednost.

Pri uporabi Scruma je dovoljena vpeljava in uporaba raznih tehnik in pristopov, ki so v skladu z ogrodjem Scruma, kot je opisan v tem dokumentu. Njihov opis in razlaga presegata namen tega Scrum vodiča, saj je uporaba le-teh prilagojena posameznemu primeru uporabe Scruma. Konkretni nasveti za njihovo uporabo v okviru Scruma se med seboj precej razlikujejo in so opisani drugje.

Ken Schwaber & Jeff Sutherland November 2020

© 2020 Ken Schwaber and Jeff Sutherland

This publication is offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide, you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Namen Scrum Vodiča.....	1
Scrum Definicija .....	3
Scrum Teorija .....	3
Transparentnost.....	3
Pregled .....	4
Prilagoditev .....	4
Scrum Vrednote .....	4
Scrum Team .....	4
Developers .....	5
Product Owner .....	5
Scrum Master.....	6
Scrum Dogodki .....	7
Sprint.....	7
Sprint Planning .....	8
Daily Scrum .....	8
Sprint Review .....	9
Sprint Retrospective.....	9
Scrum Artefakti .....	10
Product Backlog .....	10
Zaveza: Product Goal .....	10
Sprint Backlog .....	11
Zaveza: Sprint Goal .....	11
Increment.....	11
Zaveza: Definition of Done.....	11
Zaključek .....	13
Zahvala .....	13
Ljudje.....	13
Zgodovina Scrum Vodiča.....	13
Prevod .....	13
Spremembe med Scrum vodičem 2017 in Scrum vodičem 2020 .....	14

## Scrum Definicija

Scrum je enostavno ogrodje, ki pomaga posameznikom, ekipam in organizacijam ustvarjati vrednost skozi prilagodljive rešitve za kompleksne probleme.

Na kratko, Scrum zahteva, da Scrum Master neguje okolje, v katerem:

1. Product Owner razvršča delo za kompleksne probleme v Product Backlog.
2. Scrum Team tekom Srinta pretvarja izbrano delo v prirastek vrednosti, ki ga imenujemo Increment.
3. Scrum Team in njihovi deležniki preverijo rezultate in se prilagodijo za naslednji Sprint.
4. *Ponovimo*

Scrum je enostaven. Preizkusite ga takega kot je in sami preverite, če vam njegova filozofija, teorija in struktura pomagajo dosežati cilje in ustvarjati vrednost. Scrum ogrodje je namenoma nepopolno in definira le dele, ki so potrebni za implementacijo Scrum teorije. Scrum je zgrajen na skupnem znanju ljudi, ki ga uporabljajo. Namesto dajanja podrobnih navodil posameznikom, pravila Scruma zgolj usmerjajo njihove odnose in interakcije.

Znotraj tega ogrodja se lahko uporabijo različni procesi, tehnike in metode. Scrum se lahko kombinira in doda k obstoječim praksam, lahko pa jih naredi tudi nepotrebne. Scrum izpostavi relativno učinkovitost trenutnega načina upravljanja, okolja in delovnih tehnik z namenom, da jih lahko izboljšamo.

## Scrum Teorija

Scrum je zasnovan na empirizmu in vitkem (lean) razmišljanju. Empirizem poudarja, da znanje izhaja iz izkušenj in da odločitve sprejemamo na podlagi opažanj. Vitko razmišljanje zmanjšuje izgube in se osredotoča na bistvo.

Scrum uporablja iterativni, inkrementalni pristop s čimer optimizira napovedovanje in nadzoruje tveganje. Scrum ekipe so takšne, da imajo ljudje skupaj vsa potrebna znanja in spretnosti, da lahko opravijo delo. Po potrebi znanja med seboj tudi delijo ali na novo pridobijo.

Scrum je sestavljen iz štirih predpisanih dogodkov za pregled in prilagoditev, vsi pa se zgodijo znotraj dogodka, ki se imenuje Sprint. Ti dogodki so učinkoviti, ker implementirajo tri empirične Scrum temelje: transparentnost, pregled in prilagoditev.

## Transparentnost

Nastajajoča proces in delo morata biti vidna tako tistim, ki delo opravljajo, kot tudi tistim, za kogar se delo opravlja. V Scrumu pomembne odločitve temeljijo na zaznanem stanju njegovih treh predpisanih artefaktov. Artefakti z nizko transparentnostjo vodijo k odločitvam, ki znižujejo vrednost in zvišujejo tveganje.

Transparentnost omogoča pregled. Pregled brez transparentnosti je zavajajoč in potraten.

## Pregled

Scrum artefakti in napredek v smeri dogovorjenega cilja morajo biti pregledani pogosto in skrbno z namenom zaznave potencialnih nezaželenih odstopanj ali problemov. Ritem petih Scrum dogodkov zagotavlja pomoč pregledom.

Pregled omogoča prilagoditev. Pregled brez prilagoditve je brez pomena. Scrum dogodki so oblikovani tako, da spodbujajo spremembe.

## Prilagoditev

Če katerikoli vidik procesa odstopa preko sprejemljivih meja ali če končni produkt ni sprejemljiv, je potrebno prilagoditi uporabljen proces ali izdelke, ki nastajajo. Prilagoditev je potrebno izvesti čim prej, da se zmanjša nadaljnje odstopanje.

Prilagoditev postane težje izvedljiva, če vpleteni ljudje niso opolnomočeni ali nimajo možnosti samoupravljanja (self-management). Od Scrum Teama se pričakuje, da se bo prilagodil v trenutku, ko se bo pri pregledu naučil nekaj novega.

## Scrum Vrednote

Uspešnost uporabe Scruma je odvisna od tega, kako ljudje sprejemajo in živijo pet vrednot :

### ***Zavzetost, Fokus, Odkritost, Spoštovanje in Pogum***

Scrum Team je zavezan k doseganju svojih ciljev ter medsebojni pomoči in podpori. Njihov glavni fokus je na nalogah in delu, ki so si ga zastavili v Sprintu, kar jim pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev. Scrum Team in njihovi deležniki se odkrito pogovarjajo o delu in izzivih. Člani Scrum Teama spoštujejo drug drugega ter cenijo individualne kompetence in veščine. Člani Scrum Teama imajo pogum za delanje pravih stvari in reševanje težkih problemov.

Te vrednote usmerjajo Scrum Team pri njihovem delu, dejanjih in obnašanju. Vsa dejanja, sprejete odločitve in vsakodnevna uporaba Scruma, bi morali te vrednote okrepiti, ne pa zmanjšati njihovega pomena. Člani Scrum Teama se učijo in raziskujejo vrednote ter spoznavajo njihov pomen pri Scrum dogodkih in delu z artefakti. Utelešenje teh vrednot omogoči, da v polni luči zaživijo empirizem in temelje Scruma: transparentnost, pregled in prilagoditev, kar dvigne zaupanje med člani Scrum Teama.

## Scrum Team

Osnovna enota v Scrumu je manjša skupina ljudi, imenovana Scrum Team. Scrum Team sestavljajo en Scrum Master, en Product Owner in razvijalci, ki jih imenujemo Developers.

Znotraj Scrum Teama ni podskupin ali hierarhije. Gre za kohezivno enoto strokovnjakov osredotočenih na en cilj naenkrat in to je cilj produkta, ki ga imenujemo Product Goal.

Scrum Teami so multidisciplinarni, kar pomeni, da imajo člani vse potrebne veščine za ustvarjanje vrednosti v vsakem Sprintu. Njihova lastnost je tudi samoupravljanje (self-management), kar pomeni, da se interno sami odločajo, kaj bo kdo naredil, kdaj in kako.

Scrum Team je dovolj majhen, da ostaja gibčen in dovolj velik, da lahko dokonča omembe vredno delo v okviru Sprinta, tipično je to 10 ali manj oseb. V splošnem smo ugotovili, da manjše skupine bolje komunicirajo in so bolj učinkovite. Če Scrum Teami postanejo preveliki, naj razmislijo o reorganizaciji na več manjših kohezivnih Scrum Teamov, ki so vsi osredotočeni na isti produkt. Potemtakem naj bi si delili isti Product Goal, Product Backlog in Product Ownerja.

Scrum Team je odgovoren za vse aktivnosti vezane na produkt, od sodelovanja z deležniki, preverjanja, vzdrževanja, operative, eksperimentiranja, raziskav in razvoja do česarkoli drugega, kar bi bilo potrebno. S strani organizacije je strukturiran in opolnomočen tako, da lahko sam upravlja s svojim delom. Delo v Sprintih v ustaljenem ritmu izboljšuje osredotočenost in doslednost Scrum Teama.

Celoten Scrum Team je odgovoren za ustvarjanje uporabnega in vrednega prirastka, imenovanega Increment, v vsakem Sprintu. Scrum določa tri značilne odgovornosti znotraj Scrum Teama: Product Owner, Scrum Master in Developers.

## Developers

Osebe, ki so v Scrum Teamu zavezane k ustvarjanju kakršnegakoli vidika uporabnega Incrementa v vsakem Sprintu imenujemo razvijalci oz. Developers.

Specifične veščine, ki jih potrebujejo Developers, so pogosto široke in se spreminjajo s področjem dela. Kljub temu so Developers vedno odgovorni za:

- Izdelavo načrta za Sprint, kar je Sprint Backlog;
- Zagotavljanje kvalitete tako, da zadostijo Definition of Done;
- Vsakodnevno prilagajanje načrta v smeri Sprint Goala; in
- Zavezanost pri prevzemanju odgovornosti in doseganju visokih standardov

## Product Owner

Product Owner je odgovoren za maksimiziranje vrednosti produkta, ki je rezultat dela Scrum Teama. Kako se to doseže, se lahko zelo razlikuje in je odvisno od organizacije, Scrum Teamov in posameznikov.

Product Owner je odgovoren tudi za učinkovito upravljanje Product Backloga, kar vključuje:

- Razvijanje in eksplicitno komuniciranje Product Goala;

- Kreiranje in jasno komuniciranje Product Backlog elementov;
- Razvrščanje Product Backlog elementov; in
- Zagotavljanje, da je Product Backlog transparenten, viden in razumljen.

Product Owner lahko zgornje opravi sam ali delegira drugim. Ne glede na to, je odgovornost njegova.

Da lahko Product Owner uspe, mora celotna organizacija spoštovati njegove odločitve. Te odločitve so vidne skozi vsebino in razvrščanje elementov na Product Backlogu ter skozi preverljiv Increment na dogodku Sprint Review.

Product Owner je ena oseba, ne odbor. Product Owner lahko skozi Product Backlog predstavlja potrebe večih deležnikov. Tisti, ki bi radi spremenili Product Backlog, lahko to naredijo tako, da prepričajo Product Ownerja.

## Scrum Master

Scrum Master je odgovoren za vzpostavitev Scruma, kot je definiran v Scrum Vodiču. To dosega tako, da pomaga vsem razumeti Scrum teorijo in prakso, tako znotraj Scrum Teama, kot v celotni organizaciji.

Scrum Master je odgovoren za učinkovitost Scrum Teama. To dosega tako, da omogoča Scrum Teamu, da znotraj Scrum ogrodja izboljšuje svoje prakse.

Scrum Master je pravi vodja, ki služi Scrum Teamu in celotni organizaciji.

Scrum Master služi Scrum Teamu na več načinov, med drugim:

- Usposablja člane skupine v samoupravljanju (self-management) in multidisciplinarnosti;
- Pomaga Scrum Teamu osredotočiti se na Incremente, ki dostavljajo visoko vrednost in zadostujejo Definition of Done;
- Odstranjuje ovire, ki preprečujejo napredek Scrum Teama; in
- Zagotavlja, da se Scrum dogodki zgodijo, so pozitivni, učinkoviti in znotraj časovnih okvirjev.

Scrum master služi Product Ownerju na več načinov, med drugim:

- Pomaga poiskati tehnike za učinkovito definicijo Product Goala in upravljanje Product Backloga;
- Pomaga Scrum Teamu razumeti potrebo po jasnih in jedrnatih Product Backlog elementih;
- Pomaga vzpostaviti empirično načrtovanje produkta v kompleksnem okolju; in
- Po potrebi moderira sodelovanje z deležniki.

Scrum Master služi organizaciji na več načinov, med drugim:

- Vodi, usposablja in usmerja organizacijo pri vpeljavi in usvajanju Scruma;
- Načrtuje in svetuje pri uvajanju Scruma znotraj organizacije;
- Pomaga zaposlenim in deležnikom razumeti in sprejeti empirični pristop h kompleksnemu delu; in
- Odstranjuje ovire med deležniki in Scrum Teami.

## Scrum Dogodki

Sprint je ogrodje, znotraj katerega se zgodijo vsi ostali dogodki. Vsak Scrum dogodek je formalna priložnost za pregled in prilagoditev Scrum artefaktov. Dogodki so namenoma zasnovani tako, da omogočajo zahtevano transparentnost. Z izvajanjem dogodkov na način, ki je drugačen od predpisanega, izgubimo priložnost za pregled in prilagoditev. Izvajanje Scrumu dogodkov prinese rednost in zmanjša potrebo po sestankih, ki niso definirani v Scrumu. Zaradi želje po poenostavitvi je optimalno, da vsi dogodki potekajo ob istem času in na istem mestu.

## Sprint

Sprinti so srčni utrip Scruma, kjer se ideje spremenijo v vrednost.

Zaradi doslednosti imajo fiksno dolžino in trajajo en mesec ali manj. Nov Sprint se začne takoj po zaključku prejšnjega Srinta.

Vse delo, potrebno za doseg Product Goala, vključujoč dogodke Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review in Sprint Retrospective, je opravljeno znotraj Sprintov.

Med Sprintom:

- Se ne dela sprememb, ki bi lahko ogrozile Sprint Goal;
- Se ne zmanjšuje kvalitete;
- Se po potrebi izboljša Product Backlog;
- Se lahko na podlagi novih spoznanj in v dogovoru s Product Ownerjem prilagodi obseg dela.

Sprinti z zagotavljanjem mesečnega ali še bolj pogostega pregleda in prilagoditve napredka v smeri doseganja Product Goala izboljšajo predvidljivost. V primeru predolgh Sprintov lahko postane Sprint Goal neveljaven oz. ničn, dodatno pa se lahko poveča kompleksnost in s tem tveganje. Krajši Sprinti se uporabijo v primerih, ko želimo ustvariti več ciklov učenja in omejiti tveganje glede stroškov in vloženega dela na krajše časovno obdobje. Vsak Sprint lahko smatramo za kratek projekt.

Za beleženje in napovedovanje napredka obstajajo različne prakse, kot sta recimo burn-down in burn-up diagrama ali diagram, ki prikazuje kumulativen tok (cumulative flow). Čeprav so se izkazale za koristne, ne morejo nadomestiti pomena empirizma. V kompleksnih okoljih namreč velja, da ni znano, kaj se bo zgodilo. Za napovedovanje in sprejemanje odločitev lahko uporabimo zgolj tisto, kar se je že zgodilo.



Sprint lahko predčasno prekinemo zgolj v primeru, ko Sprint Goal postane nič in le Product Owner ima pristojnost, da to naredi.

## Sprint Planning

Sprint se prične s Sprint Planningom, na katerem se določi delo, ki bo narejeno v Sprintu. Rezultat je načrt, ki je narejen ob sodelovanju celotnega Scrum Teama.

Product Owner zagotovi, da so udeleženci pripravljani na diskusijo glede najbolj pomembnih Product Backlog elementov in kako so le-ti povezani s Product Goalom. Scrum Team lahko na Sprint Planning povabi tudi druge osebe, ki jim lahko pomagajo z nasveti.

Sprint Planning naslavlja naslednje teme:

Prva tema: V čem je vrednost tega Sprintsa?

Product Owner predlaga, kako se lahko v trenutnem Sprintu produktu poveča vrednost in uporabnost. Celoten Scrum Team potem sodeluje pri definiranju Sprint Goala, ki sporoča, kaj je vrednost Sprintsa za deležnike. Sprint Goal mora biti finaliziran pred koncem Sprinta.

Druga tema: Kaj je lahko narejeno v tem Sprintu?

Developers v diskusiji s Product Ownerjem izberejo tiste Product Backlog elemente, ki jih bodo vključili v trenutni Sprint. Scrum Team lahko skozi proces te elemente tudi izpopolni, kar izboljša njihovo razumevanje in dvigne samozavest ekipe.

Določiti, koliko bo narejeno v Sprintu, je lahko zahtevno. Vendar, bolj kot Developers poznajo svoje pretekle rezultate, prihajajočo kapaciteto in Definition of Done, bolj samozavestni so lahko v napovedovanju Sprintsa.

Tretja tema: Kako bo izbrano delo narejeno?

Za vsak izbran Product Backlog element, Developers načrtujejo potrebno delo za izdelavo Incrementa, ki je v skladu z Definition of Done. To se pogosto naredi tako, da se Product Backlog elemente razgradi v manjše delovne naloge, ki jih je možno narediti v največ enem dnevu. Kako se to naredi, je popolnoma v domeni Developers. Nihče jim ne narekuje, kako naj Product Backlog elemente spreminjajo v Incremente vrednosti.

Sprint Goal, Product Backlog elementi izbrani za Sprint in načrt za izvedbo, se skupaj imenujejo Sprint Backlog.

Sprint Planning je časovno omejen na osem ur za enomesečni Sprint. Pri krajših Sprintsih je ta dogodek ponavadi krajši.

## Daily Scrum

Namen Daily Scruma je preveriti napredek v smeri Sprint Goala in po potrebi prilagoditi Sprint Backlog ter prihajajoče načrtovano delo.

Daily Scrum je 15-minutni dogodek, namenjen Developers določenega Scrum Teama. Zaradi poenostavitve poteka vsak delovni dan Sprinta, vedno ob istem času in na istem mestu. Če Product Owner ali Scrum Master tudi aktivno delata na delovnih nalogah Sprint Backloga, se dogodka udeležita kot Developers.

Developers lahko uporabljajo poljubno strukturo in tehnike, dokler je njihov Daily Scrum osredotočen na napredek v smeri Sprint Goala in rezultira v obliki akcijskega načrta za naslednji delovni dan. To ustvarja fokus in izboljšuje samoupravljanja (self-management).

Daily Scrum izboljšuje komunikacijo, identificira ovire, podpira hitro odločanje in posledično odpravlja potrebo po ostalih sestankih.

Daily Scrum ni edini čas, ko Developers lahko prilagajajo svoj načrt. Pogosto se srečajo tudi tekem dneva za bolj podrobne diskusije glede prilagajanja ali ponovnega planiranja preostanka dela v Sprintu.

## Sprint Review

Namen Sprint Review-a je pregledati rezultat Sprinta in določiti prihodnje prilagoditve. Scrum Team predstavi rezultate svojega dela glavnim deležnikom in skupaj se pogovorijo o napredku v smeri Product Goala.

Med dogodkom Scrum Team in deležniki pregledajo, kaj je bilo doseženega med Sprintom in kaj se je spremenilo v njihovem okolju. Na podlagi teh informacij, vsi udeleženci skupaj razpravljajo o tem, kako naprej. Za boljše upoštevanje in izkoristek novih priložnosti se lahko tudi prilagodi Product Backlog. Sprint Review je delovno srečanje in Scrum Team naj ga ne omeji le na prezentacijo.

Sprint Review je predzadnji dogodek Sprinta, časovno omejen na največ štiri ure za enomesečni Sprint. Pri krajših Sprintih je tudi ta dogodek ponavadi krajši.

## Sprint Retrospective

Namen retrospektiv imenovanih Sprint Retrospective je načrtovati in določiti načine za izboljšavo kvalitete in učinkovitosti.

Scrum Team pregleda, kako je potekal zadnji Sprint z vidika posameznikov, sodelovanja, procesov, orodij, in Definition of Done. Elementi uporabljeni za pregled se pogosto razlikujejo glede na področje dela. Identificira se zavajajoče predpostavke in raziskuje njihove izvore. Scrum Team se pogovori, kaj je šlo med Sprintom dobro ter kakšni problemi so se pojavili in kako so se (ali niso) ti problemi odpravili.

Scrum Team poišče najbolj koristne spremembe za izboljšanje svoje učinkovitosti. Izboljšav z največjim učinkom se lotijo čim prej. Lahko se jih celo doda na Sprint Backlog za naslednji Sprint.

Sprint Retrospective zaključuje Sprint. Časovno je omejen na tri ure za enomesečni Sprint. Pri krajših Sprintih je tudi ta dogodek ponavadi krajši.

## Scrum Artefakti

Scrum artefakti predstavljajo delo ali vrednost. Oblikovani so tako, da maksimizirajo transparentnost ključnih informacij. Tako ima vsak, ki jih pregleduje, enako osnovo za prilagoditve.

Vsak artefakt vsebuje zavezo zagotavljati informacije, ki izboljšujejo transparentnost in osredotočenost, na podlagi katerih se lahko meri napredek:

- Za Product Backlog je to Product Goal.
- Za Sprint Backlog je to Sprint Goal.
- Za Increment je to Definition of Done.

Te zaveze obstajajo za krepitev empiričnosti in Scrum vrednot za Scrum Team in njihove deležnike.

## Product Backlog

Product Backlog je nastajajoč in urejen seznam vsega potrebnega za izboljšavo produkta. Je edini vir dela, ki ga opravlja Scrum Team.

Product Backlog elementi, ki jih lahko Scrum Team naredi v enem Sprintu, se smatrajo za pripravljene za izbor na Sprint Planning dogodku. Ponavadi dobijo ta nivo transparentnosti po aktivnostih izpopolnjevanja. Product Backlog izpopolnjevanje (refinement) je razčlenjevanje in podrobnejše definiranje Product Backlog elementov v manjše in bolj natančno opisane elemente. Ta aktivnost dodajanja podrobnosti, kot so opis, vrstni red in velikost poteka neprestano. Lastnosti elementov se razlikujejo glede na tip dela.

Developers, ki bodo delo opravljali, so odgovorni za določanje velikosti oz. težavnosti elementov. Product Owner lahko vpliva na Developers tako, da jim pomaga pri razumevanju in iskanju kompromisov.

## Zaveza: Product Goal

Cilj produkta imenovan Product Goal opisuje prihodnje stanje produkta, ki lahko služi kot cilj, ki ga zasleduje Scrum Team. Product Goal je v Product Backlogu. Preostalo v Product Backlogu nastane, da definira "kaj" bo izpolnilo Product Goal.

*Produkt je sredstvo za dostavo vrednosti. Ima jasne omejitve, znane deležnike in dobro definirane uporabnike ali stranke. Produkt je lahko storitev, fizični izdelek ali nekaj bolj abstraktnega.*

Product Goal je dolgoročen cilj za Scrum Team. Najprej morajo doseči (ali opustiti) en cilj, preden se lotijo naslednjega.

## Sprint Backlog

Sprint Backlog sestavljajo Sprint Goal (zakaj) in množica Product Backlog elementov izbranih za Sprint (kaj), kot tudi akcijski načrt za izdelavo in dostavo Incrementa (kako).

Sprint Backlog je načrt, ki ga Developers naredijo zase. Gre za zelo pregledno sliko, ki v realnem času odraža delo, ki ga Developers načrtujejo narediti med Sprintom, da dosežejo Sprint Goal. Posledično se Sprint Backlog skozi Sprint posodablja na podlagi novih informacij in ugotovitev. Vseboval naj bi dovolj podrobnosti, da lahko na Daily Scrumu preverjajo napredek.

### Zaveza: Sprint Goal

Sprint Goal je edini cilj Sprinta. Čeprav je Sprint Goal zaveza od Developers, zagotavlja fleksibilnost v smislu konkretnega dela, potrebne za dosego le tega. Sprint Goal ustvarja tudi povezanost in fokus, ter spodbuja Scrum Team, da deluje enotno, namesto na ločenih iniciativah.

Sprint Goal je ustvarjen med Sprint Planning dogodkom in nato dodan v Sprint Backlog. Ko Developers delajo med Sprintom, imajo v mislih Sprint Goal. Če se delo izkaže za drugačno, kot so predvidevali, se posvetujejo s Product Ownerjem glede spremembe obsega Sprint Backloga znotraj Sprinta brez vpliva na Product Goal.

## Increment

Prirastek imenovan Increment je konkreten korak v smeri Product Goala. Vsak Increment je dodatek k vsem prejšnjim Incrementom in je temeljito preverjen z zagotovitvijo, da vsi Increменти delujejo skupaj. Da bi dostavil vrednost, mora biti Increment uporaben.

Znotraj Sprinta je lahko ustvarjenih več Incrementov. Skupek vseh Incrementov je predstavljen na Sprint Review-ju, kar podpira empiričnost. Increment se lahko deležnikom predstavi tudi pred koncem Sprinta. Sprint Review naj se nikoli ne jemlje kot mejnik za dostavo vrednosti, vrednost se lahko dostavi tudi med Sprintom.

Delo, ki ne zadostuje Definition of Done, se ne more upoštevati kot del Incrementa.

### Zaveza: Definition of Done

Definition of Done je formalni opis stanja Incrementa, ko ta doseže kriterije kvalitete, ki je zahtevana za produkt.

V trenutku, ko Product Backlog element doseže Definition of Done, se rodi Increment.

Definition of Done ustvarja transparentnost z zagotavljanjem skupnega razumevanja vseh, kaj je bilo opravljeno kot del Incrementa. Če Product Backlog element ne zadostuje Definition of

Done, ne more biti končan ali predstavljen na Sprint Review-u. Namesto tega, se vrne na Product Backlog za upoštevanje v prihodnje.

Če je Definition of Done za Increment del standardov neke organizacije, morajo to kot minimum upoštevati vsi Scrum Teami. Če ni organizacijski standard, mora Scrum Team določiti Definition of Done primeren za produkt.

Developers so dolžni upoštevati Definition of Done. Če na produktu dela več Scrum Teamov, morajo v sodelovanju definirati skupen Definition of Done in se ga nato držati.

## Zaključek

Scrum je brezplačen in na voljo v tem vodiču. Scrum, kot je tukaj opisan, je nespremenljiv. Kljub temu, da je možno implementirati samo določene dele Scruma, rezultat tega ni Scrum. Scrum obstaja zgolj v celoti in deluje dobro kot okvir za druge tehnike, metodologije in prakse.

## Zahvala

### Ljudje

Med tisočimi ljudmi, ki so prispevali k Scrumu, bi morali izpostaviti tiste, ki so bili pomembni na začetku: Jeff Sutherland je delal z Jeffom McKenno in Johnom Scumniotalesom, Ken Schwaber je delal z Mikom Smithom in Chrisom Martinom, vsi skupaj pa so pri tem sodelovali. V kasnejših letih so sodelovali številni drugi in brez njihove pomoči Scrum danes ne bi bil tako izpopolnjen, kot je.

### Zgodovina Scrum Vodiča

Ken Schwaber in Jeff Sutherland sta skupaj prvič predstavila Scrum leta 1995 na konferenci OOPSLA. Prva javna in uradna definicija Scruma je bila v bistvu zgolj popis znanja, ki sta ga Ken in Jeff pridobila v zadnjih nekaj letih.

Scrum Vodič dokumentira Scrum v obliki, kot sta ga Jeff Sutherland in Ken Schwaber razvijala, prilagajala in vzdrževala 30 let. Različni modeli, procesi in ugotovitve, ki dopolnjujejo Scrum ogrodje in lahko prispevajo k višji produktivnosti, ustvarjeni vrednosti, kreativnosti in zadovoljstvom nad rezultati, so opisani v drugih virih.

Celotna zgodovina Scruma je opisana drugje. Prav posebna zahvala pa gre Individual Inc., Newpage, Fidelity Investments in IDX (now GE Medical), kjer je bil Scrum preizkušen in dokazan.

## Prevod

Ta priročnik je preveden iz izvirne angleške različice, ki so jo zagotovili zgoraj omenjeni avtorji.

Prevajalca: Voranc Kutnik in Matej Golob

Kontakt: [voranc.kutnik@corpohub.com](mailto:voranc.kutnik@corpohub.com)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/voranckutnik/>

Spletna stran: <https://www.corpohub.com>

Pri prevodu sva morala upoštevati zahtevo, da ni dovoljeno prevajati naslednjih Scrum izrazov: Scrum, Product Goal, Definition of Done, Sprint, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective, Sprint Goal, Scrum Team, Scrum Master, Product Owner, Developers, Product Backlog, Sprint Backlog in Increment.

## Spremembe med Scrum vodičem 2017 in Scrum vodičem 2020

### Še manj predpisan

Z leti se je v Scrum vodič dodajalo vedno več predpisov. Scrum vodič 2020 skuša z odstranitvijo in sprostitevjo nekaterih predpisov spet narediti Scrum minimalno zadostno ogrodje. Npr. odstranjena so Daily Scrum vprašanja, bolj ohlapno so določeni atributi Product Backlog elementov in elementi retrospektive v Sprint Backlogu, skrajšan je opis glede prekinitve Sprints.

### Ena ekipa, osredotočena na en produkt

Cilj je bil odpraviti koncept ekipe znotraj ekipe, ki je privedla do “posrednika” ali obnašanja “mi in oni” med Product Ownerjem in razvijalsko ekipo, ki smo jo nekoč imenovali Development Team. Zdaj obstaja le ena Scrum ekipa, osredotočena na isti cilj, s tremi različnimi sklopi odgovornosti: PO, SM in Developers.

### Uvedba pojma Product Goal

Scrum vodič 2020 uvaja pojem cilj produkta, ki ga imenujemo Product Goal in Scrum ekipi prinaša fokus na večji in vreden cilj. Vsak Sprint mora produkt približati k splošnemu cilju produkta.

### Sprint Goal, Definition of Done in Product Goal

Prejšnje verzije Scrum vodiča so opisovale Sprint Goal in Definition of Done, niso pa jima dali identitete. Nista bila čisto prava artefakta, ampak sta bila zgolj povezana z njimi. Verzija 2020 je dodala pojem Product Goal in vnesla več jasnosti na tem področju. Vsak od treh artefaktov sedaj vsebuje ‘zavezo’ do njih. Product Backlog ima Product Goal, Sprint Backlog ima Sprint Goal in Increment ima Definition of Done, ki je sedaj brez narekovajev. Obstajajo zato, da zagotavljajo preglednost in osredotočenost na napredek posameznega artefakta.

### Samoupravljanje namesto samoorganiziranja

Prejšnje verzije Scrum vodiča so razvojne skupine (Development Teams) označevali kot samoorganizirajoče se, kar pomeni, da so sami odločali, kdo in kako bodo opravili delo. Verzija 2020 pa se bolj osredotoča na celo Scrum ekipo in poudarja samoupravljanje, kar pomeni, da se Scrum ekipa poleg kdo, kako, sama odloča tudi, na čem bo delala.

### Tri Sprint Planning teme

Poleg dveh že obstoječih Sprint Planning tem “Kaj” in “Kako” je Scrum vodič 2020 dodal in poudaril še tretjo temo “Zakaj”, ki se nanaša na Sprint Goal.

### Splošna poenostavitev jezika za širšo publiko

V Scrum vodiču 2020 je poudarek na odpravi odvečnih in zapletenih izjav ter odstranitvi morebitnih preostalih navezav na področje IT (npr. testiranje, sistem, zasnova, zahteve itd.). Scrum vodič ima sedaj manj kot 13 strani.